

Development of regions and organizations

Corporate social responsibility

edited by
Agata Jajuga
Paulina Woźniak
Łukasz Szacoń

KONFERENCJE

Development of regions and organizations

Corporate social responsibility

Konferencje – Politechnika Lubelska



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

Development of regions and organizations

Corporate social responsibility

edited by
Agata Jajuga
Paulina Woźniak
Łukasz Szacoń



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2019

**KOMITET ORGANIZACYJNY
XXVII MIĘDZYNARODOWEGO SYMPOZJUM NAUKOWEGO**

Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego

prof. dr hab. Ewa Bojar

Prezes Koła Naukowego Menedżerów

Paulina Woźniak

Prezydent Komitetu Organizacyjnego

Aneta Kasprzak

Recenzenci

dr Jacek Witkowski

dr inż. Anna Żelazna

dr inż. Jakub Bis

dr Agnieszka Rzepka

dr inż. Korneliusz Pylak

Członkowie Komitetu Organizacyjnego

Barzycka Natalia

Bielowska Gabriela

Bis Karolina

Bondaruk Izabella

Czopek Patryk

Dubaj Patryk

Falińska Beata

Iwaniak Aleksandra

Jajuga Agata

Korolczyk Katarzyna

Kowal Przemysław

Kowalczyk Joanna

Król Izabela

Kuk Gabriela

Mitura Damian

Okuniewski Wojciech

Polakowska Agnieszka

Prucnal Aleksandra

Rymarska Julia

Skraińska Oktawia

Sowa Mariola

Stadnicki Paweł

Suchowolak Kamila

Szacoń Łukasz

Wiązowska Marta

Zarzycka Anna

Zduńczuk Paulina

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2019

ISBN: 978-83-7947-373-1

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskie

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Malgorzata Idasiak

Stanowisko młodzieży akademickiej do kluczowych postulatów koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.....9

Ewa Sikora

Partnerstwo publiczno-prywatne – szansą zrównoważonego rozwoju gmin.....17

Katarzyna Brewczyńska, Natalia Warchol

Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.....23

Julia Bedyk, Bartłomiej Marek

Rola influencerów w dzisiejszych social media – Analiza skuteczności marketingowej na przykładzie portali Instagram, YouTube i Snapchat.....31

Gabriela Ratuszniak

Przedsiębiorczość i innowacyjność Podkarpacia na tle zróżnicowania społeczno-ekonomicznego regionów Polski.....38

Bouhdoud Hasna, Bouarfa Imane, Hanafi Hiba

Morocco: the challenge of sustainable development.....45

mgr Rafał Czupryn, mgr Amanda Majchrowska,

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce na przykładzie wybranych banków.....50

Lorenzo Sulpizi, Raul Gonzales Fuentes

The role of the leadership and trust in the enterprises.....57

Przemysław Kowal, Agnieszka Polakowska, Aleksandra Prucnal

Marka odpowiedzialna społecznie – case study przedsiębiorstwa DANONE.....62

Ebru Yilidiz, Damla Selver

Factors affecting innovation in Turkey – based SME's.....68

mgr Martyna Musiał

Nowoczesne narzędzia promocji jednostki samorządu terytorialnego....72

Amine Rahali, Bayram Cerit, Selman Buyukaticigil

The Importance and Role of Entrepreneurship in Economic Growth and Development.....78

Natalia Barzycka, Aleksandra Iwaniak, Kamila Suchowolak

Efekty i korzyści społecznie odpowiedzialnego biznesu.....84

Martyna Szczepanik

Komunikacja niewerbalna, czyli jak zdobyć zaufanie w biznesie.....89

Krzysztof Łyczak

Działania CSR przedsiębiorstw na terenie województwa podkarpackiego.....94

M^a Carmen Benítez, Andrea Rodríguez, Guadalupe Romero, Sandra Vargas

Growth of GDP due to the sustainable development of Spain.....99

Mgr inż. Wojciech Gliń

Transformacja społeczno-gospodarcza województwa śląskiego w 2018 roku.....104

Canan Yasar, Yosra Karrray, Sümeyye Duman

Leadership and emotional quotient *Mustafa Kemal Atatürk*.....110

Anna Kozłowska, Sandra Mazurkiewicz, Karolina Mordak

Model upadłości wielkich – gdzie leżą przyczyny i jak temu zapobiec?....115

Mariola Lecka

Jak zbudować zespół projektowy.....122

Łukasz Kutyla

Zaufanie jako determinanta rozwoju organizacji.....128

Patrycja Słuja

Rola kierownika projektu w zarządzaniu projektami.....134

Izabela Król, Julia Rymarska, Gabriela Kuk	
Liderowanie i zaufanie.....	140
Marta Wiązowska	
Liderem być.....	145
Joanna Kowalczyk, Magdalena Gmur	
Społeczna Odpowiedzialność w biznesie w MŚP- studium przypadku Roger Publishing.....	149
Weronika Tuzimek	
Uwarunkowania prawne społecznej odpowiedzialności biznesu.....	155
Paulina Zduńczuk, Gabriela Bielowska, Izabela Bondaruk	
Znaczenie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie oraz jego elementy.....	163
Angelika Mróz, Anna Tulikowska	
Motywowanie i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie.....	171
Damian Mitura, Oktawia Skraińska, Anna Zarzycka	
Zachowania proekologiczne w kwestii społecznej koncepcji odpowiedzialności biznesu zarządzania przedsiębiorstwem.....	178
Albert Mąkosa, Adam Chmurzyński	
Rola i znaczenie klastrów w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw.....	185
Paulina Woźniak	
Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....	190
Klaudia Kapustka	
Społeczna odpowiedzialność biznesu we współczesnych organizacjach...	196
Joanna Reczek	
Wpływ aranżowanych fotografii na odbiorców w social mediach.....	203
Justyna Baran	
Problemy rozwoju turystyki w ujęciu regionalnym – studium przypadku...	209

Michał Kijanka

Przedsiębiorczość w Internecie na przykładzie marki Daniel Wellington....216

Aleksandra Kot

Istota wiedzy pracowników oraz jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw.....224

Beata Falińska, Mariola Sowa

Rodzaje liderowania a lider idealny, czyli czy zawsze jest sprzymierzeńcem pracownika.....230

Emilia Kiepiela, Faustyna Siczek

Aniołowie biznesu w finansowaniu przedsiębiorstw.....238

dr Artur Orzeł, mgr Kinga Górską

Polityka bezpośredniego celu inflacyjnego a stabilność i dynamika wzrostu gospodarczego.....245

mgr inż. Dawid Gorgoń

Udział funduszy europejskich w kreowaniu rozwoju oraz innowacyjności na przykładzie województwa śląskiego.....254

Karolina Bis, Agata Jajuga

Building consumer's trust based on marketing communication.....261

dr Łukasz Wójtowicz, Paweł Stadnicki, Aleksandra Lipa

Praktyka Work-Life Balance w kształtowaniu się pozycji konkurencyjnej organizacji.....268

mgr Sylwia Samuła

Rola ekonomii współdzielenia w rozwoju smart city, na przykładzie miasta Lublin.....274

Gabriela Matwiej

Koncepcja work-life balance w przedsiębiorstwie.....281

mgr inż. Piotr Dresler, Łukasz Szacoń,

Modele biznesu – teoria i praktyka.....286

Stosunek młodzieży akademickiej do koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Słowa kluczowe: etyka, przedsiębiorstwo, społeczna odpowiedzialność biznesu

Streszczenie

Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest etyczne uwarunkowanie działalności gospodarczej. W wyniku przeprowadzonego badania ankietowego przy wykorzystaniu pytań zamkniętych i uwzględniających skalę Likerta zebrano dane dotyczące stosunku młodzieży akademickiej do implementacji kwestii etycznych przez podmioty gospodarcze. Stało się to podstawą do analizy stopnia utożsamiania etycznych działań oraz stosunku młodzieży akademickiej do koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule eksponują czynniki wpływające na różnorodne postrzeganie implementacji etycznych koncepcji w przestrzeni gospodarczej.

Wstęp

Przełom XX/XXI wieku ukazał rosnące niepokoje społeczeństwa związane z brakiem odpowiedzialnego gospodarowania oraz koniecznością przenoszenia etyki i norm moralnych na grunt zarządzania¹. Istotny wpływ na kształtowanie odpowiedzialnego rynku miała Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 roku, zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy².

¹ P. Hartmann, V. Apaolaza, C. D'Souza, J. M. Barrutia, C. Echebarria, *Corporate Environmental Responsibility Communication: Implications from CSR and Green Advertising Research*, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, 2016, s. 377–380.

² Wymogiem raportowania zostały objęte organizacje które zatrudniają średniorocznie więcej niż 500 pracowników i spełniają jedno z dwóch kryteriów finansowych: suma ich aktywów wynosi więcej niż 20mln euro lub przychody netto ze sprzedaży wynoszą ponad 40mln euro. Są to jednostki działające głównie na rynku finansowym, w tym m.in.: banki, zakłady ubezpieczeń, emitenci papierów wartościowych dopuszczonych lub ubiegających się o dopuszczenie do obrotu na jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego, a także grupy kapitałowe, w których jednostka dominująca jest jednostką zainteresowania publicznego; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 roku zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. Urz. UE L 330 z 15.11.2014.

Zgodnie z aktualną definicją Unii Europejskiej koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo³.

Wskazane uwarunkowania prawne nie wpływają jednoznacznie na stopień interpretacji etyki w kontekście zarządzania przez społeczeństwo. W konsekwencji niniejszy artykuł ma na celu określenie stopnia poprawności identyfikacji koncepcji CSR oraz akceptacji połączenia etyki z zarządzaniem przez młodzież akademicką. Zakłada się, iż:

- zasób wiedzy literaturowej, nie przekładają się jasno na stopień poprawności identyfikacji kluczowych obszarów i efektów koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu,
- istnieje potrzeba dalszej edukacji odnośnie wytycznych koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu,
- nieznamość koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wpływa na zniekształcanie głównych postulatów.

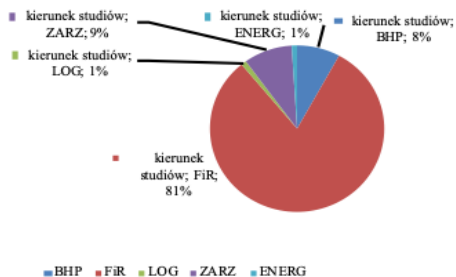
Stosunek młodzieży akademickiej do koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Dane zostały zebrane w marcu 2019 roku i stanowią wynik badania pilotażowego. Do przeprowadzenia badania został wykorzystany standardowy formularz skonstruowany z trzech segmentów: metryczki, aspektu decyzji zakupowych oraz etycznych koncepcji. Ankieta zawierała 21 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru z możliwością wpisania dodatkowych informacji⁴.

Na ankietę odpowiedziało 100 respondentów, (15% mężczyzn i 85% kobiet), w wieku od 18–29 lat, których cechą szczególną była przynależność do środowiska akademickiego Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

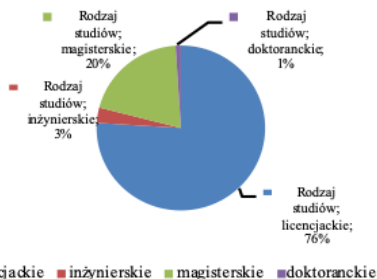
³ Nowa definicja CSR sygnowana przez UE, opublikowana w 2011 roku odstępuje od dobrowolności zjawiska CSR i wskazuje na konieczność uwzględnienia aspektu łagodzenia możliwych negatywnych skutków działalności gospodarczej oraz poszanowania Interesariuszy i społeczeństwa, COM(2011) 681, s. 6.

⁴ W ramach odpowiedzi inne.



Wykres 1. Płeć respondentów

Źródło: opracowanie własne.

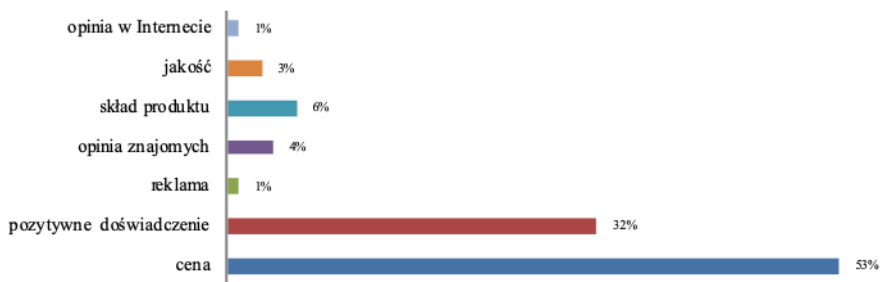


Wykres 2. Kierunek studiów

Źródło: opracowanie własne.

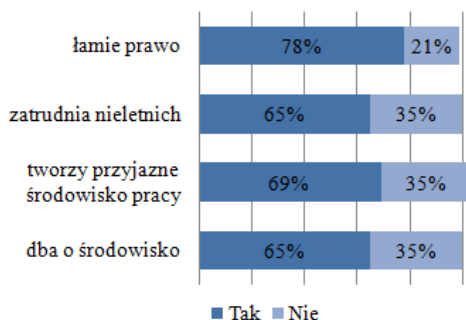
Wszyscy respondenci uczestniczyli w toku studiów stacjonarnych, większość z nich (76%) była słuchaczami studiów licencjackich na kierunku Finanse i rachunkowość (81%).

W pierwszej części badania poddano analizie czynniki mające wpływ na decyzję zakupową młodzieży akademickiej. Według respondentów kluczowym impulsem zakupowym jest cena dobra (53%) oraz dotychczasowe pozytywne doświadczenie co do zakupionego produktu (32%). Dla jedynie 6% ankietowanych istotnym czynnikiem wpływającym na zakup jest skład produktu, natomiast 3% respondentów kieruje się gwarancją jakości.



Wykres 3. Czynniki mające wpływ na decyzje zakupowe młodzieży akademickiej

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4. Decyzje zakupowe w określonych sytuacjach

Źródło: opracowanie własne.

Zaledwie 42% badanych w trakcie decyzji zakupowych zwraca uwagę na informacje umieszczone na etykiecie odnośnie norm bezpieczeństwa czy śladu ekologicznego produktu.

Ciekawym aspektem jest fakt, przychylności młodzieży akademickiej co do zakupu towarów i usług po wyższej cenie, produkowanych przez podmiot dbający o środowisko naturalne (65%)⁵. Akceptacja poniesienia większych kosztów zakupu była wyższa w kontekście tworzenia przyjaznego środowiska pracy (69%)⁶. Respondenci w większości byliby także skłonni zrezygnować z zakupu danego produktu, jeśli w danym przedsiębiorstwie istnieje zjawisko *sweatshop*⁷ (65%), czy łamie prawo (78%).

Wyższą wrażliwością na pracę nieletnich wykazują się kobiety (69%), niż mężczyźni (60%). Interesujący jest fakt, iż kobiety są bardziej skłonne zrezygnować z zakupów w sytuacji łamania prawa (81%)⁸, niż pracy nieletnich.

Zasadniczą część proponowanego kwestionariusza stanowią pytania odnośnie etycznych koncepcji zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Większość ankietowanych nie słyszała o koncepcjach wspierających etyczną działalność podmiotów gospodarczych (69%), a także nie potrafiła poprawnie rozszyfrować skrótu CSR⁹. Wskazana pełna polska nazwa w kolejnym pytaniu kwestionariusza stanowiła bardziej czytelne zagadnienie już dla 20% badanych.

⁵ Kobiety 71%, mężczyźni 33%.

⁶ Kobiety 74%, mężczyźni 40%.

⁷ To proceder zatrudniania słabo opłacanych pracowników w krajach trzeciego świata, którzy często pracują w niehumanitarnych warunkach, nie wykluczając zatrudniania nieletnich, szerzej aspekt ten porusza B. Powell, *Sweatshop Regulation: Tradeoffs and Welfare Judgements*, Journal of Business Ethics, Volume 151, Issue 1, 2018, s. 29–36.

⁸ 60% mężczyzn zrezygnuje z zakupu produktu w sytuacji kiedy przedsiębiorstwo łamie prawo.

⁹ zaledwie 13% potrafiło wskazać na rozszerzenie skrótu.

W głównej mierze studenci usłyszeli o koncepcji CSR w trakcie zajęć dydaktycznych¹⁰ (11%) oraz konferencji i warsztatów¹¹ (5%)¹².

Jedynie 8% z pośród 20% którym znane są postulaty CSR potrafi przytoczyć przykład podmiotu wykazującego się odpowiedzialną działalnością.

Ankieta zawierała także pytanie odnośnie podmiotów z danego sektora, które według badanych w największym stopniu implementują do strategii zarządzania koncepcję CSR. Zdaniem respondentów sektory te to finanse (28%), administracja państwowa (19%), służba zdrowia (13%), handel (13%), przemysł browarniczy (5%), organizacje polityczne (5%), budownictwo (4%), szkolnictwo (3%), usługi telekomunikacyjne (1%)¹³.

Choć stopień znajomości koncepcji etycznych w działalności gospodarczej wśród badanej grupy jest niski, zdaniem respondentów zarządzanie może współgrać z etyką (85%). Przychylnie tej tezie jest 87% kobiet oraz 80% mężczyzn.

Wbrew nagłaśniania zaniku dobrowolności ukazywania informacji niefinansowych przez wybrane duże podmioty gospodarcze, według 57%¹⁴ koncepcja CSR we wskazanej grupie przedsiębiorstw jest (błędnie) nadal koncepcją dobrowolną. Co ciekawe bardziej świadomi zaistniałych zmian prawnych są mężczyźni (53%), niż kobiety (31%). Największą wiedzą, odnośnie konieczności implementacji postulatów CSR przez duże podmioty, spośród wskazanych kierunków wykazują się słuchacze kierunku Finansów i rachunkowości (39%).

Pomimo braku dostatecznej znajomości idei CSR, 60% ankietowanych zdecydowałoby się wprowadzić ją do strategii zarządzania, głównie ze względu na możliwość poprawienia wizerunku¹⁵. Zdanie to popierają przede wszystkim przyszli absolwenci Finansów i rachunkowości (57%).

Końcowe pytania segmentu poświęconego koncepcji CSR dotyczyło opinii respondentów odnośnie typowych stereotypów wskazanej idei¹⁶.

¹⁰ Wskazanych przez studentów kierunku Bezpieczeństwa i higieny pracy, zarządzania oraz finansów i rachunkowości.

¹¹ Skierowanych do kierunku finanse i rachunkowość.

¹² 1% w trakcie rozmowy ze znajomymi, 2% z telewizji, 1% z mediów społecznościowych, 80% nie dotyczy.

¹³ 9% respondentów nie miało zdania.

¹⁴ 57% opowiedziało się za dobrowolnością, 35% wskazało na obowiązek, natomiast 8% nie miało zdania.

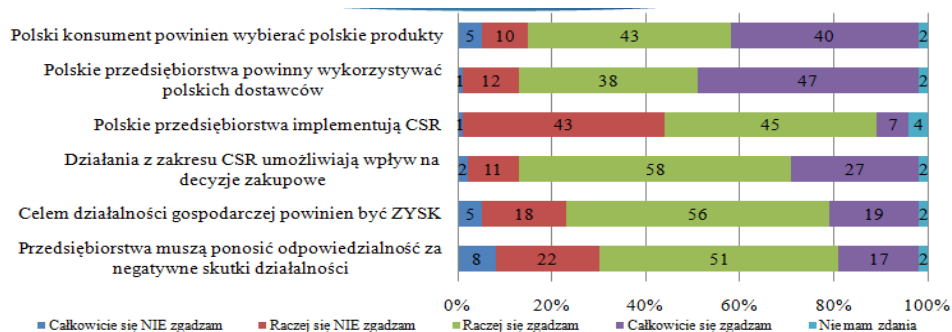
¹⁵ Czy gdyby w przyszłości był Pan/i przedsiębiorcom wprowadziłby Pan/i do strategii zarządzania koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu? (dlaczego?).

¹⁶ Aspekt polemiki wokół koncepcji CSR poruszają: J.A.F., Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 114–115.

Ankietowani w głównej mierze postrzegali koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jako narzędzie kreowania pozytywnego wizerunku (91%), zwiększenia rentowności podmiotu¹⁷ (60%), wpływania na popyt¹⁸ (61%), zwiększania zysku¹⁹ (69%), poprawy jakości obsługi konsumenta²⁰ (78%). Zdaniem większości respondentów koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wiąże się z wyborem według preferencji kadry zarządczej programów dotowanych (63%), które nie muszą być spójne z potrzebami lokalnymi, z działaniami marketingowymi (78%) oraz wsparciem zarządzania zasobami ludzkimi (83%).

Młodzież akademicka nie zgodziła się z twierdzeniem, iż CSR obniża koszty działalności gospodarczej (67%), umożliwia tuszowanie nieetycznej działalności (74%), podwyższa koszty (62%) oraz zmniejsza rentowność przedsiębiorstwa (81%).

W związku z wykorzystaniem czterostopniowej skali Likerta (1 – całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – raczej się zgadzam, 4 – całkowicie się zgadzam), studenci na koniec badania zostali poproszeni o ustosunkowanie się do typowych opinii przeciwników jak i propagatorów koncepcji CSR.



Wykres 5. Opinia respondentów odnośnie charakterystycznych argumentów

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem respondentów przedsiębiorstwa powinny odpowiadać za negatywne skutki działalności gospodarczej (51% – raczej się zgadza, 17% – całkowicie się zgadza), choć celem działalności niezmiennie powinien pozostać zysk (56% – raczej się zgadza, 19% – całkowicie się zgadza).

¹⁷ Szerzej aspekt rentowności podmiotu w kontekście implementacji etycznych koncepcji porusza H. Alhaddi, *Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review*, Business and Management Studies, vol. 2, 2015, s.8.

¹⁸ K. Olejniczak, *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 37.

¹⁹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, December 2006, s. 78–92.

²⁰ M. Porter, M. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January-February 2011, s. 66.

Zdania co do stopnia implementacji koncepcji CSR w polskiej przestrzeni gospodarczej są podzielone (43% – raczej się nie zgadza, 45% – raczej się zgadza). Zaledwie 4% badanych jest przekonanych o wprowadzaniu omawianej koncepcji do strategii zarządzania polskimi przedsiębiorstwami.

Respondenci są natomiast przekonani o konieczności krzewienia patriotyzmu gospodarczego. Zdaniem większości (38% – raczej się zgadza, 47% – całkowicie się zgadza) polskie podmioty gospodarcze powinny współpracować z polskimi dostawcami, natomiast polscy konsumenci (43% – raczej się zgadza, 40% – całkowicie się zgadza) powinni sięgać po polskie produkty.

Podsumowanie

Z analizy zebranych danych wynika, iż istnieje potrzeba dalszej edukacji młodzieży akademickiej odnośnie koncepcji etycznych w kontekście zarządzania podmiotami gospodarczymi. Choć istnieje akceptacja współistnienia etyki i zarządzania (85%), to jedynie co trzeci respondent miał styczność z koncepcjami łączącymi wskazane pojęcia.

Choć stopień znajomości koncepcji etycznych w działalności gospodarczej wśród badanej grupy jest niski, zdaniem 60% respondentów w sytuacji własnej działalności gospodarczej należy implementować koncepcję CSR do strategii zarządzania.

W sytuacji konieczności opowiedzenia się odnośnie charakterystyki wskazanej koncepcji, młodzież akademicka w głównej mierze wskazała, iż stanowi ona narzędzie kreowania pozytywnego wizerunku (91%).

W związku z przyjętą formułą badania pilotażowego, planuje się dalsze przeprowadzenie badania w celu zebraniu większej ilości danych, w związku z możliwością wykorzystania dogłębnej analizy korelacji w celu szerszego rozpatrzenia postawionych tez.

Bibliografia

1. Alhaddi H., *Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review*, Business and Management Studies, Volume 2, 2015.
2. *Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions a Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, COM(2011) 681.
3. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 roku zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. Urz. UE L 330 z 15.11.2014.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2017.

5. Hartmann P., Apaolaza V., D'Souza C., Barrutia J. M., Echebarria C., *Corporate Environmental Responsibility Communication: Implications from CSR and Green Advertising Research*, CSR, Sustainability, Ethics & Governance, 2016.
6. Olejniczak K., *Spółeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
7. Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, December 2006.
8. Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January–February 2011.
9. Powell B., *Sweatshop Regulation: Tradeoffs and Welfare Judgements*, Journal of Business Ethics, Volume 151, Issue 1, 2018.
10. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.Jr., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.

Summary

The subject of this study is the ethical conditioning of business operations. As a result of the survey conducted using closed and Likert's questions, data on the academic youth's attitude to the implementation of ethical issues by business entities were collected. This became the basis for the analysis of the degree of identifying ethical activities and the attitude of academic youth to the concept of Corporate Social Responsibility. The research results presented in this article expose the factors affecting the diverse perception of the implementation of ethical concepts in the economic space.

mgr Ewa Sikora

Politechnika Częstochowska

Instytut finansów, bankowości i rachunkowości

Partnerstwo publiczno-prywatne – szansą zrównoważonego rozwoju gmin

Streszczenie

Jednostki samorządu terytorialnego coraz częściej dostrzegają potrzebę realizacji zadań i celów wpisanych w idee zrównoważonego rozwoju. Koncepcja ta umożliwia harmonijny rozwój lokalny uwzględniając aspekt ekonomiczny, ekologiczny oraz społeczny. Realizacja przedsięwzięć w ramach zrównoważonego rozwoju najczęściej dotyczy ochrony środowiska naturalnego, które obecnie jest intensywnie degradowane przez społeczeństwo. Zrównoważony rozwój pozwala na osiągnięcie wielu korzyści przejawiających się m.in. w mniejszej emisji zanieczyszczeń i ograniczeniu powstawiania odpadów komunalnych. Realizacja zamierzonych zadań pociąga za sobą konieczność posiadania dużych nakładów finansowych przez jednostki samorządu terytorialnego. Odpowiedzą na rosnący deficyt budżetowy jest partnerstwo publiczno-prywatne (PPP). PPP umożliwia realizację przedsięwzięć publicznych dzięki współpracy strony publicznej i prywatnej. Realizacja zadań w ramach PPP bardzo często wpisuje się w idee zrównoważonego rozwoju. Partnerstwo publiczno-prywatne przynosi korzyści zarówno jednostką publicznym jak i prywatnym oraz pozytywnie wpływa na środowisko naturalne.

Za cel artykułu przyjęto ukazanie partnerstwa publiczno-prywatnego jako metody, która wywiera pozytywny wpływ na zrównoważony rozwój w jednostkach gminnych. Za metodę badawczą posłużyła analiza literatury oraz wnioskowanie dedukcyjne. Ponadto zaprezentowano przykład praktyczny, na podstawie gminy Wiązowna w której realizowane jest przedsięwzięcie PPP.

Wstęp

W obecnych czasach koncepcja zrównoważonego rozwoju uważana jest za odpowiedź na niekontrolowany wzrost gospodarczy. Zaspokojenie wszystkich potrzeb społeczeństwa odbywa się najczęściej kosztem środowiska naturalnego. Wyczerpywanie się surowców oraz pogłębiająca się degradacja otoczenia uważana jest za problem globalny. Przestrzeganie głównych zasad zrównoważonego rozwoju jest szansą na harmonijny rozwój umożliwiając wzrost gospodarczy jednocześnie spełniając oczekiwania społeczeństwa i zachowując wymogi ekologiczne i środowiskowe. Działania te pozwolą na przywrócenie i zapewnienie trwałej równowagi w aspekcie społecznym, ekonomicznym i ekologicznym poprawiając warunki życia obecnym oraz przyszłym pokoleniom. Zrównoważonego

rozwoju nie należy postrzegać wyłącznie w kontekście globalnym, gdyż istotną rolę w tej kwestii odgrywają jednostki samorządu terytorialnego. To właśnie na poziomie lokalnym podejmowane są kluczowe decyzje²¹. Inicjatywy władz lokalnych z zakresu zrównoważonego rozwoju zostały określone w *Agendzie 21*²². Jest to dokument, który stanowi zbiór zaleceń i działań realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju.

Korzyści, jakie gmina może osiągnąć wprowadzając zrównoważony rozwój w swoje działania, są ogromne. W długim horyzoncie czasowym JST zyskują duże oszczędności, a wprowadzane innowacje są przyjazne dla całego środowiska. Jednakże brak środków finansowych zmusza instytucje państwowe do nawiązywania współpracy z sektorem prywatnym w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Partnerstwo publiczno-prywatne umożliwia powstawanie nowoczesnej infrastruktury wykorzystując wiedzę oraz bogate zaplecze technologiczne strony prywatnej. Jest to sposób na osiągnięcie obopólnych korzyści oraz zaspokojenie najważniejszych potrzeby społeczeństwa i zachowanie zrównoważonego rozwoju. PPP jest metodą, która w ostatnich latach zyskała dużą popularność i coraz częściej inicjowana jest przez sektor publiczny.

Celem artykułu jest ukazanie partnerstwa publiczno-prywatnego jako metody, która wywiera pozytywny wpływ na zrównoważony rozwój w jednostkach gminnych. Za metodę badawczą posłużyła analiza literatury oraz wnioskowanie dedukcyjne. Ponadto zaprezentowano przykład praktyczny, na podstawie gminy Wiązowna w której realizowane jest przedsięwzięcie PPP.

Idea zrównoważonego rozwoju w JST

Gmina jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego posiada kluczowe znaczenie w rozwoju lokalnym. Jednostki samorządowe muszą realizować zaplanowane zadania w celu zaspakajania podstawowych potrzeb społeczeństwa. Uważa się, iż poziom lokalny jest najważniejszym poziomem zapoczątkowania zrównoważonego rozwoju²³. Wynika to ze specyfikacji jednostek gminnych jak i obowiązku ustawowego (konieczność kształtowania życia środowiska lokalnego)²⁴.

²¹ P. Prus, A. Grabowski, *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na przykładzie gminy Lubranice – wybrane aspekty*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom XVIII, nr 5, Bydgoszcz 2016, s. 212.

²² Szersze informacje na temat dokumentu Agenda 21 znajdują się w: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.

²³ B. Rabsztyń, *Gmina jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Tom: Wspólnoty lokalne jako uczestnik i podmiot procesów transformacji gospodarczej, Katowice 2015.

²⁴ M. Samson, *Rola strategii w zrównoważonym rozwoju gminy na przykładzie gminy Ożarów*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne 2015, 5 (1), Ostrowiec Świętokrzyski 2015, s. 42.

Zrównoważony rozwój w JST utożsamiany jest z poszanowaniem walorów środowiska naturalnego, zachowaniem równowagi społecznej oraz wprowadzaniem pozytywnych zmian ekonomicznych. Zrównoważony rozwój prowadzi do rozwoju społeczno-gospodarczego zapobiegając powstawaniu sytuacji konfliktowych²⁵. Koncepcja ta umożliwia poprawę życia lokalnego dzięki równowadze między czynnikami gospodarczymi, społecznymi i ekologicznymi (każda decyzja powinna być efektywna gospodarczo, przyjazna środowisku oraz społecznie akceptowalna). Gminy posiadają kluczowe instrumenty umożliwiające wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój mogą stymulować poprzez: budżet gminy, zagospodarowanie przestrzenne oraz wdrażane strategie rozwoju gminy²⁶.

Jednostki samorządu terytorialnego, aby sprostać stawianym im celom muszą posiadać określone zaplecze finansowe. Odpowiedzią na obecnie panujący deficyt budżetowy stała się współpraca sektora publicznego i prywatnego. Współpraca ta umożliwia zachowanie równowagi poprzez realizację wszystkich zaplanowanych inwestycji.

Partnerstwo publiczno-prywatne – współpraca między sektorami

Partnerstwo publiczno-prywatne umożliwia realizację zadań publicznych. Współpraca sektora publicznego i prywatnego w sferze usług publicznych odbywa się w długim horyzoncie czasowym (najczęściej kilkanaście lat). Opiera się na podziale ryzyk (dane ryzyko przyjmuje na siebie ta strona, która będzie umiała lepiej nim zarządzać) oraz korzyści. Korzyści z PPP osiąga zarówno JST jak i przedsiębiorstwo prywatne²⁷. Jednostka publiczna zyskuje terminowo ukończony i oddany do użytkowania projekt, a strona prywatna renomę i prestiż społeczny oraz stałe źródło finansowe²⁸.

Coraz częściej JST decydują się na tę metodę realizacji przedsięwzięć. PPP odciąża budżet gminy, pozwala na dalsze inwestycje, rozwój lokalny i prowadzi do zadowolenia mieszkańców²⁹.

²⁵ A. Sekuła, *Zrównoważony rozwój w skali gminy*, Europa bez granic – Polska a Unia Europejska, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Gorzów Wielkopolski 2002, s. 329.

²⁶ A. Lorek, *Polityka zrównoważonego rozwoju gmin śląskich*, Zeszyty Naukowe Cracow Review of Economics and Management, Nr 1/961, Kraków 2017.

²⁷ M. Godlewska, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sektorze ochrony zdrowia*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i finansów, Zeszyty Naukowe 168, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 116.

²⁸ K. Kołodziejczyk-Jeziorska, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako model realizacji przedsięwzięć budowy i modernizacji infrastruktury publicznej w Polsce*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne, t. XXIII, Płock 2016, s. 100–102.

²⁹ H. Nowicki, P. Nowicki, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako element systemu zamówień publicznych*, Studia BAS, Nr 3(39), Toruń 2014, s. 80.

Case study – partnerstwo publiczno-prywatne w gminie Wiązowna

Jednostki samorządu terytorialnego nieustannie muszą zmierzać się z nowymi wyzwaniami, które stawiane są przez krajowe i unijne regulacje prawne. Wyzwania te najczęściej dotyczą postępowania w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Realizacja niezbędnych działań jest możliwa dzięki partnerstwu publiczno-prywatnemu. Obecnie co trzecia zawarta umowa w ramach PPP dotyczy sektora ochrony środowiska naturalnego. Najczęściej przedsięwzięcia te dotyczą efektywności energetycznej i gospodarki odpadami.

Jednym z przykładów projektów realizowanych w ramach PPP jest przedsięwzięcie w gminie Wiązowna pt.: *Systemowa modernizacja obiektów gminnych przy wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii w formule partnerstwa publiczno-prywatnego*³⁰. Przedsięwzięcie to obecnie jest w fazie realizacji, umowa między gminą Wiązowna a parterem prywatnym została podpisana 1 marca 2017 roku na okres 15 lat. Projekt dotyczył prowadzenia robót budowlanych, termomodernizacji oraz wdrożenia innowacyjnego systemu zarządzania energią. Wszelkie działania prowadzone były w czterech szkołach, świetlicy i budynku komunalnym oraz w dwóch ośrodkach zdrowia znajdujących się na terenie omawianej gminy. Modernizacja oraz rozbudowa szkół była niezbędną, gdyż placówki szkolne były przepełnione, a dzieci uczyły się na zmiany. Gmina nie posiadała wystarczających środków finansowych na realizację tak dużego przedsięwzięcia. PPP okazało się jedynym i skutecznym rozwiązaniem, które umożliwiło kompleksową oraz szybką realizację wyznaczonych zadań³¹. Prace w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego dotyczyły m.in.:

- wymiany okien i drzwi,
- docieplenia ścian i dachów,
- wymiany instalacji elektrycznej (zastosowanie odnawialnych źródeł energii),
- instalacji systemów zdalnego zarządzania energią.

Inwestor prywatny przez cały okres umowy jest odpowiedzialny za monitorowanie zużycia energii oraz utrzymanie na odpowiedniego poziomu zaplanowanej efektywności energetycznej³².

Realizacja projektu w gminie Wiązowna pozwala na osiągnięcie dużych oszczędności związanych ze zużywaniem energii elektrycznej oraz ciepłej. Racjonalne zużycie energii przyczynia się mniejszego obciążanie środowiska naturalnego, a tym samym do zachowania równowagi. Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii czy stosowanie innowacji w działaniach przekłada się na życie obecnych

³⁰ https://samorząd.infor.pl/sektor/rozwoj_i_promocja/partnerstwo-publiczno-prywatne/759789,Partnerstwo-publicznoprywatne-w-ochronie-srodowiska.html, (09.03.2019).

³¹ <http://wartowiedziec.pl/serwis-glowny/wywiady/47603-modernizacja-dzieki-ppp>, (09.03.2019).

³² <https://tuwiazowna.pl/nowy-sposob-na-smiale-inwestycje/>, (09.03.2019).

oraz przyszłych pokoleń. Władze państwowe powinny kłaść większy nacisk na możliwość realizacji danych zadań z zakresu ochrony środowiska za pomocą partnerstwa publiczno-prywatnego.

Jednostki samorządu terytorialnego posiadają kluczowe znaczenie we wdrażaniu idei zrównoważonego rozwoju, która prowadzi do wzrostu dobrobytu społecznego. Władze lokalne podejmując decyzje dotyczące realizacji danych zadań, wyznaczają kierunek poszczególnych działań w kwestiach ekonomicznych, ekologicznych oraz społecznych, określają czy rozwój JST jest zrównoważony i zintegrowany.

Ponadto należy uwzględnić fakt, iż JST powinny zwracać większą uwagę na oczekiwania mieszkańców podczas procesu przygotowania i wdrażania działań. Niezbędne są porady oraz konsultacje ze społecznością lokalną. Gminy dysponując środkami finansowymi mogą przyczynić się do zahamowania jak i pobudzeniu zrównoważonego rozwoju.

Podsumowanie

Zrównoważony rozwój jest zagadnieniem wieloaspektowym. Dotyczy harmonijnej realizacji celów społecznych, ekonomicznych oraz ekologicznych. Aktywność jednostek samorządu terytorialnego, uwzględniając zrównoważony rozwój, prowadzi do dobrobytu całego społeczeństwa. Jednostki gminne realizując własne zadania wpływają na rozwój lokalny, zachowując równowagę w każdym aspekcie. Gmina musi w taki sposób prowadzić działania, aby przy posiadanych środkach finansowych doprowadzić do zintegrowanego rozwoju lokalnego zwiększając jakość życia mieszkańców. Jednakże pogłębiający się deficyt budżetowy zmusza JST do szukania innych rozwiązań realizacji wyznaczonych celów. Do rozwiązań tych zalicza się zawieranie współpracy ze stroną prywatną i wykonywanie przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego³³.

Realizacja projektów partnerstwa publiczno-prywatnego przekłada się na postępowanie według zasad zrównoważonego rozwoju. Projekty wykonywane wspólnie przez sektor prywatny i publiczny wpływają m.in. na mniejszą emisję zanieczyszczeń, racjonalne zużycie energii eklektycznej oraz prawidłowe zagospodarowanie przestrzenne. Partnerstwo publiczno-prywatne daje szansę na prowadzenie działań, które umożliwiają zachowanie idealnej równowagi w trzech kluczowych aspektach, w aspekcie społecznym, ekonomicznym oraz ekologicznym.

Partnerstwo publiczno-prywatne przynosi duże oszczędności zarówno instytucją samorządową jak i społeczności lokalnej. Wywiera także pozytywny wpływ na otaczające nas środowisko. Jednostki samorządu terytorialnego podejmując decyzje o realizacji zadań w ramach PPP zwiększają efektywność swoich działań nie naruszając środowiska naturalnego.

³³ A. Katola. *Oddziaływanie samorządu lokalnego na zrównoważony rozwój gmin*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 24 Gospodarka, zarządzanie, środowisko, Szczecin 2011, s. 51–62.

Podsumowując, władze państwowe powinny rozpowszechniać fakt, iż partnerstwo publiczno-prywatne wywiera pozytywny i trwały wpływ na zrównoważony rozwój JST. Dzięki takim działaniom jednostki samorządowe częściej podejmowałyby inicjatywy realizacji działań w ramach PPP. Innowacje i troska o społeczeństwo przekłada się na budowanie pozytywnego wizerunku całej organizacji.

Bibliografia

1. Godlewska M., *Partnerstwo publiczno-prywatne w sektorze ochrony zdrowia*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i finansów, Zeszyty Naukowe 168, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
2. <http://wartowiedziec.pl/serwis-glowny/wywiady/47603-modernizacja-dzieki-ppp>, (09.03.2019).
3. https://samorząd.infor.pl/sektor/rozwoj_i_promocja/partnerstwo-publiczno-prywatne/759789,Partnerstwo-publicznoprywatne-w-ochronie-srodowiska.html, (09.03.2019).
4. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>, (09.03.2019).
5. <https://tuwiazowna.pl/nowy-sposob-na-smiale-inwestycje/>, (09.03.2019).
6. Katola A., *Oddziaływanie samorządu lokalnego na zrównoważony rozwój gmin*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 24 Gospodarka, zarządzanie, środowisko, Szczecin 2011.
7. Kołodziejczyk-Jeziorska K., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako model realizacji przedsięwzięć budowy i modernizacji infrastruktury publicznej w Polsce*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne, t. XXIII, Płock 2016.
8. Lorek A., *Polityka zrównoważonego rozwoju gmin śląskich*, Zeszyty Naukowe Cracow Review of Economics and Menagement, Nr 1/961, Kraków 2017.
9. Nowicki H., Nowicki P., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako element systemu zamówień publicznych*, Studia BAS, Nr 3(39), Toruń 2014.
10. Prus P., Grabowski A., *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na przykładzie gminy Lubranice – wybrane aspekty*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom XVIII, nr 5, Bydgoszcz 2016.
11. Rabsztyn B., *Gmina jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Tom: Wspólnoty lokalne jako uczestnik i podmiot procesów transformacji gospodarczej, Katowice 2015.
12. Samson M., *Rola strategii w zrównoważonym rozwoju gminy na przykładzie gminy Ożarów*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne 2015, 5 (1), Ostrowiec Świętokrzyski 2015.
13. Sekuła A., *Zrównoważony rozwój w skali gminy*, Europa bez granic – Polska a Unia Europejska, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Gorzów Wielkopolski 2002.

Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Streszczenie

W niniejszym artykule celem jest identyfikacja aktywności innowacyjnej, narzędzi wsparcia i współpracy MŚP w Polsce oraz trendów w zakresie innowacyjności. Opracowano dane dotyczące aktywności innowacyjnej MŚP wykorzystując badania z lat 2010–2017 zaczerpnięte z Głównego Urzędu Statystycznego. Ponadto wskazano narzędzia wsparcia przedsiębiorstw w zakresie innowacji oraz omówiono współprace przedsiębiorstw dotyczącą działalności innowacyjnej.

Wstęp

Przedsiębiorstwa, chcąc efektywnie działać w ciągle zmieniających się warunkach gospodarki, potrzebują katalizatora, którym są innowacje. Symbolizują one zmianę, którą wyraża się za pomocą nowych produktów, nowatorskich technologii, czy też niekonwencjonalnych metod zarządzania. Innowacyjne przedsiębiorstwa uważane są za lepsze oraz bardziej pożądane. Kategoria innowacji stała się we współczesnym świecie przedmiotem zainteresowań nauk ekonomicznych, jak również społeczno-gospodarczych, w tym psychologii i socjologii. Wynika to z niekwestionowanego wpływu innowacji na rozwój społeczno-gospodarczy.

Rodzaje i strategie innowacji

W nowoczesnej gospodarce innowacyjność staje się kluczowym słowem do wszelkich zmian. Jednoznaczne zdefiniowanie tego pojęcia nie jest proste, gdyż innowacje można odnosić do przedsiębiorstw, kraju, a także świata, stawiając coraz to wyższe wymagania w zależności od tego, na jakim poziomie zmiana jest nowością. Z ogólnej definicji wynika, że innowacyjność to każda dokonana zmiana prowadząca do powstania nowego produktu, usługi lub nowej jakości. Zmiana ta może być radykalna, z której powstaje całkowicie nowy produkt bądź częściowa zmierzająca do udoskonalenia produktu lub usługi³⁴. W praktyce stosuje się następujący podział na:

³⁴ S. Marciniak, *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 15.

- **Innowacje technologiczne/techniczne** – modyfikują czynniki i właściwości procesów wytwórczych. Przyczyniają się do rozwoju produktów lub usług. Opierają się na działalności badawczej i wynikach prac naukowych. Są źródłem innowacji organizacyjnych oraz procesowych,
- **Innowacje organizacyjne** – polegają na zmianie sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, organizacji zarządzania, czy też organizacji pracy. Nie wymagają dużych nakładów finansowych, natomiast związane są z racjonalizacją organizacji, bądź dostosowaniem jej do zmian w przepisach prawa, lub wymogów klientów,
- **Innowacje procesowe** – dotyczą wprowadzenia zmian w procesach produkcji lub świadczeniach usług,
- **Innowacje marketingowe** – dotyczą sprzedaży i dystrybucji produktów gotowych oraz usług. Mogą być to: nowe opakowania, strategie cenowe lub formy reklamy³⁵.

Wyznaczenie celów dla innowacji w danych obszarach działania firmy powinno być głównym elementem planowania strategicznego. Innowacjami o dużym znaczeniu mogą być np. zmiany w kanałach dystrybucji, wizerunku marki, strategiach cenowych, czy doświadczeniu związanym z zakupem. Strategia innowacji i działalność badawczo – rozwojowa (B+R) są ściśle związane z priorytetami i celami firmy. Warunkiem udanych innowacji jest przede wszystkim stałe, dokładne badanie rynku i zdobywanie informacji na temat ewentualnych innowacji ze źródeł zewnętrznych. Zwłaszcza nieodzowne jest zaprojektowanie i wdrożenie stosownego systemu zbierania od klientów informacji o produktach dostarczanych przez przedsiębiorstwo³⁶. W innowacyjności fundamentalne znaczenie ma kapitał ludzki, dlatego też wszystko, co się z tym wiąże, generuje wiedzę i ma ogromne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Wśród nich najpoważniejszą rolę odgrywają czynniki wiążące się z kulturą organizacyjną, zwłaszcza: kreatywność i innowacyjność w strategii, dostępność kapitału ludzkiego, struktura organizacyjna oraz zasady jej funkcjonowania³⁷.

Charakterystyka MŚP

Małe i średnie przedsiębiorstwa są podstawowym sektorem wszystkich współczesnych gospodarek w krajach Unii Europejskiej i źródłem innowacyjności w wielu branżach. MSP równoważą zarówno negatywne trendy ekonomiczne, jak

³⁵ S. Wiśniewska, *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2003, s. 10.

³⁶ A. Kamińska, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017, s. 67.

³⁷ M. Hopej-Kamińska, M. Hopej, R. Kamiński, *Kulturowe i strukturalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] H. Czubaszewicz, W. Golman, (red.), *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 113.

i wspomagają restrukturyzację branż. Zrównoważony rozwój sektora MSP ma istotne znaczenie dla ekonomii i jest warunkiem wzrostu ekonomicznego³⁸. Małe i średnie przedsiębiorstwa wyróżniają się także specyficznym sposobem finansowania, wykorzystują bowiem przeważnie kapitał własny, ograniczając zaciąganie kredytów, czy pożyczek. Należy zaznaczyć, że MSP posiadają niezależność prawną w odróżnieniu od dużych przedsiębiorstw. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa na ogół są samodzielne i autonomiczne. Wg Ustawy z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo Przedsiębiorców³⁹ w skład MSP wchodzi trzy rodzaje przedsiębiorstw:

1. **Średnie przedsiębiorstwo** – zatrudnia mniej niż 250 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro,
2. **Małe przedsiębiorstwo** – zatrudnia mniej niż 50 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 10 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro,
3. **Mikroprzedsiębiorstwo** – zatrudnia mniej niż 10 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 2 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro.

Do cech jakościowych charakteryzujących MSP zaliczyć można m.in.⁴⁰:

- mały udział w rynku i lokalny rynek zbytu,
- uzależnienie od małej liczby oraz typów rynków i klientów,
- uzależnienie od jednego albo kilku produktów oraz lokalnego rynku zasobów (pracy, zasobów rzeczowych i informacji, kapitału),
- istotne znaczenie instytucjonalnego otoczenia lokalnego,
- jasność własności i bezpośredniego kierowania,
- jedność osoby właściciela/właścicieli i kontroli (ryzyko prowadzenia firmy ponoszą właściciele),
- prostą strukturę organizacyjną.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw sektora MŚP w latach 2010–2017

Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w analizowanym okresie wprowadziło co najmniej jedną innowację produktową lub procesową bądź realizowało w tym okresie minimum jeden projekt innowacyjny. Mógł on zostać

³⁸ T. Łuczka, *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorcy prywatnego*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Łódź 2005, z. 3, s. 115.

³⁹ Ustawa z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2018 roku, poz. 646).

⁴⁰ M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, WAE, Kraków 2006, s. 75.

przerwany lub zaniechany w czasie analizowanego okresu (niezakończony sukcesem) bądź nie został do końca tego okresu ukończony (jest kontynuowany)⁴¹. W tabeli 1. przedstawiono aktywność innowacyjną przedsiębiorstw MSP w Polsce.

Tabela 1. Innowacyjne przedsiębiorstwa w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w latach 2010–2017 (w %) z uwzględnieniem rodzaju innowacji

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Innowacje produktowe								
Przemysł	10,2	10,92	11,12	11,01	11,72	11,77	12,4	12,6
w tym wdrażające innowacje na skalę rynkową	5,42	5,49	5,63	5,71	6,20	6,49	6,3	6,45
Usługi	6,78	6,88	7,05	5,81	6,78	4,82	6,9	7,01
w tym wdrażające innowacje na skalę rynkową	3,1	3,2	3,43	2,81	3,95	2,28	3,1	3,4
Innowacje procesowe								
Przemysł	11,88	12,22	12,44	12,82	12,95	13,03	15,20	15,4
Usługi	7,38	8,50	9,11	8,50	8,39	7,39	10,4	9,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Działalność inwestycyjna w Polsce. Badanie GUS, Warszawa 2017; Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2016 roku Badanie sygnalne, GUS, Warszawa 2017.

Z analizy danych wynika, że zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i usługowych częściej wprowadzano innowacje procesowe niż produktowe. Niepokojącym zjawiskiem jest niski poziom innowacyjności rynkowej innowacji produktowych. Zarazem w przemyśle, jak i sektorze usług, pomimo, że stopniowo wzrasta odsetek podmiotów wdrażających nowości na skalę rynkową, to nadal ich udział jest bardzo niski. Biorąc pod uwagę bardzo mały odsetek innowacyjnych firm przemysłowych w Polsce oznacza to, że szanse przemysłu sektora MSP na konkurowanie nowoczesnymi produktami w kraju lub za granicą są niewielkie. Podobnie jest w przypadku innowacyjnych firm usługowych wdrażających innowacje produktowe. Na podstawie danych z tabeli 1. zbudowano modele regresji liniowej, które mogą służyć prognozowaniu zmian odsetka innowacyjnych przedsiębiorstw na bazie danych historycznych.

⁴¹ E. Kacperczyk, B. Rzymek (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013–2015*, Informacje i opracowanie statystyczne GUS, Warszawa 2016, s. 41.

1. Dla innowacji produktowych uzyskano modele (y z indeksem oznacza zmienną zależną, t – numer okresu):
 - Dla przedsiębiorstw przemysłowych $y_1 = 0,32 * t + 10,02$, co znaczy, że w badanym okresie średnio z roku na rok odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych zwiększał się o 0,32 pkt. %. Dopasowanie modelu wyrażone współczynnikiem $R^2=0,95$ należy uznać za znakomite.
 - Dla przedsiębiorstw usługowych $y_2 = -0,05 * t + 6,72$, co znaczy, że w badanym okresie średnio z roku na rok odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych zmniejszał się o 0,05 pkt. %. Dopasowanie modelu wyrażone współczynnikiem $R^2=0,02$ należy uznać za bardzo słabe.
2. Dla innowacji procesowych uzyskano modele:
 - Dla przedsiębiorstw przemysłowych $y_3 = 0,49 * t + 11,02$, co znaczy, że w badanym okresie średnio z roku na rok odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych zwiększał się o 0,49 pkt. %. Dopasowanie modelu wyrażone współczynnikiem $R^2=0,82$ należy uznać za bardzo dobre.
 - Dla przedsiębiorstw usługowych $y_4 = 0,26 * t + 7,63$, co znaczy, że w badanym okresie średnio z roku na rok odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych zwiększał się o 0,26 pkt. %. Dopasowanie modelu wyrażone współczynnikiem $R^2=0,35$ należy jednak uznać za dość słabe.

Narzędzia wsparcia MŚP we wzroście innowacyjności

W sytuacji instrumentów stosowanych przez organizacje publiczne w ramach polityki innowacyjnej najbardziej syntetycznego i ogólnego podziału instrumentów można dokonać następującego podziału na kategorie:

- pośrednie (wsparcie instytucji poręczeniowych),
- bezpośrednie (głównie granty inwestycyjne),
- wsparcie finansowe (fundusze *venture capital*),
- pomoc instytucji otoczenia biznesu (parki technologiczne),
- wsparcie w zakresie staży, szkoleń zawodowych⁴².

Jednym z aktów prawnych jest ustawa z 30 maja 2008 roku, o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej⁴³ o istotnym znaczeniu w zakresie narzędzi innowacyjności. Zawarte są w niej zasady finansowania kredytu technologicznego, który jest dużą szansą na rozwój przedsiębiorstw w zakresie innowacji. Jednym ze sposobów finansowania może być inwestycja, której przedmiotem jest wdrożenie własnej bądź nabytej nowej technologii w postaci prawa własności przemysłowej, nieopatentowanej wiedzy technicznej lub usługi badawczo-rozwojowej. Warto zaznaczyć, że nowość technologii powinna być potwierdzona

⁴² G. Henclewska, *Instrumenty wsparcia działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne, Konstancin-Jeziorna 2010.

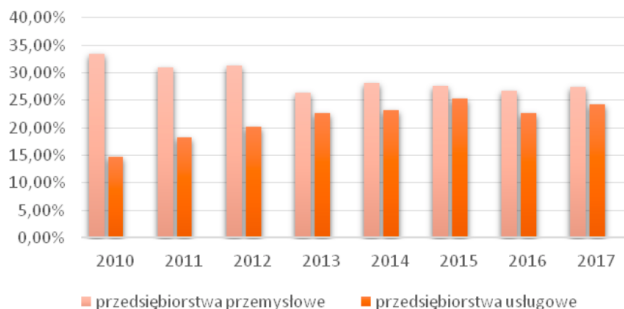
⁴³ Ustawa z 30 maja 2008 roku, o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2008 nr 116, poz. 730).

przez odpowiednią jednostkę badawczo-naukową. Wsparciem z Unii Europejskiej i budżetu państwa jest premia technologiczna, której wysokość zależy od wielkości przedsiębiorstwa i województwa. Kwota premii wynosi odpowiednio: 70%, 60%, 50% lub 40% kwoty kosztów kwalifikowanych, ale nie więcej niż 4 mln złotych⁴⁴. Do innych równie ważnych dokumentów regulujących politykę innowacyjną kraju można zaliczyć:

- Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii do 2020 roku w Polsce,
- Założenia polityki naukowej, naukowo-technologicznej i innowacyjnej państwa do 2020 roku.

Współpraca przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej

Współpraca w zakresie działalności innowacyjnej oznacza aktywny udział we wspólnych projektach z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi. Przy takiej kooperacji występuje jednocześnie znaczny potencjał synergii, gdyż partnerzy uczą się od siebie wzajemnie. Współpraca w obszarze innowacji może zachodzić wzdłuż łańcucha dostaw, obejmować klientów i dostawców w ramach wspólnych prac nad kreowaniem nowych produktów i procesów, a także partnerów z innych krajów (np. z Europy, czy Stanów Zjednoczonych⁴⁵). Na wykresie 1. przedstawiono udział przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w ogóle przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2010–2017.



Wykres 1. Udział przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w ogóle przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2010–2017 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Zadura-Lichota (red.) *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015, s. 100; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2012–2016*, PARP 2017 oraz *Działalność inwestycyjna w Polsce*, Badanie GUS, Warszawa 2017.

⁴⁴ G. Henclewska, *Instrumenty wsparcia działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne, Konstancin-Jeziorna 2010.

⁴⁵ P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015, s. 27.

Badanie innowacyjności przedsiębiorstw w latach 2010–2017 wskazało tendencję spadkową we współpracy przedsiębiorstw przemysłowych sektora MSP z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej. Natomiast w przypadku współpracy przedsiębiorstw usługowych można zauważyć tendencję wzrostową (oprócz 2016 roku). Z tego wynika, że wśród przedsiębiorstw przemysłowych prowadzących działalność innowacyjną średnio niemal co trzecie przedsiębiorstwo i co czwarte przedsiębiorstwo usługowe podjęło współpracę w ramach działalności innowacyjnych.

Podsumowanie

Podsumowując, w zależności od tego, czy dana innowacja jest nowym rozwiązaniem dla technologii, czy dla całego rynku, jej wdrażanie i rozpowszechnianie wymaga odmiennych praktyk badawczo-rozwojowych. Z przeprowadzonej analizy wynika, że polską gospodarkę dzieli w dalszym ciągu duży dystans od europejskich, które są bardziej rozwinięte, ale jest on do pokonania. Warunkiem zniwelowania tych różnic jest przede wszystkim wypracowanie efektywnego mechanizmu wspierania innowacyjności. Przedsiębiorcy, sektor B+R mają prawa do korzystania z wielu instrumentów wspierających działania innowacyjne. Ważne jest to by były one spójne i konsekwentnie realizowane przez państwową politykę innowacyjną. W rezultacie okazuje się, że z wykorzystaniem regresji liniowej można dość dobrze prognozować zmianę odsetka przedsiębiorstw innowacyjnych w przemyśle, a zdecydowanie gorzej – w usługach. Stąd przedsiębiorstwa z sektora MSP mogą być podstawą silnej gospodarki państwa, tylko muszą stale nad tym pracować i dążyć do nieustannego rozwoju w tym zakresie.

Bibliografia

1. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, WAE, Kraków 2006.
2. Henclewska G., *Instrumenty wsparcia działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne, Konstancin–Jeziorna 2010.
3. Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R., *Kulturowe i strukturalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] H. Czubaszewicz, W. Golman, (red.), *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
4. Kacperczyk E., Rzymek B. (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013–2015*, Informacje i opracowanie statystyczne GUS, Warszawa 2016.
5. Kamińska A., *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017.

6. Łuczka T., *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorcy prywatnego*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Łódź 2005.
7. Marciniak S., *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, C.H.Beck, Warszawa 2010.
8. Ustawa z 30 maja 2008, o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2008 nr 116, poz. 730).
9. Ustawa z dnia 6 marca 2018 – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2018, poz. 646).
10. Wiśniewska S., *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2003.
11. Zadura-Lichota P., (red.) *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015.

Summary

In this article, the goal is to identify innovative activity, tools of support and cooperation of SMEs in Poland and trends in the field of innovation. In the following article has been analysed innovation of small and middle companies in Poland. Data was developed by innovation activity so called "MSP" using the tests since 2010 to 2017 taken from Central Statistical Office. Also indicated support tools of companies in terms of innovation and also discussed cooperation of companies concerning innovative activities.

Rola influencerów w dzisiejszych social media – analiza skuteczności marketingowej na przykładzie portali Instagram, YouTube i Snapchat

Słowa kluczowe: influencer marketing, social media, influencer

Streszczenie

Celem artykułu było dokonanie analizy wpływu działalności *influencerów* na efektywność i dynamikę sprzedaży produktów i usług w sektorze MŚP. Na podstawie studiów literaturowych zdefiniowano pojęcie i rolę influencera w funkcjonowaniu mediów społecznościowych. Jako wniosek praktyczno-badawczy zostały przeprowadzone badania odnośnie popularności zjawiska influencerów wśród osób prywatnych i przedsiębiorców.

Wstęp

W dzisiejszych czasach *social media* cieszą się coraz większą popularnością wśród prawie wszystkich grup wiekowych⁴⁶. Liczba ich użytkowników nieustannie wzrasta, mimo, że osiągnęła już ponad 2 mld⁴⁷. Pod tym pojęciem kryją się media społecznościowe, których główną dewizą jest umożliwienie wszystkim uczestnikom dialogu oraz interakcji⁴⁸. Jest to nie tylko znany każdemu Facebook⁴⁹, lecz także blogi, fora dyskusyjne, platformy do udostępniania zdjęć lub do wyrażania własnych opinii. W artykule skupiono się jednak na analizie porównawczej trzech popularnych serwisów: Instagram⁵⁰, Youtube⁵¹ i Snapchat⁵², które odgrywają znaczącą rolę w marketingu w sektorze MŚP⁵³.

⁴⁶ K. Peszko, *Popularność mediów społecznościowych wśród różnych generacji*, 2016, s. 1–5.

⁴⁷ Ibidem, s. 2–6.

⁴⁸ S. Skowron, R. Skrzetuski, *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 2015;6(359), s. 162–172.

⁴⁹ <https://www.facebook.com>, (28.03.2019).

⁵⁰ <https://www.instagram.com>, (28.03.2019).

⁵¹ <https://www.youtube.com>, (28.03.2019).

⁵² <https://www.snapchat.com>, (28.03.2019).

⁵³ W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce – szanse i zagrożenia rynkowe*, EXANTE, Wrocław 2017.

Sposób działania wyżej wymienionych serwisów

Mogłoby się wydawać, że przeznaczenie i funkcje Instagrama, Youtube'a i Snapchata znacznie różnią się od siebie, jednak po dłuższej analizie, można stwierdzić, że z biegiem czasu zaczęły one posiadać wiele wspólnych cech. Każdy z wyżej wymienionych serwisów ma inną zasadę działania. W przypadku Instagrama podstawową ideą jest dzielenie się z innymi użytkownikami swoimi zdjęciami oraz zamieszczanie komentarzy. Z kolei Snapchat, z multimedialnego komunikatora w gronie znajomych stał się otwarty na udostępnianie relacji z życia popularnych użytkowników. Natomiast odmiennym sposobem działania charakteryzuje się Youtube, za pomocą którego każdy może udostępnić własne nagranie dotyczące prawie każdej dziedziny życia. Punktem wspólnym łączącym wyżej wymienione serwisy stanowią reklamy, przyciągające zainteresowaniem firm i organizacji.

Znaczenie powyższych serwisów w kreowaniu marki

Jeszcze 10 lat temu, gdy Facebook małymi krokami wkraczał do polskiego internetu, nikt nie przypuszczał, że w ciągu kilku lat stanie się jednym z najefektywniejszych środków przekazu reklamy. Jak wynika z literatury przedmiotu, około 70% wszystkich użytkowników portali społecznościowych stanowią osoby z pokolenia Z⁵⁴, czyli osoby urodzone po 2000 roku. Osoby te nie pamiętają czasów bez internetu, i nie wyobrażają sobie już życia bez dostępu do sieci.

Kreowanie marki jest w dzisiejszym świecie dla niemalże każdej firmy priorytetem. W perspektywie marki wizerunek definiuje się jako „zbiór przekonań konsumentów na temat marki”⁵⁵. Firmy z sektora MŚP, posiadając dużą wiedzę o tendencjach konsumenckich oraz permanentne fakty i dane o użytkownikach portali społecznościowych, robią wszystko, aby w jak największym stopniu trafić do odbiorców głównie z pokolenia Z, rzadziej z pokolenia Y. Jeśli dodamy to tego fakt, iż według literatury przedmiotu pokolenie Y jest znacznie mniej podatne na działania manipulacyjne ze strony mediów społecznościowych niżeli pokolenie Z⁵⁶, oraz fakt, iż pokolenie urodzone po 2000 roku przejawia wiele większą tendencję konsumowania dóbr, otrzymujemy jednoznaczny wynik: pokolenie Z jest przyszłą grupą potencjalnych konsumentów rokującą bardzo wysoko.

⁵⁴ B. Chomętowska, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 5–15.

⁵⁵ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 205.

⁵⁶ M. Moroz, *Efekty budowania wizerunku marki poprzez serwisy społecznościowe – badanie opinii internautów pokolenia Y* „Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013/nr 157, s. 123–132.

Według badań przeprowadzonych przez redakcję *Newspoint* na temat hierarchii ważności poszczególnych mediów wynika, że tylko dla pokolenia Z najważniejsze media stanowią smartfon i komputer, podczas gdy dla starszych pokoleń najważniejsze są telewizja bądź prasa.



Rysunek 1. Hierarchia ważności mediów wśród pokoleń

Źródło: Raport *Newspoint*, *Pokolenia w Polsce i potrzeba monitorowania ich rosnącej aktywności*.

Jak wynika z powyższych danych, firmy skupiają się w głównej mierze na kanałach dotarcia do najmłodszej grupy konsumentów. Przedsiębiorstwa te mogą prawie całkowicie zrezygnować z reklam w telewizji, czy prasie, aby skoncentrować się na nowoczesnych środkach przekazu – *social mediach*.

Reklamy w telewizji czy prasie są wiele droższe niż w mediach społecznościowych i działają na zasadzie wywołania natychmiastowego poczucia potrzeby posiadania u odbiorcy, co sprawia wrażenie próby manipulacji. Dzisiejsze firmy wprowadzając swoje reklamy do mediów społecznościowych korzystają przede wszystkim z możliwości bycia w bliższym kontakcie z konsumentem, prowadząc tzw. *real time marketing*⁵⁷. Przedsiębiorstwa te są w stanie bardzo szybko zareagować na spostrzeżenia konsumentów bądź problemy związane z oferowanym przez firmę produktem lub usługą. Dzięki temu firmy bardzo szybko mogą zaoferować rozwiązanie problemu, unikając negatywnej opinii opublikowanej publicznie. Przedsiębiorcą bardzo zależy na tym, aby klient był zadowolony z za-

⁵⁷ T. Gackowski, M. Łączyński, *Metody badania wizerunku w mediach*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 3–10.

kupionej usługi czy produktu. W ten sposób firmy dbają o jak najlepszą opinię i wizerunek swojej firmy, jak i produktu, tworząc w ten sposób swój pozytywny wizerunek wśród odbiorców.

Dokładnie taki sam schemat działania wykazuje pozytywna opinia klienta na temat danego produktu bądź usługi. Użytkownicy dzieląc się swoją opinią na stronie firmy, są czynnikiem składowym wizerunku firmy.

Przedsiębiorstwa z kolei reagując na opinie swoich klientów tworzą więź między klientem a sprzedawcą, co również wpływa bardzo pozytywnie na wizerunek oraz stosunek firmy do klienta.

Rola influencerów

Z powodu dynamicznego rozwoju technologii, przedsiębiorstwa mają obecnie duży wybór opcji reklamowania własnych produktów. Powyższe zjawisko doprowadziło także do ewolucji i zwiększenia znaczenia influencer marketingu w social media.

Mianem *influencera*⁵⁸ określa się osobę posiadającą określone, często duże wpływy w mediach społecznościowych, najczęściej jest to właściciel konta o dużej liczbie obserwatorów.

W dzisiejszych czasach pełni on jako narzędzie marketingowe wielu firm z sektora MŚP funkcje żywej reklamy, reprezentując nowy, niezależny typ zewnętrznych propagatorów, którzy kształtują postawy odbiorców poprzez blogi, *tweety* lub korzystanie z innych kanałów mediów społecznościowych.

Głównym zadaniem influencera jest opublikowanie pozytywnej recenzji danego produktu i nakłonienie do jego kupna, a także rozpropagowanie marki wśród własnych odbiorców. W ten sposób używa on przedsiębiorstwom swojej publikacji, tak, aby obie strony odniosły korzyści.

Na czym polega fenomen influencerów?

*Influencer marketing*⁵⁹ w *social media* otwiera nowy kanał komunikacji marek z konsumentami w sposób bardziej bezpośredni, organiczny i na większą skalę w ich codziennym życiu.

Influencerzy promują marki poprzez swoje życie osobiste, czyniąc je relatywnymi dla przeciętnego konsumenta. Dzięki swojej szczerości i otwartości wobec konsumentów, podmioty wywierające wpływ posiadają znacznie większą siłę społeczną i wiarygodność, co sprawia, że zjawisko to jest tak skuteczne. Instagram daje również swoim użytkownikom możliwość rozmowy z influence-

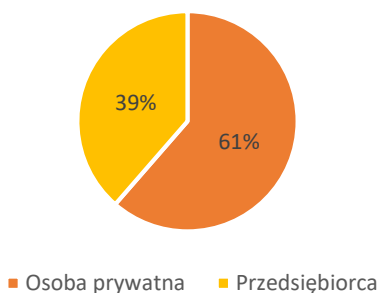
⁵⁸ Elon Journal of Undergraduate Research in Communications, Vol. 8, No. 2, Fall 2017, s. 78.

⁵⁹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Influencer_marketing, (30.03.2019).

rami, czyli zdolność do interakcji i reagowania na ich posty. Dwukierunkowa rozmowa pomiędzy influencerami i odbiorcami nadaje tej reklamie nowy wymiar, który nie istniał nigdy wcześniej przed erą mediów społecznościowych.

Na potrzeby artykułu autorzy przeprowadzili badania ankietowe na grupie 132 respondentów, pośród których znalazły się zarówno osoby prywatne, jak i przedsiębiorstwa. Poniższy wykres przedstawia podział ankietowanych, czy były to osoby prywatne, czy też przedsiębiorcy.

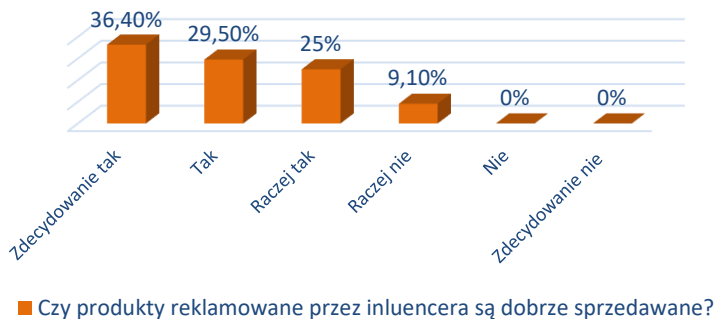
Kim Pan/Pani jest?



Rysunek 2. Kim Pan/Pani jest?

Źródło: opracowanie własne.

Czy produkty reklamowane przez influencera są dobrze sprzedawane?

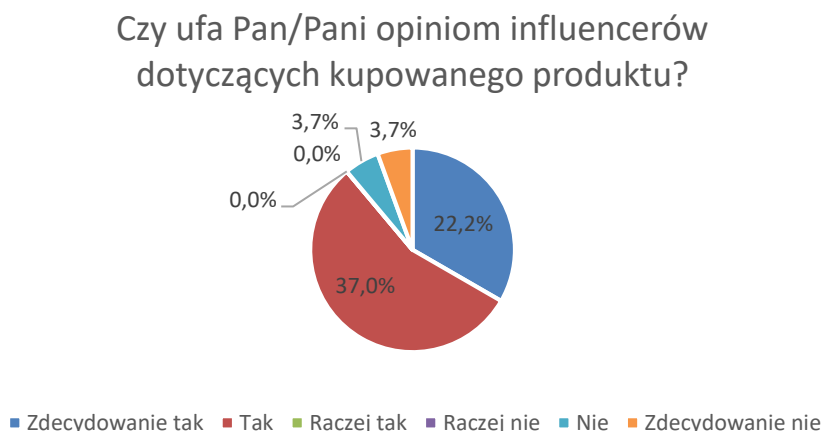


Rysunek 3. Czy produkty reklamowane przez influencera są dobrze sprzedawane?

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych wyników badań na rysunku 3. wynika, że poziom zróżnicowania odpowiedzi nie był duży. Grupą ankietowaną byli przedsiębiorcy pracujący w firmach z sektora MŚP zatrudniających influencerów. Badania przeprowadzono na grupie 132 respondentów.

Na pytanie, czy produkty reklamowane przez influencerów są dobrze sprzedawane, najwięcej przedsiębiorców (36,40%) udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”. Również w sumie 54,50% badanych udzieliło twierdzącej odpowiedzi. Jedynie 9,10% ankietowanych twierdzi, że działalność marketingowa influencerów nie przyczyniła się do zwiększenia efektywności sprzedaży. Wynika z tego, iż reklama influencerów pozytywnie wpływa na odbiorców, podnosząc jednocześnie osiągi przedsiębiorstw.



Rysunek 4. Czy ufa Pan/Pani opiniom influencerów dotyczącym kupowanego produktu?

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 4 zostały zaś przedstawione wyniki badania przeprowadzonego na osobach prywatnych, które poproszono o ocenienie stopnia ich zaufania do opinii influencerów. 22,2% badanych wybrało odpowiedź „zdecydowanie tak”, także 37,0% określiło swój stosunek do recenzji influencerów jako pozytywny.

Tylko 3,7% ankietowanych wyraża zdecydowany brak zaufania dotyczący opinii na temat kupowanego produktu. Z przeprowadzonego badania wynika, iż zdecydowana większość odbiorców pozytywnie odbiera działalność influencerów, okazując zaufanie przy zakupie reklamowanego produktu.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonego badania można stwierdzić, że influencerzy odgrywają znaczącą rolę w marketingu w sektorze MŚP. Odpowiednio przeprowadzone działania marketingowe przyczyniają się do wzrostu sprzedaży reklamowanych produktów poprzez efektywne przyciąganie nowych konsumentów i nieustanne poszerzanie kanałów sprzedaży przedsiębiorstw. Dostarczone powyżej wnioski przeprowadzonych badań mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz w tym obszarze.

Bibliografia

1. Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce – szanse i zagrożenia rynkowe*, EXANTE, Wrocław 2017.
2. Gackowski T., Łączyński M., *Metody badania wizerunku w mediach*, CeDeWu, Warszawa 2009.
3. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, Vol. 8, No. 2, Fall 2017.
4. Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.
5. Moroz M., *Efekty budowania wizerunku marki poprzez serwisy społecznościowe – badanie opinii internautów pokolenia Y*, „Studia Ekonomiczne /Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013/nr 157.
6. Peszko K., *Popularność mediów społecznościowych wśród różnych generacji*, 2016.
7. Skowron S., Skrzetuski R., *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 2015;6(359).

Summary

The aim of the article was to analyse the impact of influencer activities on the efficiency and dynamics of sales of products and services in the sector of small and medium-sized enterprises. On the basis of literature studies, the concept and role of the influencer in the functioning of social media were defined. As a practical and research conclusion, the research was carried out on the popularity of the phenomenon of influencers among private individuals and entrepreneurs.

Przedsiębiorczość i innowacyjność Podkarpacia na tle zróżnicowania społeczno-ekonomicznego regionów Polski

Słowa kluczowe: zróżnicowanie regionalne, rozwój regionów, dysproporcje, region

Streszczenie

Rozwój regionalny to pojęcie powszechnie znane i stosowane zarówno w polityce, środowisku naukowym, ekonomicznym jak i w życiu codziennym. Mimo iż problemy dotyczące rozwoju społecznego i ekonomicznego pojawiły się dopiero w połowie XX wieku, to bardzo szybko stały się głównym tematem badań i rozmów. Rozwój regionalny wiąże się bezpośrednio ze zrównoważonym rozwojem, który w dzisiejszych czasach pełni niezwykle istotną rolę w kształtowaniu gospodarki każdego z państw. Zniwelowanie różnic pomiędzy poszczególnymi regionami jest szczególnie ważne, ponieważ dysproporcje ciągną za sobą negatywne skutki w postaci nierówności społecznych, nie tylko między państwami, ale również na obszarze jednego z nich. Celem artykułu jest dokładnie przeanalizowanie terminów związanych ze zróżnicowaniem rozwoju regionów, rozwoju społeczno-gospodarczego, zrównoważonego rozwoju, dysproporcji oraz spojrzenie z bliska na rozwój województwa Podkarpackiego w ostatnich latach.

Wprowadzenie

W trakcie podróży po Polsce, można dostrzec gołym okiem rozbieżności wynikające ze zróżnicowania geograficznego naszego kraju. Jak wiadomo Polska charakteryzuje się pasowością rzeźby, dlatego krajobraz oraz przyroda zmienia się wraz z przekraczaniem kolejnych kilometrów. Różnice społeczno-ekonomiczne choć mniej widoczne, również pełnią istotną rolę w kształtowaniu profilu naszego państwa.

Różne warunki życia, powodują, że w naszym kraju istnieją regiony, które przyciągają swoją atrakcyjnością ludzi, czyli potencjalnych pracowników, jak i takie, które ze względu na biedę, niekomfortowe warunki życia oraz brak perspektyw są opuszczane przez rodowitych mieszkańców⁶⁰. Mówi się, że różnice wynikające ze zróżnicowania społeczno-ekonomicznego to naturalny problem,

⁶⁰ M. Wiąckowski, R. Malarz, *Oblicza geografii 3. Podręcznik dla liceum ogólnokształcącego i technikum, Zakres rozszerzony*, Nowa era, Warszawa 2015, s. 239.

z którym zmierza się każdy kraj. Ważne jest natomiast, aby maksymalnie wykorzystać potencjał społeczny i ekonomiczny każdego z regionów w celu polepszenia sytuacji gospodarczej całego państwa.

Województwo Podkarpackie to region rozwijający się. Cechuje się on jednym z najwyższych współczynników przyrostu naturalnego w kraju, a duża gęstość zaludnienia stanowi solidną podstawę do rozwoju gospodarczego naszego województwa. Jednak relatywnie niskie zarobki w porównaniu do reszty kraju oraz niski poziom wykształcenia (szczególnie z terenów wiejskich) składa się na ujemne saldo migracji⁶¹. Nie da się ukryć, że znaczący wpływ na rozwój województwa Podkarpackiego jak i całej Polski miało przystąpienie do Unii Europejskiej i mimo iż Podkarpacie, nie cieszyło się dużą atrakcyjnością to dzięki środkom UE, sytuacja uległa zmianie i teraz jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się województw XXI wieku, w granicach naszego państwa.

Pojęcie rozwoju regionalnego

Zasadniczym terminem rozwoju regionalnego według Encyklopedia PWN, jest ujęcie go jako długotrwałego procesu zmian, w którym następujące po sobie fazy rozwojowe danego miejsca, obiektu lub organizacji prowadzą do jego wyróżnienia na tle innych⁶². Według Grzegorza Gorzelaka, pojęcie rozwoju regionalnego nie jest jednoznaczne. Z jednej strony może oznaczać rozwój regionu jako jednostkę wyodrębnioną posiadającą zasoby ludzkie, rzeczowe i środowisko przyrodnicze a z drugiej strony pojęcie to można określić dla przedstawienia szerszego układu jakim jest np. kraj, UE itp⁶³.

Definicji dotyczących rozwoju regionalnego jest bardzo wiele, natomiast wszystkie są bardzo do siebie podobne. Mimo iż temat ten został nazwany stosunkowo niedawno, to jest on przedmiotem badań ekonomistów oraz geografów od wielu lat, dlatego tak wielce istotne jest aby pogłębiać swoją wiedzę na ten temat.

Pojęcie rozwoju społeczno-ekonomicznego

W dziedzinie ekonomii obok pojęcia rozwój regionalny, znajduje się pojęcie rozwoju społeczno-ekonomicznego. Jak sama nazwa wskazuje dotyczy on zarówno społeczeństwa jak również gospodarki danego kraju. Pojęcie rozwoju w kontekście społeczno-ekonomicznym pojawiło się w dopiero po II wojnie światowej, jako przeciwieństwo niedorozwoju. To właśnie wtedy określono go jako nieodwracalne oraz długotrwałe zmiany, którym tak jak już wcześniej wspomniano,

⁶¹ <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-ad2ae075-12a2-4597-b43a-f13c9bd2885a/c/1805-6227-1-PB.pdf>, (26.03.2019).

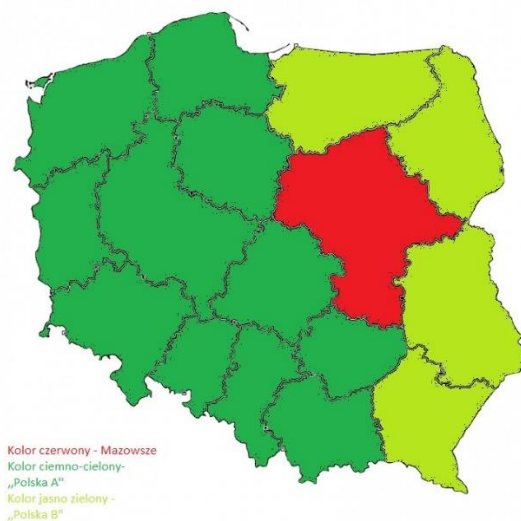
⁶² <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html>, (27.03.2019).

⁶³ G. Gorzelak, *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989, s. 10.

podlega całe społeczeństwo oraz gospodarka⁶⁴. Ekonomiści postrzegają rozwój regionalny jako proces transformacji czynników i zasobów regionalnych w dobra i usługi, służących przede wszystkim poprawie jakości życia mieszkańców⁶⁵.

Dysproporcje w rozwoju regionów Polski

Mimo iż wizja rozwoju regionów na stałe osiedliła się w strategii większości państw, nadal istnieją regiony o bardzo dużych dysproporcjach. Ze względu na duże różnice szczególnie w naszym państwie, powstał umowny podział na Polskę A oraz Polskę B⁶⁶. Ta pierwsza symbolizuje regiony o wyższym poziomie, lepiej rozwinięte, a druga mniej. Do Polski B należą razem z Podkarpaciem województwo Lubelskie, Podlaskie oraz Warmińsko-Mazurskie. Najlepiej rozwiniętym regionem w naszym kraju, a co za tym idzie liderem zmian jest województwo Mazowieckie. To właśnie w nim znajduje się stolica, skupiająca młodych i dobrze wykwalifikowanych pracowników⁶⁷. O wysokim rozwoju gospodarczym tego regionu świadczy niskie bezrobocie, najwyższa stopa zatrudnienia i duża ilość funduszy przeznaczanych na działalność badawczo-rozwojową.



Rysunek 1. Przedstawiający w sposób graficzny umowny podział Polski na Polskę A i Polskę B

Źródło: opracowanie własne na podstawie grafiki internetowej.

⁶⁴ P. Churski, *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Poznań 2008, s. 19.

⁶⁵ M. Trojak, *Regionalne zróżnicowanie rozwoju ekonomicznego Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 16.

⁶⁶ M. Wiąckowski, R. Malarz, *op.cit.*, s. 242.

⁶⁷ https://www.paih.gov.pl/polish_regions/voivodships/mazowieckie#, (30.03.2019).

Pojęcie przedsiębiorczości oraz innowacyjności

Podobnie jak w przypadku rozwoju regionalnego pojęcie przedsiębiorczości i innowacyjności ma wielu ojców. Różnice między tymi pojęciami są jednak niewielkie, dlatego można je określić za pomocą jednej definicji, która mówi o przedsiębiorczości i innowacyjności jako narzędziu, służącemu do osiągania celów, pozyskiwania zasobów oraz zaspokajania potrzeb społeczeństwa w możliwie dogodny sposób w warunkach konkurencji⁶⁸. Głównym silnikiem napędowym powinni być więc obywatele, bo to właśnie oni stanowią siłę roboczą oraz grupę bezpośrednich odbiorców. Województwo Podkarpackie wykazuje się potencjałem społeczno-gospodarczym, co uznawane jest za jego największy atut sprawiający, że rozwija się ono w zaskakującym tempie.

Zrównoważony rozwój

Według raportu Global Risks⁶⁹, wydawanego z okazji Światowego Forum Ekonomicznego, obok zmian klimatycznych, problemów z dostępem do wody pitnej oraz zagrożeń politycznych, to właśnie zrównoważony rozwój będzie dużym wyzwaniem tego roku dla gospodarki całego świata. Idea zrównoważonego rozwoju opiera się bowiem na stwierdzeniu, że są to takie działania, które mają na celu zaspokajania potrzeb współczesnych społeczeństw, tak aby nie zmniejszyć możliwości zaspokajania potrzeb przyszłym pokoleniom⁷⁰.

Województwo Podkarpackie (razem z województwem Warmińsko-mazurskim, Świętokrzyskim, Lubelskim i Podlaskim) charakteryzuje się niskim poziomem urbanizacji. Z jednej strony, cecha ta wpływa pozytywnie na środowisko naturalne, co oznacza, że zasada zrównoważonego rozwoju jest zachowana, z drugiej strony, sprawia, że Podkarpacie to jeden z najmniej rozwiniętych regionów gospodarczych w Polsce i w całej Unii Europejskiej. Głównym czynnikiem, który przyczynił się do takiej sytuacji może być przede wszystkim przeszłość historyczna, ale również niesprzyjająca lokalizacja lub niekorzystna struktura sektora gospodarki (zbyt duży udział sektora rolniczego)⁷¹. Mimo wszystko, właśnie w tym rejonie możemy zaobserwować elementy innowacyjności i przedsiębiorczości, które już teraz mają duże znaczenie dla rozwoju gospodarki tego regionu.

⁶⁸ Z. Makiela, *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna region w warunkach konkurencji*, C.H.Beck, Warszawa 2013, s. 19.

⁶⁹ <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019>, (27.03.2019).

⁷⁰ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj-zrownowazon;3969442.html>, (28.03.2019).

⁷¹ M. Wiąckowski, R. Malarz, *op.cit.*, s. 243.

Elementy innowacyjności i przedsiębiorczości w województwie Podkarpackim

Ponieważ to właśnie Rzeszów jest stolicą Podkarpacia, a w ostatnich latach jednym z najdynamiczniej rozwijających się miast Polski, to w nim głównie skupia się innowacyjność technologiczna.

Jedną z nowocześniejszych technologii wprowadzonych do użytku są elektryczne autobusy, które stały się częścią infrastruktury drogowej w centrum Rzeszowa. Między kursem, którego pętla wynosi odpowiednio 9,2 km, autobusy te są zasilane ze stacji szybkiego ładowania, która umieszczona jest przy stacji PKP. Zaletą takich pojazdów, jest to, że nie emitują one szkodliwych spalin, są cichsze, wolne od wibracji oraz mają większe przyspieszenie, co jest szczególnie ważne podczas ruchu w centrum miasta⁷². Mimo iż elektryczne autobusy posiadają swoich przeciwników, technologia ta będzie się rozwijała w dalszym ciągu. Z zapowiedzi prezydenta miasta Rzeszów, wiadomo, że planowany jest zakup kolejnych elektrycznych pojazdów transportu publicznego.

Przemysł elektryczny w dzisiejszych czasach jest szczególnie w modzie. Mimo, że zwolennicy elektrycznych samochodów na ładowarki zlokalizowane w Rzeszowie musieli poczekać, to teraz znajduje się ich całkiem sporo⁷³. Zlokalizowane są one w całym mieście, a dwie z nich znajdują się w galeriach handlowych.

Jeden z najpotężniejszych w Polsce klastrów, silnik napędowy gospodarki Podkarpacia oraz identyfikator tego regionu wśród innych to właśnie Grupa Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Została powołana w 2003 roku i w tej chwili jest jednym z najprężniej działających klastrów w Polsce⁷⁴. Lotnictwo na Podkarpaciu swoje początki miało już w latach 30. XX wieku, kiedy to w Mielcu w ramach Centralnego Okręgu Przemysłowego, zlokalizowano fabrykę o nazwie Polskie Zakłady Lotnicze⁷⁵. Ich lokalizacja na Podkarpaciu spowodowana jest wieloma czynnikami. Nie tylko niższe koszty pracy oraz produkcji w porównaniu do reszty kraju lub niższy podatek dochodowy od osób prawnych sprawił, że miejsce to stało się tak atrakcyjne. Duże znaczenie ma zaplecze naukowe, którym jest Politechnika Rzeszowska kształcąca młodych lotników gotowych do pracy właśnie na tym obszarze⁷⁶. Głównym celem tak prężnego rozwoju „Doliny Lotniczej” jest utrzymanie statusu serca Europy Środkowo-Wschodniej oraz umocnienie jego roli w gospodarce państwa.

⁷² <https://www.cire.pl/item,136924,2,0,0,0,0,0,0,autobusy-elektryczne---przyszlosc-polskiego-transporu.html>, (28.03.2019).

⁷³ <https://www.google.pl/maps/search/ładowarki+do+samochodów+elektrycznych+rzeszów/@50.0339014,21.9635693,13z>, (30.03.2019).

⁷⁴ <http://www.coi.rzeszow.pl/pl/dlaczego-podkarpackie/inwestycje-na-podkarpaciu/klastry/>, (29.03.2019).

⁷⁵ https://www.polot.net/pl/historia_pzl_wsk_mielec_1938r_2007r_, (29.03.2019).

⁷⁶ www.dolinalotnicza.pl/o-nas, (10.06.2019).

Podsumowanie

Emigracja młodych ludzi do regionów lepiej rozwiniętych, duże zróżnicowanie płac oraz poczucie frustracji⁷⁷ to jedne z wielu skutków dysproporcji w rozwoju regionalnym naszego kraju. Dzięki właściwemu wykorzystaniu środków pochodzących z Unii Europejskiej, polityce regionalnej oraz wspieraniu regionów słabszych gospodarczo, zniwelowanie tych różnic będzie możliwe w najbliższych latach. Podkarpacie to region, który mimo swojej przynależności do „Polski B” staje się miejscem coraz bardziej atrakcyjnym dla inwestorów. Ma on duży potencjał gospodarczy, a dzisiaj jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się województw w Polsce. W myśl Rene Jules Dubos „Myśl globalnie, działaj lokalnie” możliwe, że w niedalekiej przyszłości uda się postawić Podkarpacie w całkowicie innym świetle.

Bibliografia

1. Churski P., *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Poznań 2008.
2. Gorzelak G., *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989.
3. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-ad2ae075-12a2-4597-b43a-f13c9bd2885a/c/1805-6227-1-PB.pdf>, (26.03.2019).
4. <http://www.coi.rzeszow.pl/pl/dlaczego-podkarpackie/inwestycje-na-podkarpaciu/klastry/>, (29.03.2019).
5. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html>, (27.03.2019).
6. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj-zrownowazony;3969442.html>, (28.03.2019).
7. https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozwój_regionalny.
8. https://pl.wikipedia.org/wiki/Autobus_elektryczny.
9. <https://www.cire.pl/item,136924,2,0,0,0,0,autobusy-elektryczne---przyszlosc-polskiego-transportu.html>, (28.03.2019).
10. https://www.paih.gov.pl/polish_regions/voivodships/mazowieckie#, (30.03.2019).
11. https://www.polot.net/pl/historia_pzl_wsk_mielec_1938r_2007r_, (29.03.2019).
12. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019>, (27.03.2019).
13. Makieła Z., *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna region w warunkach konkurencji*, C.H.Beck, Warszawa 2013.

⁷⁷ M. Wiąckowski, R. Malarz, *Oblicza geografii 3 podręcznik dla liceum ogólnokształcącego i technikum*, Nowa Era, Warszawa 2015, s. 243.

14. Trojak M., *Regionalne zróżnicowanie rozwoju ekonomicznego Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
15. Wiąckowski M., Malarz R., *Oblicza geografii 3. Podręcznik dla liceum ogólnokształcącego i technikum, Zakres rozszerzony*, Nowa era, Warszawa 2015.
16. www.dolinalotnicza.pl/o-nas, (10.06.2019).

Summary

Regional development is a commonly known term which is used in politics, science and economics, as well as in daily life. Despite the fact that issues concerning social and economic development occurred in the middle of XX century, they quickly became the main topic of researches and debates. Regional development is directly connected to sustainable development that fills a crucial role in shaping the economy of each country. Closing gaps between several regions is of paramount importance, as they entail negative effects like social inequality, not only on the borders, but also inside the countries. The aim of this article is to conduct a detailed analysis on terms connected with regional development, social and economic development, disparities and examine the Subcarpathia development in recent years.

Morocco: the challenge of sustainable development

Introduction

Today, sustainable development in Morocco is a real societal project reflecting a royal vision concretized through the national strategy for sustainable development (NSSD 2015-2020). It is a commitment of the country affirming the objectives of the Rio Summit of 1992, which incited to the preservation of the environmental resources of the States, and confirming the call of Marrakech (initiated at the COP22) which aims at operationalizing the Paris Agreement by pursuing the development of less polluting sectors of activity with sustainable and renewable potential.

If the State has implemented many projects and programs headed by the new State Secretariat for Sustainable Development and covering various aspects such as biodiversity, biosecurity, depollution, liquid sanitation, the quality of air, etc., many strategic, technical and organizational challenges remain to be met in order to allow the emergence of a true green economy creating wealth.

The human factor plays a leading role in building environmental governance with an ecological dimension and in alignment with international standards. But the pillar "training and awareness" is neglected at the level of the NSSD as there is practically no accredited subjects or modules in accredited academic higher education sectors covering the key factors of sustainable development. Know the environment, ecology and sustainable economy. However, the democratization of sustainable development through the national education system will favour the inclusive and participatory approach, with a view to building a new model of development catalyst for a new dynamic of sustainable growth.

In terms of energy efficiency, which is a determining factor in measuring the degree of maturity of a green economy, Morocco is still not producing convincing results. The energy bill continues to weigh on our trade balance despite the fall in the price of a barrel. In this respect, the investments drained by the solar energy company MASEN at the end of 2016 exceeded 10 billion, mainly composed of materials and materials imported from abroad. As a result, energy investments do not yet generate sufficient productivity and can cover the national energy needs.

On the other hand, the governance component should not be loopholes. Morocco will only be able to succeed in its energy transition towards renewable resources by implementing a coherent "interinstitutional" policy, involving all energy players (Ministry of Supervision, MASEN, SIE, AMEE, ONEE...) and economic, social

and environmental dimension aimed at improving the quality of life of citizens and the fight against precariousness. The country needs a coalition around the development and preservation of renewable resources in the broad sense of the term (solar, thermal, wind, water...) by integrating in this package the actors of the civil society and the CGEM, door-spoken private companies in this sector.

Another important point at the level of the 2015-2020 NSSD, the fight against climate change. This can only be operationalized through "ecological incentives", promoting citizen actions and corporate social responsibility (CSR), beyond strategic interministerial measures. As examples, we must think of developing new tax exemptions encouraging the preservation of the environment and "green" credit lines that favor the financing of green projects. I quote, among other things, the use of renewable energy as a replacement for fossil energy in agribusiness, the acquisition of hybrid cars, the reservation of green spaces representing 1/4 of the total area of the project, the development of urban areas excluding CO₂ emissions favoring the circulation of bicycles or electric vehicles, the planting of trees in regions with heavy traffic, the photovoltaic solar installation for lighting and heating...

However, the fight against global warming can only take place through a national consensus requiring the support of all stakeholders, on the one hand, to respect the international commitment of Morocco by containing emissions around -4 °C and reducing them by 32% by 2030, and secondly, to preserve the climate of the country against weather disturbances that negatively impact agricultural activity. The preservation of the Moroccan forest estate constitutes an ecological lever of the environmental ecosystem, making it possible to improve the quality of the air source of life of the citizens and to reduce the effects of the disturbance.

This national strategy for sustainable development (NSSD), which should start in 2017 and unfold until 2030, covers in particular governance, the green economy, the valorization of resources and the conservation of biodiversity or the promotion of culture sustainable development.

The green economy is one of the major axes of this strategy, which does not count less than 7 stakes, 31 sub-themes, 131 objectives... In case of respect of the defined axes, the SNDD aims on a contribution in the long term. 4% of GDP, the creation of 25,000 jobs or a gain of 2% in competitiveness for economic operators.

On this last point, the National Council of the Environment (CNE) is betting on the economic valuation of sustainable development. This includes abandoning government subsidies, reforming policies that affect the green economy, introducing new incentives, or strengthening market infrastructure and economic mechanisms. Not to mention the reorientation of public investment and the effective integration of the green economy into public procurement.

This should result in reconciliation between the modernization of the agricultural sector and the requirements of sustainable development, particularly in water management to reach a savings of 2 billion cubic meters the announced water deficit is 5 billion m³ by 2030. Added to this is the valorisation of agricultural waste, better soil management or the adaptation of crops to climate

change. At the level of the fisheries sector, the SNDD will initially go through strengthening the governance of the sector, through the improvement of the legislative framework, and a rebuilding of the stocks of currently exploited species. The implementation of this strategy has been made possible by the successful implementation of sustainable development solutions in the field.

Solar: the miracle Noor

The national energy strategy aims to bring the share of renewable energies of total electricity capacity will reach 42% by 2020. Morocco's solar plan will enable the production 4500 GWh per year, the saving of 1 Million tonnes and avoiding the emission of 3.7 billion tonnes of CO₂ per year.

Consisting of 500,000 curved reflecting plates, divided into 800 rows, to make up 160 MW of installed capacity, the Noor solar station, located in Ouarzazate (130 km southeast of Marrakech) should provide electricity to more than 700,000 homes via the thermosolar technology with cylindro-parabolic sensors. A pharaonic project that required a total investment of 634 million euros, financed mainly through multilateral channels. The development and operation of the site was won by a consortium led by the Saudi group International Company for Water and Power (*Acwa Power*). The group also includes the Spanish companies *Aries Ingenieria y Sistemas* and *TSK Electronica y Electricidad*. An operating contract based on the Build, Own, Operate and Transfer (BOOT) model was established with the project company *Acwa Power Ouarzazate* (75% *Acwa Power* and 25% *Masen Capital*) for a period of twenty-five years. The electricity produced will be sold for almost ten eurocents / kWh to the final customer, the *National Office of Water and Electricity*. The development of *Noor Station* is planned in three other phases, two of which are already running. Ultimately, the goal is to reach a minimum capacity of 500 MW of installed capacity. *Noor Ouarzazate* is an essential component of the Kingdom's solar strategy, launched in 2009. It aims for an aggregate power of 2,000 MW by 2020, for an overall investment estimated at 9 billion dollars. An ambition that has recently been revised upward to reach some 5,000 MW by 2030.

Wind: target 1,720 MW

The first wind farms in Morocco were founded ten years ago, in the north of the country, to supply the industrial complex of the Moroccan subsidiary of the cement manufacturer Lafarge. A project that will be duplicated throughout the kingdom.

Rabat intends to develop a total capacity of 1,720 MW of new wind farms by 2020, of which 720 MW are under development at Tarfaya (300 MW), Akhfenir (200 MW), Bab El Oued (50 MW), Haouma (50 MW) and Jbel-Sendouq Khalladi (120 MW). Morocco's integrated wind energy project is expected to spread over

a ten-year period for a total investment estimated at 31,5 billion dirhams (2.91 billion euros), which will enable the country to carry electricity installed, from wind, from 280 MW in 2010 to 2,000 MW by 2020.

An ambitious program that aims to increase the share of wind energy to 14% of the total electricity capacity, to reach an annual production capacity of 6,600 GWh, corresponding to 26% of current electricity production. This would save Morocco 1,5 million tons of oil / year, or 750 million dollars, and could avoid the emission of 5,6 million tons of CO2 per year.

Biofuels: the economic imperative

Moroccan industrial units are increasingly using alternative fuels, including cement manufacturers, the automotive industry and even Para chemical units. The use of these alternative sources of energy is more of an economic imperative, since it reduces the industrial dependence on oil, with a calorific contribution that goes from 100 to 40 dollars / ton. Where some like the steelmakers, brick makers and cement manufacturers prefer waste converted into fuel (RDF), the Moroccan site of Renault has opted for its share for biomass, based on olive stones, to feed its boilers. The Moroccan subsidiary of the multinational Unilever has chosen a mix between these different techniques, by generalizing the reuse of wastewater, the recycling and composting of non-hazardous waste, reused as fuel or resold to other industrial opportunities.

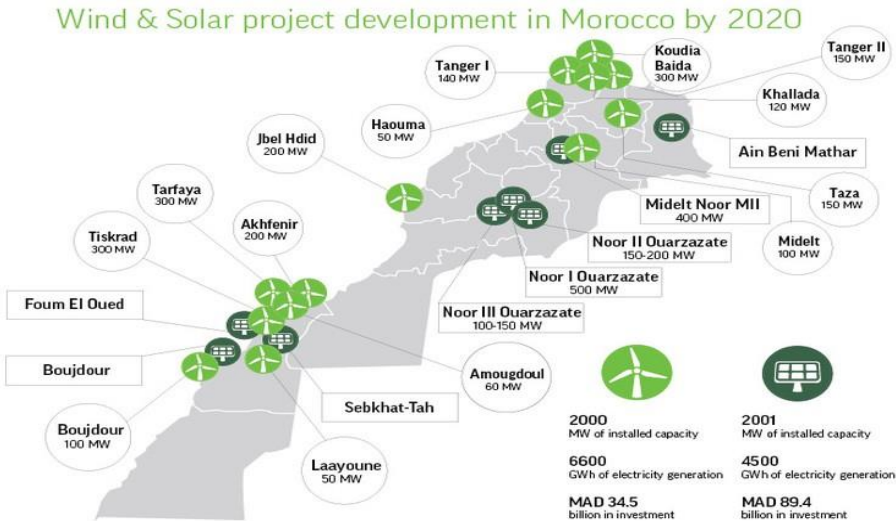


Chart 2. Wind and solar project development in Morocco by 2020

Source: <https://renewablesnow.com/news/overview-morocco-to-add-4-gw-of-wind-solar-capacity-by-2020-555087/>.

ENVIRONMENTAL AND RESOURCE PRODUCTIVITY

CO2 emissions per capita (metric tons, 2013)	1.75	
Carbon productivity (GDP per kg of CO2 emissions, 2013)	4.11	

POLICIES AND ECONOMIC OPPORTUNITIES

Fossil fuel consumption subsidies	N.A.	
Environmentally related tax revenue	N.A.	
Renewable electricity (% of electricity mix, 2012)	8.63	

ENVIRONMENTAL QUALITY OF LIFE

Population exposure to air pollution (PM2.5) (micrograms per cubic meter, 2012)	7.25	
Access to improved sanitation (% of population, 2015)	76.7	
Access to improved water source (% of population, 2015)	85.4	
Access to electricity (% of population, 2012)	100	

NATURAL ASSET BASE

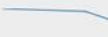
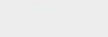
Average annual deforestation (% change in forest area, 2015)	-0.81	
Annual freshwater withdrawals per capita (cubic meters, 2014)	307.5	
Agricultural land (% of land area, 2013)	68.1	
Terrestrial and marine protected areas (% of total territorial area, 2014)	20.1	

Chart 2: Important Data

Source: <http://www.greengrowthknowledge.org/country/morocco/>.



Picture 1. Moroccan flag next to a wind turbin **Picture 2. Solar station Noor**

Source: <https://www.evwind.es/2015/04/19/morocco-renewable-energy-sources-wind-energy-and-solar-power/51577>.

Bibliography

1. <http://www.greengrowthknowledge.org>, (2.05.2019).
2. <http://www.invest.gov.ma>, (2.05.2019).
3. <http://www.power-technology.com>, (2.05.2019).

mgr Rafał Czupryn, mgr Amanda Majchrowska

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce na przykładzie wybranych banków

Słowa kluczowe: bank, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), ochrona środowiska

Streszczenie

Celem artykułu była analiza koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce na przykładzie wybranych banków. Na podstawie studiów literaturowych zdefiniowano pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Następnie, przedstawiono argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Rozdział zakończono analizą działalności dwóch wybranych banków, które zdecydowały się wdrożyć koncepcję CSR. Analizie został poddany jeden z obszarów CSR – odpowiedzialność za środowisko.

Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która zakłada, że przedsiębiorstwo dobrowolnie uwzględnia w swojej strategii ochronę środowiska, interesy społeczne, jak również relacje z różnymi grupami interesariuszy. Z racji tego, przedsiębiorstwa nie powinny skupiać się wyłącznie na problemach zachodzących wewnątrz firmy, lecz także uczestniczyć w rozwiązywaniu złożonych problemów społecznych i środowiskowych. Przedsiębiorstwa, które chcą być określane mianem *odpowiedzialnych*, powinny zwiększać swoje inwestycje na rzecz ochrony środowiska, zasobów ludzkich oraz relacji z otoczeniem firmy, czyli jej interesariuszami. CSR ma istotny wpływ na zarządzanie, gdyż kładzie nacisk nie tylko na zysk i wzrost bogactwa przedsiębiorstwa, ale także na aspekty dotyczące ochrony środowiska oraz zasobów ludzkich. W związku z powyższym, celem artykułu jest analiza koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce na przykładzie wybranych banków.

Istota strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa ma stosunkowo długą historię, dlatego trudno ją jednoznacznie zdefiniować. W związku z powyższym, w celu wyjaśnienia pojęcia, posłużono się kilkoma definicjami różnych autorów.

J. McGuire prezentuje uniwersalny koncept społecznej odpowiedzialności. Uważa on, że przedsiębiorstwa prócz tego, że ponoszą odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, to także za pewien zakres odpowiedzialności przed całym społeczeństwem⁷⁸. L. Zbiegień-Maciąg definiuje społeczną odpowiedzialność jako „moralną odpowiedzialność przedsiębiorstwa i jego zobowiązanie do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności, a także grupami zewnętrznymi – m.in. akcjonariuszami i klientami, władzami lokalnymi oraz ekologicznymi organizacjami pozarządowymi”⁷⁹.

Twórcy idei Global Compact zaproponowali bardziej rozbudowaną definicję CSR. Należy przypomnieć, że Global Compact powstało z inicjatywy Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych – Kofi Annana. Definicję przedstawiono w 1999 roku podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, była ona adresowana do przedsiębiorców i przedstawicieli świata biznesu na całym świecie. Stanowi swego rodzaju wezwanie, do tego, aby w ramach prowadzonej działalności gospodarczej uwzględniać określone zasady z zakresu:

- praw człowieka,
- standardów pracy,
- ochrony środowiska naturalnego,
- przeciwdziałaniu korupcji⁸⁰.

Na podstawie powyższych obszarów sformułowano również 10 następujących zasad:

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się.
4. Eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie pracy dzieci.
6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.
9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym: wymuszeniu i łapówkarstwu⁸¹.

Nieco inaczej pojęcie społecznej odpowiedzialności wyjaśnia Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju, która definiuje je jako etyczne zachowanie przedsiębiorstwa wobec ogółu społeczeństwa. Społeczna odpowiedzialność

⁷⁸ J.W. McGuire, *Business and society*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1963, s. 144.

⁷⁹ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1991, s. 48–49.

⁸⁰ <http://globalcompact.org.pl>, (28.03.2019).

⁸¹ Ibidem.

to stałe zaangażowanie biznesu w uczciwe postępowanie, przyczyniające się do rozwoju ekonomicznego wraz z równoczesnym podnoszeniem poziomu życia pracowników, ich rodzin i społeczeństwa jako całości⁸².

Argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Zwolennicy społecznej odpowiedzialności wymieniają następujące argumenty:

- aktywność gospodarcza przyczynia się do powstawania problemów i negatywnych skutków dla środowiska, dlatego firmy powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu, poprzez podejmowanie działań na rzecz ochrony środowiska,
 - społeczna odpowiedzialność wpływa pozytywnie na wizerunek firmy,
 - przedsiębiorstwo posiada moralny obowiązek dbania o otoczenie, ponieważ jest swego rodzaju strukturą społeczną,
 - firmy mają ogromne zasoby, które można wykorzystać do rozwiązywania bądź niwelowania pojawiających się problemów społecznych,
 - koncepcja CSR zapobiega ingerencji państwa w działalność biznesową,
 - firmy powinny troszczyć się o dobre relacje ze środowiskiem lokalnym⁸³.
- Argumentami przeciwników idei społecznej odpowiedzialności są:
- głównym celem działalności przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku,
 - przedsiębiorstwa to instytucje ekonomiczne, których struktura oraz organizacja nastawione są na osiągnięcie określonych celów finansowych,
 - wdrożenie koncepcji CSR do przedsiębiorstwa prowadzi do zmniejszenia jego efektywności,
 - przedsiębiorstwa ponoszą wysokie koszty związane z działalnością społeczną;
 - biznes nie posiada narzędzi do działań społecznych,
 - przedsiębiorcy oraz menedżerowie nie posiadają odpowiednich umiejętności, aby prowadzić działania społeczne,
 - podejmowane decyzje mogą być subiektywne, a nie obiektywne,
 - społeczne zaangażowanie przyczynia się do poszerzenia władzy, w wyniku czego zwiększa wpływ biznesu⁸⁴.

⁸² *Corporate social responsibility: Making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, Styczeń 2000, s. 6.

⁸³ J. Szerling, M. Pielas, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce na przykładzie wybranych banków*, [w:] red. A. Lotko, *Marketing, Odpowiedzialność, Jakość. Wizja Młodych*, wyd. Spatium, Radom 2016, s. 192–193.

⁸⁴ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2004, s. 19–20; W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, WSPiZ, Warszawa 2007, s. 403–405.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności w bankach działających na terenie Polski

Badaniu poddane zostały dwa banki działające na terenie Polski: bank PKO Bank Polski oraz bank Millennium. Analizę przeprowadzono na jednym z obszarów CSR – odpowiedzialność za środowisko naturalne.

Odpowiedzialność przedsiębiorstw za środowisko naturalne jest „przyjęciem przez te przedsiębiorstwa odpowiedzialności za skutki ekologiczne swojej działalności, a także dążeniem do wyeliminowania zanieczyszczeń oraz emisji szkodliwych substancji, maksymalizację efektywności wykorzystywania zasobów naturalnych, a także minimalizację negatywnego wpływu na środowisko naturalne”⁸⁵. Odpowiedzialność przedsiębiorstw za środowisko naturalne jest sformułowana przez ustawodawstwo i regulowana przez konkretne normy.

PKO Bank Polski

PKO Bank Polski swoje działania na rzecz odpowiedzialności przedsiębiorstwa za środowisko naturalne zestawia corocznie w raportach niefinansowych z podziałem na 3 grupy: zużycie zasobów naturalnych i generowanie odpadów, programy proekologiczne oraz odpowiedzialność środowiskowa polityki kredytowej. W ramach zarządzania skalą wpływu na środowisko naturalne Bank PKO prowadzi analizy nieruchomości pod kątem potencjalnych źródeł zanieczyszczenia, weryfikacji najemców pod kątem prowadzonej przez nich działalności i bieżących inspekcji nieruchomości i urządzeń, mogących mieć wpływ na zanieczyszczenie środowiska. W 2018 roku PKO Bank Polski nie otrzymał informacji o żadnym przypadku naruszenia przez niego przepisów ochrony środowiska⁸⁶.

W zakresie zużycia zasobów naturalnych i generowania odpadów w 2018 roku Bank PKO odnotował spadek zużycia gazu ziemnego o 8%, z jednoczesnym spadkiem zużycia oleju opałowego o 5%. Wielkość zużycia paliw do pojazdów utrzymała się na stabilnym poziomie. W Banku wzrosło co prawda zużycie oleju napędowego (ON), lecz jego wielkość była kilkunastokrotnie mniejsza, niż w przypadku benzyny – mniej niekorzystnej dla środowiska, gdyż zawierającej niższe stężenia szkodliwych gazów, niż ON. W PKO zużycie energii elektrycznej uległo w 2018 roku zmniejszeniu o 8%. Głównym miejscem generowania odpadów innych niż komunalne jest Bank. W 2018 roku odnotowano wzrost ich wolumenu, który jak wyjaśnia PKO Bank Polski, „wynikał z likwidacji zbędnego wyposażenia, w tym w procesie opróżniania pustostanów i ośrodków czasowych, modernizacji lub likwidacji oddziałów”. Bank PKO powierza specjalistycznym firmom zadanie recyklingu oraz unieszkodliwienia odpadów innych niż komunalne⁸⁷.

⁸⁵ J. Nakonieczna, *Společna odpovědnost' podnikův mezinárodních*, Difin, Warszawa 2008, s. 37.

⁸⁶ <https://bkobp.pl>, (30.03.2019).

⁸⁷ Ibidem.

PKO Bank Polski w ramach programów proekologicznych wdrożył w swoich placówkach *Program optymalizowania zużycia energii w Banku* oraz *Program optymalizacji wydruków i redukcji zużycia papieru*. W wyniku wszystkich zrealizowanych w Banku PKO działań w 2018 roku nastąpił spadek zużycia papieru w oddziałach o 37,4 tys. ryz papieru tj. o 7%. Według stanu na 31 grudnia 2018 roku, w Banku PKO, udział inwestycji związanych z ochroną środowiska w łącznej wielkości finansowania sektora podmiotów gospodarczych i publicznych wyniósł 0,9%. Lista obszarów uwzględnionych we wskaźniku obejmuje:

- wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych,
- odprowadzanie i oczyszczanie ścieków,
- działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów oraz odzyskiem surowców,
- działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami⁸⁸.

W 2018 roku PKO Bank Polski kontynuował również udział w przedsięwzięciu The 2020 European Fund for Energy, Climate Change and Infrastructure („Fundusz Marguerite”). Udział Banku PKO w kapitale funduszu wynosi 14%. Warto wspomnieć, że Fundusz Marguerite jest pierwszym w historii Unii Europejskiej przykładem paneuropejskiego modelu finansowania projektów infrastrukturalnych, zwłaszcza w obszarze infrastruktury drogowej, energetycznej i związanej ze źródłami energii odnawialnej⁸⁹.

Bank Millennium

W *Raporcie finansowym i społecznym za 2018 rok* banku Millennium przedstawiono działania banku na rzecz środowiska naturalnego. Obejmują one m.in. racjonalną gospodarkę materiałami, kontrolę gospodarki odpadami, monitorowanie zużycia wody, energii i paliw, wprowadzanie prośrodowiskowych rozwiązań w działalności operacyjnej, a także zachęcanie pracowników i klientów do udziału w akcjach edukacyjnych. Millennium regularnie bada wskaźniki wpływu banku na środowisko, a poprzez powyżej wymienione działania stara się minimalizować swój wpływ na rzecz środowiska. W 2018 roku Bank Millennium nie otrzymał informacji o żadnym przypadku naruszenia przez niego przepisów ochrony środowiska⁹⁰.

„W Banku Millennium system do zakupu materiałów i wyposażenia biurowego jest scentralizowany. Aplikacja do składania zamówień pozwala na weryfikację zasadności zakupu każdego zamówienia. Monitoring wykonania budżetów na zakup materiałów i redukovanie liczby zamówień do poziomu dotychczasowego

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ <https://bankmillennium.pl>, (30.03.2019).

zużycia wpływa na ograniczenie zużycia zasobów i generowanych odpadów. Każde zamówienie jest weryfikowane indywidualnie, pod kątem zasadności zakupu i obowiązujących w Banku standardów”⁹¹.

Bank Millennium odnotował w 2018 roku kilkuprocentowy wzrost zużycia zakupionych materiałów oraz 48% wzrost ilości wygenerowanych przez Bank odpadów. Millennium tłumaczy ten wzrost przebudową oddziałów oraz niszczeniem dokumentów archiwalnych. 82% przekazanych odpadów jest poddawanych recyklingowi, jednak w porównaniu do lat poprzednich jest to gorszy wynik, ponieważ np. w 2014 roku stanowiły one 92%. Zużycie benzyny przez flotę samochodową Banku również zwiększyło się o około 22% w stosunku do 2017 roku. O 26% spadło natomiast zużycie paliwa w pojazdach z napędem diesla. Millennium wyjaśnia, że spowodowane było to wzrostem liczby samochodów we flocie oraz sukcesywną wymianą samochodów na modele z napędem hybrydowym, które w dużym stopniu obniżają emisję spalin do środowiska. Łączna emisja CO₂ w Banku Millennium w 2018 roku spadła o 32% w porównaniu z rokiem 2017. W 2018 roku zanotowano łączny wzrost zużycia energii elektrycznej o 15%, jednak Millennium zmieniła dostawcę energii elektrycznej. Nowy dostawca posiada w swoim portfelu paliw znaczący udział gazu ziemnego, co istotnie wpłynęło na obniżenie łącznej emisji CO₂ w Banku Millennium. Warto zauważyć, że Bank Millennium prowadzi zbiórkę elektroodpadów oraz uczestniczy w kampaniach ekologicznych⁹².

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej analizy, można stwierdzić, iż banki PKO Bank Polski oraz Bank Millennium realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w zakresie odpowiedzialności za środowisko. Analizowane banki wykazują wkład w ochronę środowiska naturalnego. Zarówno uczestniczą w akcjach proekologicznych jak również same je organizują. PKO Bank Polski selekcjonuje klientów, w wyniku czego nie podejmuje kooperacji z klientami, którzy mogą negatywnie oddziaływać na środowisko. Analizowane banki starają się również ograniczać swój wpływ na środowisko poprzez zmniejszenie zużycia prądu, wody, papieru czy poprzez zmniejszenie produkcji odpadów.

⁹¹ Ibidem.

⁹² Ibidem.

Bibliografia

1. *Bank Millennium*, <https://bankmillennium.pl>, (30.03.2019).
2. Corporate social responsibility: *Making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, Styczeń 2000.
3. Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, WSPiZ, Warszawa 2007.
4. *Global Compact*, <http://globalcompact.org.pl>, (28.03.2019).
5. McGuire J.W., *Business and society*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1963.
6. Nakonieczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
7. *PKO Bank Polski*, <https://bkobp.pl>, (30.03.2019).
8. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2004.
9. Szerling J., Pielas M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce na przykładzie wybranych banków*, [w:] red. Lotko A., *Marketing, Odpowiedzialność, Jakość. Wizja Młodych*, wyd. Spatium, Radom 2016.
10. Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1991.

Summary

The article analyses the concept of corporate social responsibility in Poland using an example of selected commercial banks. In recent years more and more companies have made CSR a priority.

In the beginning based on studies, authors explain definitions of corporate social responsibility. Next they present the advantages and disadvantages of undertaking this responsibility. The article ends with the analysis of two banks that decided to execute CSR. One of CSR areas was subject to analysis – environmental responsibility.

The role of the leadership and trust in the enterprises

Introduction

Being a leader means having the ability to be able to make decisions within an organization, to have the trust of its collaborators, to be able to drag the group being always fair and honest with it. Is not possible to be a leader of ourself, that capacity emerges only within an organized context. To make sure that the group has confidence in its leader requires time, dedication and motivation that only a prominent personality can transmit to its collaborators. If the workers are motivated will work better, working better the company will increase productivity and can continue to grow. If not, is natural that you risk tripping over a series of errors that will only create confusion and further problems for your enterprise. A leader can't say lies, because is difficult to gain the trust of his workers, very easy is lose it. In this article we will analyse the different styles of leadership according to the studies of Daniel Goleman, an american writer and psychologist, and how a leader should approach and motivate his own working group for have their trust and for have excellent results for the company.

The different styles of leadership

Daniel Goleman, who said, "being a leader is having the ability to influence people, and helping them work better to achieve a common goal" has identified 6 different leadership styles, each of which responds to special needs of the company. Clearly every leader must be able to adopt one according to his or her personality or to alternate the different typologies according to the contexts in which it operates, the moments and the objectives to be attained.

Visionary Style

The Visionary Leadership provides a guideline that aims to share the objectives and the company's mission with the employees, to ensure that it creates a sort of "shared dream". The visionary leader is the one who in a particular and delicate moment of change succeeds in creating a positive climate in the company; he is the one who can identify a clear direction and at the same time he can also show it to his team. The style is effective if adopted by a charismatic "leader", self-assured, empathetic and above all believable.

Democratic style

A Democratic leader is able to enhance their employees through the involvement of the same in business decisions. The strong point of the style in question is inherent in a "participatory" operation that tends to empower every employee towards achieving the goals. The "democratic" line in general is aimed at enhancing the individual and its competences; It therefore has significant productivity benefits. Indispensable Prerequisites for the line to be effective experience and a good level of staff harmony, as well as excellent communication skills of the leader.

Coach style

The main goal of a leader coach is to create a connection between the mission of the company and those that are the desires and needs of the worker. The Coaching aims to bring out the potential of each individual member of the team to improve their performance in order to achieve the company's goals. Goleman assumes for the effectiveness of this "strategy" the presence of motivated workers, endowed with the spirit of initiative and prepared to grow professionally. Also in this case is important the credibility of the "boss", empathy and willingness to help others without becoming a kind of manipulator.

Demanding style

Focused on the objective, the demanding is the one who is extremely determined and therefore, often, little empathetic. The Manager in the subject is a person who loves success and who consequently demands perfection and rapidity from his collaborators. Goleman warns the demanding leader: the risk of undermining group dynamics and making the team feel unfit is quite concrete. The best way to prevent this from happening is to set a good example by putting yourself at stake. Other conditions for the style to bear fruit the experience of the leader and a good level of fellowship of the staff.

Harmonizer style

Perfect for creating harmony in a working group, the style that we will predict in analysis in this paragraph focuses on the relationship. This is an approach that tends to prevent and avoid conflicts between the individual components of a team. Is not difficult to guess that this type of leadership presupposes excellent relational and communicative skills, indispensable the development of a connection between people. The directive line is particularly suitable in those situations of stress and/or crisis in which motivation falters at the expense of performance.

Authoritarian style

Almost there would be no need to describe it: it is, quite simply, a style that tends towards coercion. The authoritarian leader imposes his own vision, demands respect, does not admit replicas and does not accept failures. Is not difficult to understand that such a rigid, authoritative and authoritarian approach leads to the creation of a tense climate and an atmosphere of general unhappiness and dissatisfaction; this is notoriously counterproductive for the sake of quality productivity. Goleman recommends adopting the "military" style only in cases of extreme emergency or crisis.

The characteristics of a leader

Now we will analyze which components classify a person within a company as a leader, what characteristics are necessary to be able to guide and motivate their workers.

- The leader must be himself. This applies to everyone and to all the styles of leadership being used. The workers notice if the leader pretends to be who he is not. Being himself is the basis of a relationship of trust and honesty.
- The leader must be authoritative. Which means knowing what you're doing, knowing the details. The leader must be able to respond to any kind of question that can be made to him. If He from a council to his collaborator and this will lead to a positive result, the worker will have greater confidence in the leader. On the contrary, if he does not know the matter completely and speaks only to general characters with his own workers without really helping them, this will surely lead to a failure. Everyone is able to talk about something, but to learn about a matter or a profession it is essential to study and engage. Only in this way will it come to the goals set.
- The leader must be also right, which means he has to treat everyone the same way. Making Favoritisms creates tensions within a working group of a company. All have the same rights and duties, and all must be heard. In this way no one will be able to withdraw anything from the manager/head of the company that assumes the leader role.
- The leader must be able to combine the need to demand the best from his workers and at the same time help them if there are problems. This mix creates a relationship of trust between leader and subordinate, and the worker will feel in a sense "protected", knowing that he always has a person to rely on and who counts and believes in him.

- Finally, the leader must be able to create a sense of belonging to the company in each of the workers. He has to worry about other people, not just thinking about his own position. Small gestures that for someone are insignificant, for a worker who works all day is a very important thing, and surely the next time will do his best to carry on his work and achieve the goals set by the company. The working vision must never be unilateral, the leader must never forget that the workers before being such are people, with a life and with feelings.

Create trust in a company's working group

Now is analyzed as a leader can create a relationship of trust with their workers. Having confidence on the part of their subordinates, as said, is fundamental because it creates an atmosphere of harmony within the company where everyone will be stimulated to reach their goal. First of all a leader must have a global vision, which helps to understand where you want to go, creating the necessary spaces to build good communication and a certain openness of mind. Explain in detail to each employee and, in particular, to newcomers what are the objectives that the company wants to achieve, what are the tools and methodologies of work used and what are the prospects of growth that their role profile can help in the creation of cohesion within the working group.

The lack of clarity can create serious problems for the leader and compromise the climate of trust within the work team. When the leader explains to the employees what they expect them to do they should ask to report what they understand, if they consider attainable the results that the company wants to pursue and maybe set weekly appointments to check the progress of work and solve any problems. The leader must be receptive, giving the right space to those who collaborate and showing interest in what the workers say, both when they propose solutions and when they denounce malfunctions. It's important to ask them how they are going the projects they are developing, what they think works well and what they would do in a different way.

The leader must avoid becoming the obsessive manager that everyone hates: sometimes he has to try to trust more than those around him. He must try to give confidence to those who think if the merits more choosing for example a project at low risk delegating it to the most reliable collaborator and set a deadline explaining well what are the objectives to be centered and let him work independently: in positive result, there will be the possibility to entrust a new project to him, with a higher risk margin.

The leader can not expect his staff to work well, if he is the first to not be interested in what happens in the office and the last to honor the commitments taken. He must undertake to do only the things he knows he can and want to accomplish as he should. If he fails to honor the commitment he must admit his lack and striving to find the best way to remedy, demonstrating to all your

involvement and his seriousness. Making compliments to those who worked well, producing substantial benefits to your company, is as important as ever. If the leader notices that his employees carry out their work very well, he must not be stingy with compliments, but he will recognize them by gratifying them, making concrete examples of them. Congratulating them publicly can stimulate others to do more and better, privately would gratify the worker anyway.

Finally, if people manage to establish social and personal relationships at work, their performance improves considerably. Maybe Organizing dinners between employees, extra work activities or just a coffee break together can facilitate the knowledge between people.

All these little tricks are needed for a leader to create an atmosphere of trust within the Working Group. Paying attention to others and not only to themselves will be easier to achieve the goals set by the company. Trust is a valuable ally, which can help the leader concretely to make the business of the company take off and to beat the competition. The Trust must be cultivated with care, putting every single employee in the condition to be able to count on who is next to him and on who coordinates his maneuvers.

Conclusion

We have seen the various styles of leadership and the characteristics that a leader must have to create harmony and trust in a working group in order to achieve the goals set. At the conclusion of this article we can affirm that although there are guidelines to improve their leadership, a leader must understand the moments and especially the people. Each person and then every worker is different, and with each one you have to approach them in a different way, because each has its own character, including the leader. Having a position of enormous responsibility in a company implies making choices and accepting the positive or negative consequences they are. What must never be lacking is the trust of their collaborators and the desire to motivate them every day to reach the final goal. On your own you do not reach the goal, together the company can grow within its own market.

Bibliography

1. Goleman D., *Emotional intelligence*, 1997.
2. Velasco J., *Leadership – the decalogue*, Course in Bologna, 2016.

Marka odpowiedzialna społecznie – case study przedsiębiorstwa DANONE

Słowa kluczowe: CSR, marka, biznes wrażliwy społecznie, odpowiedzialność społeczna, kampania społeczna, etyka biznesu

Streszczenie

W niniejszym artykule przeanalizowaliśmy istotę i znaczenie idei biznesu wrażliwego społecznie. Wyszczególniliśmy także główne obszary działań, w których ta filozofia ma coraz większe zastosowanie. Naszym głównym celem było jednak dokonanie przeglądu przedsiębiorstwa DANONE w kontekście działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Skupiliśmy się na czterech filarach, w których marka realizuje założenia omawianej filozofii: środowisko, społeczeństwo, rynek i miejsca pracy. Publikacja ma na celu pokazać zarówno w sposób teoretyczny, jak i praktyczny istotę zagadnienia.

Definicja CSR i jej obszary działania

Występuje wiele definicji wyjaśniających znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu. Najbardziej praktyczne wyjaśnienie koncepcji CSR (*ang. corporate social responsibility*) znajduje się w Zielonej Księdze Komisji Unii Europejskiej. Została ona ukazana 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”⁹³. Godne uwagi są także definicje według Ph. Kotlera i N. Lee’na “Społeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązanie do poprawy jakości życia społeczności poprzez dobrowolne działania biznesowe oraz dzielenie się zasobami” czy J. Adamczyka, który uważa CSR za “zobowiązanie do przejrzystego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju [...]”⁹⁴.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zawiera w sobie wiele płaszczyzn. A.B. Carroll przedstawił generalny model CSR. Według autora można wskazać cztery obszary CSR (odpowiedzialność ekonomiczną, etyczną, filantropijną, społeczną).

⁹³ M. Gęsina, *Study of management: experiences and new trends*, Politechnika Lubelska, Lublin 2015.

⁹⁴ M. Cisek, M. Wakuła, *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu. Definicje i standardy a świadomość polskich firm*, [w:] *Odpowiedzialne zarządzanie. Wybrane aspekty*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 28–29.

pijną i prawną.) Podstawą wszelkich działań przebiegających w działalności gospodarczej jest odpowiedzialność ekonomiczna. To właśnie ona jest warunkiem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa i poprzez nią można ustalić kierunki strategicznego działania firmy.

W dzisiejszym świecie postępującej globalizacji i wzrastającej świadomości konsumentów na rynku coraz powszechniejsze stają się postawy społecznej odpowiedzialności biznesu. W. B. Donham, dziekan Harvard Business School, ujął zagadnienie w następujący sposób: “biznes, który pojawił się wieki przed światem historii, współcześnie nie pojmuje swojej nowej ogromnej społecznej roli, nie wie jak sobie z nią radzić i nie rozumie ogromnej odpowiedzialności za przyszłość cywilizacji”⁹⁵. Przedsiębiorstwa działające w oparciu o CSR kładą nacisk na środowisko naturalne, samego człowieka w procesach produkcji oraz konsumpcji, a także pracowników i zapewnienie im odpowiednich warunków pracy. Dla łatwiejszego wyobrażenia, te i inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa można podzielić na 4 kategorie:

- ład organizacyjny – polegający między innymi na dbaniu o kulturę organizacyjną,
- pracownicy – w tej kategorii szczególną wagę przykładą się do bezpieczeństwa w miejscu pracy i dialogu z pracownikami,
- środowisko – skupia się na ekologicznych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- produkt – kategoria ta oscyluje wokół logistyki i transportu wytwarzanych dóbr.

Znaczenie społecznej odpowiedzialności w biznesie

W XXI wieku społeczna odpowiedzialność w biznesie praktykowana jest na wysoką skalę. Przyczyn tego zjawiska jest wiele. Bolesław Rok uważa, że “spadek zaufania do wielkich przedsiębiorstw ponadnarodowych podejrzewanych o stosowanie nieuczciwych praktyk biznesowych oraz nieprzestrzeganie międzynarodowych standardów dotyczących między innymi praw człowieka, norm ekologicznych doprowadziły do zmiany świadomości menedżerów i zmusiły ich do podjęcia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu przynajmniej w pewnych obszarach”⁹⁶. Innym powodem może być fakt, iż ludzie coraz bardziej uświadamiają sobie, że większość szkód na Ziemi wyrządzili oni sami, więc teraz chcą zniwelować straty. Ważnym pojęciem w społecznej odpowiedzialności w biznesie jest marketing zaangażowany społecznie (*CRM – cause related marketing*). Jest to prowadzona przez daną firmę działalność komercyjna, która uwzględnia zarówno potrzeby społeczne, jak i cele marketingowe firmy. Dzięki takiej dzia-

⁹⁵ *Kompendium CSR*, Niezależna publikacja MediaPlanet dystrybuowana wraz z Gazetą Prawną, 17 grudnia 2008, s. 4.

⁹⁶ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

łałości firma może wykreować produkt, usługę, bądź swój wizerunek, jednocześnie działając w słusznej sprawie. Jest to sytuacja win-win, w której przedsiębiorstwo poprawia swój wizerunek, zyskując większe zaufanie klientów i osiągając większe wyniki sprzedażowe. Pomaga też potrzebującym, uświadamia społeczeństwo na temat ważnych spraw lub wspiera istotne inicjatywy.

Charakterystyka przedsiębiorstwa DANONE

Początki DANONE sięgają Barcelony i 1919 roku. Z kolei Grupa DANONE powstała w 1973 roku z połączenia firmy BSN oraz Geravis Danone. W 1990 roku po raz pierwszy w Polsce pojawiły się produkty tej marki. Firma stara się zaspokajać potrzeby społeczne, pozytywnie oddziaływać na ludzi i środowisko. Misją DANONE jest: „nieść zdrowie poprzez żywność tak wielu ludziom, jak to możliwe”. Dlatego włącza się w działania, których celem jest dbałość o zdrowie ludzi i planety. Wspiera także realizację globalnych celów określonych przez ONZ – Celów Zrównoważonego Rozwoju⁹⁷.

Produkty spółki można podzielić na 4 grupy:

- produkty mleczne – Jogurt Danone, Activia, Danio, Danonki, Actimel, Fantasia,
- żywność dla niemowląt i małych dzieci – Bebiko, Babilon, BoboVita,
- żywienie medyczne – Nutridrink Protein, NutriKid Multi Fibre, Nutilis Clear, Cubitan, Souvenaid,
- woda i napoje – Żywiec Zdrój niegazowany, Żywioł lekki gaz, Żywioł mocny gaz, Żywiec Zdrój ze smakiem, Żywiec Zdrój gaz z sokiem, Żywiec Zdrój Soczysty, Żywiec Zdrój Green Tea, Dobrowianka niegazowana, Dobrowianka lekko gazowana⁹⁸.

DANONE tworzy produkty, dbając o przyzwyczajenia i uwarunkowania danych społeczności. Dostosowanie do lokalnych preferencji zachęca klientów do kupna właśnie ich produktów. Firma kładzie też nacisk na jakość i wartość odżywczą swych dóbr, by konsument otrzymywał świeże i odpowiednio zbilansowane produkty. Obok korzyści zdrowotnych, produkt ma także sprawiać przyjemność wszystkim konsumentom. Dla DANONE ważne jest także kreowanie prawidłowych zwyczajów żywieniowych u konsumentów w każdym wieku. Aby wizja spółki mogła być stale realizowana, firma inwestuje w badania. Analizuje dane zbierane podczas programów badawczych, by doskonalić produkty i jeszcze lepiej rozumieć potrzeby swoich klientów.

DANONE od lat zajmuje czołowe miejsca w rankingach producentów nie tylko wyrobów mleczarskich. Według raportu “DANONE w Polsce” z 2016 roku, przedsiębiorstwo jest w naszym kraju liderem w sprzedaży świeżych produktów

⁹⁷ Raport Wpływu Danone. Nieść zdrowie poprzez żywność.

⁹⁸ Ibidem.

mlecznych, butelkowanej wody i napojów, żywności dla niemowląt i małych dzieci oraz preparatów z zakresu żywienia medycznego. Udział DANONE w rynku wyżej wymienionych linii biznesowych wynosi odpowiednio 25%, 26%, 47% oraz 66%⁹⁹.

Obszary działalności DANONE w zakresie społecznej odpowiedzialności

Środowisko

DANONE zależy na minimalizacji negatywnego oddziaływania na środowisko na każdym etapie życia produktu – zaczynając od koncepcji samego powstania, poprzez proces dostawy surowców i opakowań, produkcję, transport do klientów i konsumentów, aż po historię opakowania po spożyciu. Marka, jako jedna z liderów, od lat dąży do hamowania negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko naturalne. Chce zniwelować obciążenia, jakimi działalność skutkuje dla środowiska we wszystkich etapach kreowania produktu w łańcuchu wartości. Za punkt docelowy uznaje systematyczne ograniczenie emisji gazów cieplarnianych i zużycia wody. Jej celem jest pozyskanie do tego procesu priorytetowych interesariuszy – pracowników, dostawców, klientów i konsumentów. W 2008 roku DANONE wdrożyło nową koncepcję środowiskową. Ich znamienne działania koncentrują się wokół budowy ekokultury, ek zarządzania i ekokomunikacji. W każdym z tych obszarów wyznaczono konkretne cele, stwarzając plan działań na najbliższe lata, a także definiując wskaźniki, dzięki którym będą mogli mierzyć stopień realizacji przyjętych celów¹⁰⁰.

Społeczeństwo

DANONE wybrało obszar zaangażowania społecznego w 2003 roku, kierując się badaniami, a także konsultacjami z naukowcami, różnymi instytucjami czy przedstawicielami administracji publicznej. Okazało się, że działania w tym aspekcie przyniosą potrójne korzyści (co zgodne jest z przyjętą taktyką spółki DANONE). Z programu społecznego korzysta społeczeństwo, pracownicy i biznes. W ramach strategii walki z niedożywieniem najmłodszych członków społeczeństwa powstały trzy filary: program Podziel się posiłkiem, kaszka Mleczny Start oraz współpraca z Bankiem Żywności¹⁰¹. Celem programu Podziel się posiłkiem jest wydawanie 1 mln posiłków dzieciom niedożywionym każdego roku. Firma przekazuje także część zysków ze sprzedaży produktów na walkę z tym problemem. Dodatkowo organizowany jest Koncert Gwiazd Podziel się Posiłkiem, na który wejściówką jest podarowanie produktów Bankowi Żywności. Sama zbiórka odbywa się też

⁹⁹ Ibidem.

¹⁰⁰ www.danone.pl/Spoleczna-odpowiedzialnos,c, (20.03.2019).

¹⁰¹ DANONE PL. *Raport Odpowiedzialności Społecznej i Środowiskowej 2006-2009*.

w sklepach na terenie całej Polski. W ramach programu, DANONE przekazuje również dotacje instytucjom, które są w stanie zrealizować interesujące projekty w ramach pomocy dzieciom.

Rynek

DANONE od początku swojego istnienia przykładą bardzo dużą wagę do zapewniania konsumentom produktów, które mają najwyższą jakość i zaspokajają ich potrzeby zarówno żywieniowe, jak i smakowe. Przedsiębiorstwo idzie jednak o krok dalej, ponieważ uważa, że branża spożywcza może realnie wpływać na zdrowie społeczeństwa kształtując jego nawyki żywieniowe. Z tego powodu kwestie związane z żywieniem oraz żywnością stały się osią strategii CSR DANONE w obszarze rynku. DANONE w ramach działań prowadzonych przez Polską Federację Producentów Żywności podpisał samoregulację o reklamie skierowanej do dzieci i młodzieży, której celem jest tworzenie odpowiedzialnej reklamy adresowanej do tych właśnie grup¹⁰². Samoregulacja ta mówi między innymi o tym, że młodzi ludzie nie mogą być wprowadzani w błąd poprzez wykorzystywanie ich ufności i braku doświadczenia życiowego oraz że posiadanie bądź użytkowanie danego produktu da im przewagę społeczną. Dodatkowo reklamy nie mogą podważać autorytetu rodziców lub opiekunów prawnych¹⁰³.

Miejsca pracy

DANONE stawia również na zaangażowanie pracowników i we współpracy z nimi tworzy unikatowe miejsca pracy. Oznacza to nieustające prowadzenie dialogu z pracownikami, aby znać ich potrzeby i odczucia oraz budowanie środowiska pracy, które oparte jest przede wszystkim na szczerych, autentycznych wartościach i kulturze organizacyjnej. Dzięki takim działaniom DANONE widnieje w świadomościach pracowników jako miejsce rozwoju i zwiększania swoich kompetencji¹⁰⁴. Dodatkowo przedsiębiorstwo wspiera swoich pracowników i ich rodziny oferując szereg świadczeń. Pracownicy otrzymują bony świąteczne oraz premie wczasowe. W przypadku narodzin dziecka zatrudniona osoba otrzymuje dodatkowe bony do wykorzystania na zakupy. Aby wspierać wspólne spędzanie czasu z rodziną, oferowane są karnety na siłownię dla pracowników i ich bliskich. Jeżeli osoba zatrudniona w DANONE będzie musiała przenieść się do innego miasta, otrzyma dodatek relokacyjny na pokrycie kosztów związanych z przeprowadzką. Przedsiębiorstwo przykładą również dużą wagę do opieki medycznej. Pracownicy mają dostęp do lekarza w ramach pakietów medycznych. Takie rozwiązanie obejmuje również ich rodziny. Kobiety w ciąży pracujące w DANONE mają możliwość skorzystania z prywatnej obsługi porodowej. Pra-

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ Rada Reklamy, *Kodeks Etyki Reklamy*, Art. 27.

¹⁰⁴ *DANONE PL Raport Odpowiedzialności*, op.cit.

cownicy obejmowani są również ubezpieczeniem na życie, które sponsorowane jest przez pracodawcę, a dodatkowo mogą liczyć na dofinansowanie do zakupu okularów bądź soczewek kontaktowych¹⁰⁵.

Podsumowanie

Po przeanalizowaniu literatury na temat CSR oraz raportów związanych z przedsiębiorstwem DANONE nasuwa się myśl, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu przynosi wymierne korzyści zarówno dla firmy, jak i jej otoczenia. Wdrożenie CSR zwiększa atrakcyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku, a także pozwala na wykreowanie pozytywnego wizerunku marki w świadomości konsumentów.

Bibliografia

1. Cisek M., Wakuła M., *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu. Definicje i standardy a świadomość polskich firm*, [w:] *Odpowiedzialne zarządzanie. Wybrane aspekty*, Studio Emka, Warszawa 2012.
2. DANONE PL. *Raport Odpowiedzialności Społecznej i Środowiskowej 2006–2009*.
3. Gęsina M., *Study of management: experiences and new trends*, Politechnika Lubelska, Lublin 2015.
4. *Kompendium CSR*, Niezależna publikacja MediaPlanet dystrybuowana wraz z Gazetą Prawną, 17 grudnia 2008.
5. Rada Reklamy, *Kodeks Etyki Reklamy*, Art. 27.
6. *Raport Wpływu Danone. Nieść zdrowie poprzez żywność*.
7. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa 2004.
8. www.danone.pl/Spoleczna-odpowiedzialnosc, (20.03.2019).

Summary

In this article, we have analyzed the essence and significance of the idea of corporate social responsibility. We have also highlighted the main areas of action in which this philosophy is increasingly applicable. However, our main goal, was to review DANONE in the context of CSR activities. We have focused on four pillars in which the brand realizes the assumptions of the discussed philosophy: the environment, society, market and workplaces. The publication aims to show both the theoretical and the practical essence of the issue.

¹⁰⁵ *Raport wpływu Danone, op.cit.*

Factors affecting innovation in Turkey – based SME's

Keywords: SME, Innovation, Innovation Strategies, Factors Affecting

Abstract

Increasing competitiveness through globalization process, has been forcing enterprises to innovate more than ever before. SME's are considered to be more advantageous than large enterprises as they have a more flexible structure so as to meet costumers' varying needs in an immediate manner. In this study, innovation strategies of SME's were discussed. Factors affecting innovation are discussed.

Login

Customer satisfaction is important for businesses in a globalized environment Sunday. In addition, an understanding that trains the customer and directs the product and service demands to be produced plays an important role in determining today's Competitive Strategies. Since enterprises are not able to compete with traditional product and service concepts, they have started to be interested in innovation and the competition between enterprises has started. Large enterprises allocated more resources to R & D activities by taking advantage of the advantages of being very strong capital structures and focused on innovation efforts. However, the cumbersome structure and failure to respond quickly to demand changes have negatively affected large enterprises in the field of innovation. On the contrary, small and medium sized enterprises (SME's) have succeeded in innovation by being more flexible in contrast to the cumbersome structures of large enterprises, having close relations with customers and adapting product-service processes faster according to customer requirements.

SME concept and characteristics of SME's

It is very difficult to agree on a single definition in defining the SME concept. This is because the criteria used to identify SME's differ between scientists and researchers as well as the definitions of various institutions and laws in the

same country. In addition, depending on the operating branches of the enterprises and the production techniques used in the country, region to country and the type of enterprises according to the changes in the adoption of a single definition prevents¹⁰⁶.

The regulation amending the definition of small and medium enterprises entered into force by being published in the official gazette dated 24 June 2018/11828. Among the changes made within the scope of the regulation, the “annual net sales revenue” and “financial balance sheet” were increased from 40 million TL to 125 million TL and the maximum number of employees per year were protected as 250 employees. With the arrangement, the definitions of Micro, Small and medium size economic units and enterprises were re-determined.

- **Micro enterprises:** Enterprises employing less than 10 employees and not exceeding 3 million TL of annual net sales revenue or financial balance sheet are called micro enterprises;
- **Small enterprises:** Enterprises employing less than 50 people and not exceeding 25 million Turkish liras of annual sales revenue or financial balance sheet are called small enterprises. Previously, sales revenue or financial balance sheet up to TL 25 million was increased to TL 8 million;
- **Medium-sized enterprises:** Enterprises with less than 250 employees and not more than 125 million TL of annual sales revenue or financial balance sheet are called medium-sized enterprises. Previously, sales revenue of TL 40 million or the upper limit of the financial balance sheet was increased to TL 125 million¹⁰⁷.

The prominent characteristics of SME's are listed below in terms of their impact on economic and social development¹⁰⁸:

- Small businesses are cheaper and provide more jobs. It is a balance factor for total employment,
- They are flexible. Therefore, they are less affected by economic changes,
- Their contribution to meeting the demand of the country is great,
- Minimize the distortions in the income distribution,
- They have positive effects on regional balanced development,
- They provide suitable environment for entrepreneurs to grow,
- They are indispensable supporters and complement of large-scale industries,
- They adapt easily to market economies,

¹⁰⁶ M. Civan, M. Tekinkuş, Küçük ve Orta Boy işletmelerin Avrupa Birliğine uyum süreci; Gaziantep örneği. *Erc/ODTÜ Uluslar arası Ekonomi Kongresi. VI. Bildiri Kitabı*, Ankara 2002, pp. 386.

¹⁰⁷ <http://www.kobi.org.tr/index.php/haberler/kob-haberler/1275-kob-tanm-deiti>, (30.03.2019).

¹⁰⁸ I. H. Kayral, *Küçük ve orta boy işletmelere (Kobi) yönelik danışmanlık ve eğitim hizmetleri pazarı ve seçilmiş bir bölgedeki Kobi'lerin yapılarının danışmanlık ve eğitim hizmetleri ihtiyaçlarına etkileri üzerine bir inceleme*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, pp. 8.

- Established with low capital,
- More people come around in their own life environment and by making jobs to prevent unhealthy accumulation of urban centers,
- They provide protection against monopolism,
- More people provide vocational and technical training opportunities.

Innovation and influencing factors in SME's

In general, the word innovation means designing new services or products and using new production and presentation methods. In the case of the discovery of something that has never been done before, innovation can be mentioned or the use of something that has already been done elsewhere for the first time in an industrial branch or enterprise can be regarded as innovation¹⁰⁹.

Small and medium-sized (SME) enterprises work closely to consumers at all levels, increasing their ability to make the necessary changes in production mechanisms and to quickly adapt to changing market conditions by evaluating their preferences, problems immediately. SME's are more flexible in adapting to change than large enterprises¹¹⁰.

SME's can make new investments without requiring large investments and technology. This gives SME's the opportunity to apply new ideas in their investments. Because it is an important advantage that SME's can use all-round production tools and ease of integration. SME's are the ideal environment to create new ideas and crises in different ways require the risk of experimenting with new ideas¹¹¹.

Large enterprises often have to spend 3 to 10 times more than small enterprises to develop a particular product, but small enterprises have more results in return for each spending unit to innovate, increasing the importance of SME's in terms of innovation¹¹².

A small and medium-sized enterprise can compete with large enterprises by concentrating its activities on developing new products and services and marketing. SMEs have the opportunity to follow strategies in order to enter the market areas where large enterprises cannot enter, to comply with demand changes, and even to change production areas when necessary by using the same products produced by large enterprises. In this way, SMEs are becoming more innovative and developing a wider range of mobility. This trend of innovation is

¹⁰⁹ Ö. Dinçer, *İşletme yönetimine giriş*, 4.bs., İstanbul: Beta Basım, İstanbul 1999, pp. 167.

¹¹⁰ S. İmamoğlu, *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) yenilik çabaları ve Kobi'lerde ürün yeniliği üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, pp. 84.

¹¹¹ R. İraz, *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitabevi, Konya 2005, pp. 233.

¹¹² S. İmamoğlu, *op.cit.*, pp. 85.

clearly seen today in the field of computer, which is growing especially in small and medium sized enterprises. At this point, innovation can be rooted in innovations, as well as very small and sometimes artificial innovations. What is important is the market value rather than the technical quality of innovation¹¹³.

When innovation is implemented, various difficulties can be encountered. One of the first things to do is to identify the barriers to innovation. The identification and classification of innovation barriers plays an important role in the innovation work of organizations. In addition to determining the situation in overcoming the obstacles encountered, various measures should be taken. Studies on this subject in the literature are limited. In a study, it was found that different barriers are of different importance according to the structures of SMEs. It is mentioned that the lack of training and qualification (business ability) in determining the strategic perspectives of entrepreneurs and SME owners has a dominant role in innovation. In addition, it is stated that strategic lack and organizational weakness constitute the problem of SMEs in innovating. The obstacles presented in the survey are as follows¹¹⁴.

- Lack of adequate funds,
- High risk of innovation,
- Lack of technologically know-how,
- Hard-to-reach or expensive technology,
- Lack of qualified personel,
- Can not allocate enough time to innovation,
- No need for innovation,
- Inability to market innovation or to trade,
- External demand (customers),
- Confidentiality of customer needs.

¹¹³ R. İraz, *op. cit.*, pp. 233.

¹¹⁴ D. North, D. Vickers, *The role and characteristics of SMEs*, Oslo 2000, pp. 37–38.

Ö. Günay, *Kobi'lerde yenilik türlerinin analizi ve yenilik engellerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul 2007, pp. 30.

mgr Martyna Musiał

Politechnika Częstochowska

Nowoczesne narzędzia promocji jednostki samorządu terytorialnego

Słowa kluczowe: city placement, product placement, promocja, set jetting

Streszczenie

Jednostki samorządu terytorialnego nieustannie udoskonalają proces komunikowania się i promocji. Niestety stosowane dotychczas elementy promocji mix mogą nie być wystarczającym rozwiązaniem. Głównym celem opracowania jest ukazanie nowoczesnych narzędzi marketingowych, pozwalających jednostce samorządu terytorialnego na nieustanne promowanie regionu. W części teoretycznej przedstawiono tradycyjne i alternatywne narzędzia promocji. W części praktycznej ukazano przykłady nowoczesnych narzędzi marketingowych wykorzystywanych na terenie miasta Częstochowa.

Istota promocji jednostki samorządu terytorialnego

Jednostka samorządu terytorialnego powinna korzystać ze wszelkich form komunikacji, umożliwiających dotarcie do potencjalnego odbiorcy czy ulokowania odpowiedniej pozycji na arenie międzynarodowej. Każde przedsiębiorstwo czy jednostka terytorialna realizuje odpowiednią działalność marketingową składającą się z instrumentów wchodzących w obszar komunikacji marketingowej¹¹⁵.

Jednostka samorządu terytorialnego do komunikacji wykorzystuje narzędzia uważane w marketingu za tradycyjne jak i te posiadające nowoczesny charakter. Podstawowe elementy promocji mix to¹¹⁶:

- reklama,
- marketing bezpośredni,
- promocja sprzedaży,
- sprzedaż osobista,
- public relations.

Nowoczesne narzędzia promocji to wykorzystanie dostępnych technologii czy systemów teleinformatycznych służących jako kanał komunikacji z odbiorcą przy jednoczesnym użyciu telefonu, telewizji i Internetu.

¹¹⁵ S. Gawroński, *Identyfikacja wizualna jako narzędzie zarządzania wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, Samorząd Terytorialny, 2010, s. 163.

¹¹⁶ W. Żurawik, *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005, s. 89.

Nowoczesne podejście do promowania jednostki samorządu terytorialnego

Jednostki samorządu terytorialnego pragnąc wyróżnienia coraz częściej ukazują swoje możliwości i atuty. Dążą do przyciągnięcia turystów, inwestorów tym samym zapewniając sobie społeczny i gospodarczy rozwój. Aby osiągnąć sukces niezwykle ważny jest oryginalny i atrakcyjny wizerunek miasta. Do jego osiągnięcia coraz częściej wykorzystywane są nowoczesne instrumenty marketingu. Wśród nich wyróżnić należy¹¹⁷:

- city placemenet,
- set jetting,
- product placement.

City placement to działalność promocyjna oparta na umieszczeniu konkretnego miejsca w filmie, teledysku, programie telewizyjnym, grze komputerowej czy też książce¹¹⁸. Jest niestandardowym narzędziem promocyjnym pozwalającym uzyskać rozgłos oraz stymulować ruch turystyczny. Efekty jakie daje city placement zachęcają kolejne jednostki terytorialne do współpracy z producentami filmowymi czy stacjami telewizyjnymi. W polskich stacjach stworzono wiele seriali, gdzie oprócz aktorów ważne okazuje się miasto. Akcja seriali toczy się między innymi w: Sandomierzu, Toruniu czy Wrocławiu. Warto nadmienić, iż efektywność tej formy promocji zależy od oceny filmu. Im atrakcyjniejszy dla widza film, tym większe zainteresowanie miejscem. Ponadto przekaz mogą umacniać poglądy wyrażane przez aktorów serialu. Walory te w połączeniu z pięknym krajobrazem będą zachęcać do odwiedzania miasta.

Zabieg ulokowania akcji serialu albo filmu przyciąga turystów w miejsce znane z produkcji telewizyjnych czy kinowych. W związku z tym zjawisko city placement przekształca się w set jetting. Set jetting to turystyka polegająca na podróżach do miejsc poznanych za pośrednictwem filmów, seriali lub też w inny sposób¹¹⁹.

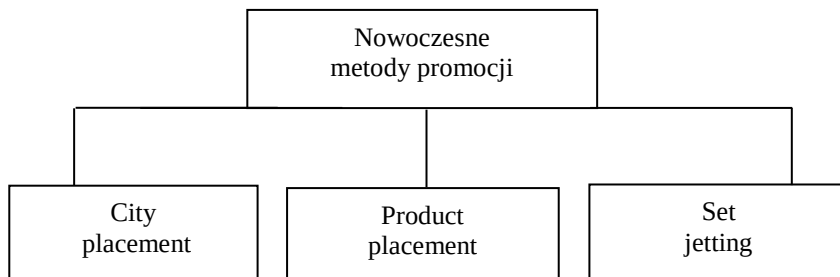
W Polsce zjawisko set jetting od niedawna zyskuje na popularności. Przykładem jest miasteczko Jeruzal znane jako Wilkowyje z serialu TVP. Serial oglądało kilka milionów widzów co spowodowało, iż Jeruzal pojawił się na mapie turystycznej kraju. Kolejnym przykładem jest Sandomierz, który zasłynął

¹¹⁷ W. Szopiński, *Promocja jako element marketingu terytorialnego na przykładzie miasta Tarnobrzeg*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

¹¹⁸ M. Gębarowski, L. Witek, B. Zatwarnicka-Madura, *Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 115.

¹¹⁹ R. Stępowski, *Wszystko, co chciałbyś wiedzieć o marketingu terytorialnym. Z praktyki polskich samorządów*, Wydawnictwo Roster, Rawa Mazowiecka 2014, s. 45.

z serialu pt. "Ojciec Mateusz". Serial oglądało ponad 7 mln widzów. Dzięki temu Sandomierz cieszy się nieustannym zainteresowaniem turystów oraz zwiększającą się ilością rezerwacji noclegów¹²⁰.



Rysunek 1. Nowoczesne metody promocji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Żurawik, *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005, s. 89.

Nowoczesną metodą promocji jest również product placement. Termin ten inaczej zwany plasowaniem produktu albo lokowaniem produktu. To zabieg polegający na umieszczeniu usługi lub produktu w odpowiednich środkach przekazu typu audycje telewizyjne, teatr, książki, gry komputerowe. Product placement odbywa się za pośrednictwem działań takich jak¹²¹:

- prezentowanie produktu w filmie,
- ukazywanie w tle sceny,
- spożywanie produktów przez aktorów,
- zachęcanie aktorów do użycia produktu poza planem filmowym.

Lokowanie produktu powinno odbywać się w sposób subtelny, tak by nie było to oczywiste. Działanie to ma na celu wywołanie konkretnego skutku reklamowego¹²².

Studium przypadku

Częstochowa to miasto na prawach powiatu, należące do województwa śląskiego, usytuowane w południowej części Polski. Miasto znajduje się w paśmie wzgórz wapiennych między Krakowem a Wieluniem zwanym potocznie „szlakiem orlich gniazd”. W 2018 roku miasto posiadało 223 322 mieszkańców. Wynik ten pozwala na zajęcie 13 miejsca pod względem powierzchni i liczby zamiesz-

¹²⁰ <http://www.witajwpodrozy.pl/newsy/set-jetting-w-polsce.html>, (08.03.2019).

¹²¹ A. Czarnecki, *Product placement: niekonwencjonalny sposób promocji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 23.

¹²² K. Grzybczyk, *Lokowanie produktu: zagadnienia prawne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 11.

kiwanej tam ludności. Miasto nieustannie pragnie zaistnieć na arenie ogólnopolskiej czy międzynarodowej. W tym celu korzysta z tradycyjnych elementów marketingu mix. Jednakże równie istotne okazują się innowacyjne metody¹²³.

Komunikacja marketingowa miasta Częstochowa obejmuje nowoczesne metody promocji. Mowa o działaniach takich jak:

- city placement,
- product placement,
- set jetting.

City placement to umiejscowieniu konkretnego miejsca w teledysku, filmie czy programie telewizyjnym. Zjawisko to w odniesieniu do Częstochowy zostało ukazane za pośrednictwem sformułowanie¹²⁴:

*„Panno święta, co Jasnej bronisz Częstochowy
I w Ostrej świecisz Bramie! Ty, co gród zamkowy
Nowogródzki ochraniasz z jego wiernym ludem!
Jak mnie dziecko do zdrowia powróciłaś cudem”*

teledysku oraz słowach piosenki lokalnego zespołu Nefre¹²⁵:

*„Częstochowa – jedna linia tramwajowa,
Częstochowa – od Północy do Rakowa,
Częstochowa – słynna aleja frytkowa,
Częstochowa – to moje miasto.”*

Product placement to umieszczeniu wybranych rekwizytów regionalnych w odpowiednich środkach przekazu. Ze względu na znany na całym świecie klasztor nazwany Jasną Górą. Głównym rekwizytem zaczerpniętym do zabiegu audiowizualizacji jest ikona Matki Boskiej Częstochowskiej umieszczana na medalikach i obrazach. Lokalny produkt to również woda jurajska związana z Wyżyną Krakowsko-Częstochowską.

Set jetting definiuje się jako zwiedzanie miejsc poznanych za pośrednictwem filmów, seriali oraz książek. Najczęściej odwiedzanymi obiektami na terenie miasta Częstochowa jest Jasna Góra. Każdego roku miejsce to odwiedzają tysiące pielgrzymów. Ważnym wydarzeniem dla miasta, pozwalającym zaistnieć na arenie międzynarodowej były „Światowe Dni Młodzieży”. W 2016 roku odbyła się msza święta w Sanktuarium na Jasnej Górze. Nie była to zwyczajna msza, lecz msza dziękczynna odprawiona przez papieża Franciszka z okazji 1050-lecia chrztu Polski. Warto nadmienić, iż obecnie miasto Częstochowa zaistnieje za pośrednictwem programu „Kuchenne rewolucje”. Na zmiany zdecydowała się bowiem „Restauracji Sjssta”. Emisja odcinka odbyła się we wrześniu 2018 roku. Postać Magdy Gessler jako słynnej restauratorki zapewne przyciągnie do restauracji setki fanów jej kuchni. Mogą być to Częstochowianie jak i turyści z całej Polski

¹²³ stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stan-i-struktura-oraz-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-w-2018-r-stan-w-dniu-30-vi,6,24.html, (30.03.2019).

¹²⁴ A. Mickiewicz, *Pan Tadeusz czyli ostatni zajazd na Litwie*, Biblioteka Narodowa, Wrocław 2015, s. 4.

¹²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=ohoQrlhfGP4>, (10.03.2018).

Marketing narracyjny to tworzenie wizerunku jednostek samorządów terytorialnych poprzez historie, legendy oraz plotki. Przykładem marketingu narracyjnego w odniesieniu do Częstochowy jest legenda o jej nazwie. W literaturze istnieją dwie wersje na temat pochodzenia nazwy miasta Częstochowa. Pierwsza z nich wiąże się z zestawieniem dwóch słów „często” i „chować się” Częstochowa usytuowana jest wśród wielu wapiennych wzgórz, zatem osoba podróżująca w jej kierunku może mieć złudzenie, że miasto skrywa się za nimi¹²⁶. Przyjąć można również, że nazwa miasta wywodzi się od słowiańskiego imienia Czenstoch, które posiadał założyciel osady¹²⁷. Legenda głosi, że mężczyzna ten żył we własnoręcznie postawionym domu nad rzeką Wartą. Pewnego razu tamtejszą drogą przejeżdżał książę. Ujrawszy dym unoszący się nad domem posłał w owe miejsce swego rycerza. Posłannik wróciwszy ze zwiadów oznajmił, że chata należy do Czenstocha, zatem osada przez niego zamieszkiwana to Czenstochowa. Nazwa ta z biegiem lat przyjęła formę Częstochowa¹²⁸.

Podsumowanie

Promowanie jednostki samorządu terytorialnego odbywa się najczęściej za pośrednictwem elementów marketingu mix. Z czasem wykorzystanie owych narzędzi może okazać się niezbyt skuteczne. Należy zatem przemyśleć wdrożenie nowoczesnych metod promocji takich jak: city placement, product placement, set jetting,

Miastem, które zdecydowało się na powyższy zabieg jest Częstochowa. Władze mają nadzieję, że innowacyjne metody promowania w połączeniu z tradycją pozwolą na zaistnienie Częstochowy na arenie ogólnopolskiej czy międzynarodowej. Być może masowe środki przekazu okażą się niezwykle skutecznym rozwiązaniem, pozwalającym na rozpoznawanie miasta nie tylko pod względem sławy klasztoru.

Bibliografia

1. Czarnecki A., *Product placement: niekonwencjonalny sposób promocji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
2. Gawroński S., *Identyfikacja wizualna jako narzędzie zarządzania wizerunkiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, Samorząd Terytorialny, 2010, nr 7.
3. Gębarowski M., Witek L., Zatwarnicka-Madura B., *Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
4. Grzybczyk K., *Lokowanie produktu: zagadnienia prawne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
5. <http://www.witajwpodrozy.pl/newsy/set-jetting-w-polsce.html>.

¹²⁶ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Cz%C4%99stochowa>, (06.05.2014).

¹²⁷ O. J. Tomziński, *Jasna Góra informator*, Wydawnictwo Zakonu Paulinów, Częstochowa 1991, s. 8.

¹²⁸ <http://www.interklasa.pl/porta1/dokumenty/r093/legendy.htm>, (06.05.2014).

6. <https://www.youtube.com/watch?v=ohoQrlhfGP4>.
7. Mickiewicz A., *Pan Tadeusz czyli ostatni zajazd na Litwie*, Biblioteka Narodowa, Wrocław 2015.
8. stat.gov.pl.
9. Stępowski R., *Wszystko, co chciałbyś wiedzieć o marketingu terytorialnym. Z praktyki polskich samorządów*, Wydawnictwo Roster, Rawa Mazowiecka 2014.
10. Szopiński W., *Promocja jako element marketingu terytorialnego na przykładzie miasta Tarnobrzeg*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 42, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
11. Tomziński O. J., *Jasna Góra informator*, Wydawnictwo Zakonu Paulinów. Częstochowa 1991.
12. Żurawik W., *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.

Summary

Local government units constantly improve the communication and promotion process. Unfortunately, the elements of the mix promotion used so far may not be a sufficient solution. The main objective of the study is to show modern marketing tools that allow the local government unit to continually promote the region. The theoretical part presents traditional and alternative promotion tools. The practical part shows examples of modern marketing tools used in the city of Częstochowa.

The Importance and Role of Entrepreneurship in Economic Growth and Development

Introduction

Economic growth leads to with increased prosperity with increasing of income levels of people living in a country. Economic development involves social and cultural developments in the economy along with prosperity. Entrepreneurship which is involved in factors of production, labor, capital and technology and brings them together and it takes risks and assess opportunities has an important role in economic growth and development. The basic elements of a country's economic development are individuals who have an entrepreneurial spirit. They are driving force of growth and prosperity. The impact on entrepreneurs' on economic development can be associated with their inventions scientific research and invention through their innovations, the ability of adaptation innovations, by way of competition raise efficiency, providing employment, making business opportunities and their increasing of production and commercial activities where they are established. In the economies, entrepreneurs increase profits in terms of production volume, stimulating competition and in parallel with leads to the decline prices. In this context, the country's economic growth and development, remaining prosperity affects well-being and quality of life of individuals, their economic prosperity and their social and cultural development. In this study, the role and importance of entrepreneurship in a country's economic growth and development and socio-economic development will be examined in the context of various parameters and in terms of these parameters the relationship between entrepreneurial activity and economic growth will be highlighted.

Definition

The capacity and willingness to develop, organize and manage a business venture along with any of its risks in order to make a profit. The most obvious example of entrepreneurship is the starting of new businesses.

In economics, entrepreneurship combined with land, labor, natural resources and capital can produce profit. Entrepreneurial spirit is characterized by innovation and risk-taking, and is an essential part of a nation's ability to succeed in an ever changing and increasingly competitive global marketplace.

Entrepreneurship and Economic Growth and Development

The economic growth and development of the countries depend on entrepreneurship activities that exist in that country. So the entrepreneurs create new jobs, many new goods and services increase the competition, increase productivity through technological changing, have a positive effect on the lives of individuals. The entrepreneur turns economic resources into the most productive fields and transforms the resources of production into new factors and transforms them into the factors of production. Therefore, entrepreneurs take on important missions against the society they live in and their missions make them important for social and economic development. These missions include:

- One of the most important problems in underdeveloped countries is unemployment and this problem arises from the lack of new investments. The most effective way to get rid of unemployment is that people start their own business. Thus, the higher the number of entrepreneurs the higher the employment rate,
- The increase in the number of entrepreneurs will increase the level of social welfare and quality of life,
- Entrepreneurs lead the development of science and technology both by using science and technology and by transferring resources to these fields,
- Entrepreneurs advertise their countries abroad,
- Entrepreneurs use unused potentials to avoid their being idle.

Entrepreneurship activities are the main factors that change the industrial structure of the economy in countries or regions. The existence of the relationship between economic growth and structural change in the industry goes back to Schumpeter's time, and from a traditional Schumpeterian point of view, the level of economic growth occurs when the industry uses its scarce resources most effectively. Therefore, a change in the industrial structure is reflected in the growth rates. It initiates and develops a change in the structure of entrepreneurship, business and society. This change increases growth and production. This is the key innovation that facilitates change and development. Entrepreneur accelerates the creation, dissemination and implementation of new ideas. It also leads to the emergence of new industries. Entrepreneurship increases productivity in sectors using new technologies and accelerates economic growth through rapidly growing sectors. Therefore, the entrepreneur was the key factor in the organization of economic activities, employment creation and production activities. The increase of entrepreneurs increases the economic growth, and the increase in economic growth leads to the emergence of new entrepreneurs by providing new opportunities for entrepreneurs. This process feeds itself.

Entrepreneurs enter the market with new products and production processes: Innovation activities carried out by entrepreneurs and increasing competition are very important for economic growth. The innovations created have positive effects on employment by increasing economic growth and productivity. According to the

Global Innovation Index (GII), 21 innovation indicators are calculated based on 21 basic indicators. Table 1 presents the comparative index of entrepreneurship and innovation among the 14 countries selected according to the innovation index of the countries and the development level of 67 countries from the 2013 report of GEM.

Table 1. Entrepreneurship and Innovation Indices of Countries

Countries	Inventiveness Index	Inventiveness Order (Among 142 Countries)	Entrepreneurship Index (Among 70 Countries)
Developed Countries			
USA	60,3	5	12,7
Canada	57,6	11	12,2
Portugal	45,1	34	8,2
Developing Countries			
Chile	40,6	46	24,3
Colombia	37,4	60	23,7
Peru	36	69	23,4
Panama	31,8	86	20,6
Turkey	36	68	*
Underdeveloped Countries			
Uganda	31,2	89	25,2
Zambia	26,8	118	39,9
India	36,2	66	9,9
Algeria	23,1	138	4,9

* GEM entrepreneurship index for Turkey by 2013 has not been calculated.

Source: GEM, 2013 and GII, 2013.

According to the Global Innovation Index 2013 report, the entrepreneurial level of entrepreneurship in Canada, which ranks 11th among the most innovative 142 countries, shows that innovative activities are being carried out by entrepreneurs. Having an innovation-oriented economy, Canada is one of the developed countries with high entrepreneurial activities with a 12,2% entrepreneurship grade.

Measures taken by Morocco to improve Entrepreneurship

Morocco believes these previous years that entrepreneurship has a great impact to empower the economy, since it creates jobs and wealth. Thus, the government is taking many measures to improve this sector. By the way, Morocco gained 5 points in 2018 on the global entrepreneurship index 70th ranking worldwide. Some of the measures taken are listed here:

- Creating regional centers of investment in 2002 which main purpose promoting the investment in the regions and helping entrepreneurs to overcome obstacles in their projects,
- Setting up Maroc PME; a public organization that helps entrepreneurs achieving their goals,
- The government has 3 public and private investment funds that gives to entrepreneurs the opportunity financing their projects,
- Implementing the auto-entrepreneur status which englobes many advantages, in order to encourage jobless people setting up their own businesses.

Measures taken by Turkey to improve Entrepreneurship

1. Entrepreneurship encourages program:
 - entrepreneurship development encourage program,
 - entrepreneurship encourage program,
2. R&D Technological production and localization encourage program:
 - R&D and innovation encourage program,
 - industrial application encourage program,
 - strategic production encourage program.
3. Business Development, Growth and Internalization encourages program:
 - business development encourage program,
 - cooperation encourage program.
4. SME financing encourage program:
 - credit interest encourage program,
 - developing business market SME encourage program.

Challenges of entrepreneurship

Entrepreneurs nowadays are facing many challenges that affect the development of their businesses; the most common challenges almost in the world are two: cash flow management and marketing strategy. However, in entrepreneurship we have to overcome other challenges not only in finance and marketing, some are related with workers, timing, project's growth, etc. Here the beginning by the top challenge faced by all the entrepreneurs even for conglomerate in business, of course cash flow management, and then we will enumerate the others.

Cash flow management

Many entrepreneurs are struggling with managing cash flows, especially for startups as we know they don't have many flows. Even they are waiting for the payments of the clients, they have to pay all the company's charges "everything: employees, or contractors, mortgage, grocery bill, etc." and of course take the risk to not get paid at time by some costumers.

Marketing strategy

This point keeps entrepreneurs confused, how they should market their products or services and convince their targets to buy it. So should they choose printing, TV advertisement, may be e-marketing and choosing social media? As a result, they should come up with core marketing plan which will be efficient for the marketing strategy

Hiring employees

The hiring process could take for the startup manager several days, reviewing resumes, sitting through interviews, sifting through so many unqualified candidates to find the diamonds in the rough. After that he should figure out how he can offer an attractive package to get the best people on board and retain them.

Delegating tasks

The point here is finding the best employees that could accomplish tasks as the entrepreneur does. This requires a little more money for it. As a consequence, he doesn't have to do everything by himself. So that, he could delegate tasks and gain time

Time management

Time management might be the biggest problem faced by entrepreneurs, who wear many hats. As a consequence, they are always hoping for more time to accomplish of course more tasks. As a solution for that, they ought to create goals list and begin by priorities and of course eliminating the tasks that don't match with the main goal.

Conclusion

Entrepreneurship has a great place in the new era economy. It has an impact on many indexes rate. Thus, all the governments around the world are working to develop this sector in their countries. So, they are creating investment funds, giving fiscal facilities to entrepreneurs, implementing entrepreneurship fields for studies in university. Having a good ranking on the entrepreneurship ranking worldwide seems primordial for all the countries nowadays. By the way, one of

the problems solved more or less by entrepreneurship in the world is unemployment because it creates direct and indirect jobs. So, entrepreneurship seems very encouraging and has many advantages. However, entrepreneurs have to overcome many challenges in order to succeed and survive in the market. As a solution to face these challenges is effective management and innovation. The question that we could ask here is how entrepreneurship could innovate frequently their businesses in a market that are changing daily?

Bibliography

1. www.deluxe.com.
2. www.moroccoworldnews.com.
3. www.scribd.com.

Efekty i korzyści społecznie odpowiedzialnego biznesu

Słowa kluczowe: biznes, społecznie odpowiedzialny biznes, społeczne zarządzanie, społeczeństwo, CSR

Streszczenie

Prowadzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu niesie za sobą wiele korzyści. Bycie odpowiedzialnym społecznie to nie tylko przestrzeganie wszystkich przepisów prawnych, ale również angażowanie się w problemy społeczne, takie jak ochrona środowiska. Odpowiedzialność biznesu to podejście długofalowe, które niesie za sobą długotrwałe korzyści. Zarządzanie społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem sprawia, że ma ono szansę na uzyskanie wielu profitów nie tylko dla siebie, ale również dla otaczającego je społeczeństwa. Prowadzenie biznesu w taki sposób może przyczynić się do rozwiązywania wielu problemów społecznych oraz do polepszenia wizerunku firmy.

Wprowadzenie

Działające współcześnie przedsiębiorstwa skupiają się nie tylko na zyskach i rozwoju, ale także na budowaniu dobrej opinii i długotrwałej relacji z otaczającym je społeczeństwem¹²⁹. Korzyści, które osiąga firma zależą od poziomu zobowiązań, które podejmuje, aby móc wprowadzić systemy społecznej odpowiedzialności. Jest to podejście umożliwiające osiągnięcie oczekiwanych zachowań, które przynoszą zyski nie tylko od strony finansowej. Te działania mają na celu osiągnięcie długoterminowych benefitów. Odpowiedzialna społeczność biznesu ma wpływ nie tylko na wizerunek podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą, ale także pomaga w rozwiązywaniu dużej ilości problemów społecznych. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nie musi być łączyć się z dodatkowymi kosztami, dobrymi uczynkami lub obowiązkami, ale może stanowić szansę na uzyskanie przewagi nad konkurencją.

¹²⁹ M. Sznajder, *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, Politechnika Białostocka, Białystok 2013, s. 194.

Etapy systemu społecznej odpowiedzialności

Przy wdrażaniu systemu społecznej odpowiedzialności wyróżniamy 3 etapy: zgodny z przepisami prawa, minimalizacja negatywnego wpływu, tworzenie społecznej wartości dodanej.



Rysunek 1. Poziomy społecznej odpowiedzialności firmy

Źródło: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

Pierwszy etap obejmuje działania społeczne lub ekologiczne będące wymogiem obowiązującego prawa. Wynika to z konieczności przestrzegania odpowiedzialności narzuconej¹³⁰. Przykładem takich działań może być: wypłacanie pensji na czas, przestrzeganie zasad obowiązujących w miejscu pracy itd.

Drugi etap dotyczy uskutecznianych projektów, których celem jest zmniejszenie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne¹³¹. W tym przypadku poruszany jest temat o odpowiedzialności wymuszonej, podejmowanej pod wpływem nacisku społecznego. Przykładem takich działań może być: zorganizowanie stołówki dla pracowników, utworzenie żłobka dla dzieci pracowników itd.

Trzeci etap dotyczy dobrowolnych form inwestowania w społeczność czy środowisko. Zadaniem programów tworzonych przez firmę jest dbanie o gospodarczy i społeczny rozwój oraz podnoszenie standardu życia mieszkańców określonego regionu. Jest mowa o odpowiedzialności świadomej, ponieważ firma chce mieć poczucie, że działa na dobro społeczeństwa.

¹³⁰ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 53.

¹³¹ Ibidem, s. 54.

Korzyści wewnątrz i zewnątrz przedsiębiorstwa

Korzyści wynikające z zasad odpowiedzialności społecznej można podzielić na: wewnętrzne, które dotyczą relacji panujących wewnątrz firmy oraz zewnętrzne, czyli te które odnoszą się do środowiska zewnętrznego firmy. Aktywności podejmowane wewnątrz przedsiębiorstwa mogą być również widoczne w jego środowisku zewnętrznym¹³². Te korzyści kształtują wszystkie relacje w obrębie przedsiębiorstwa. Nie da się rozdzielić obu relacji, ponieważ działania wewnątrz niezaprzeczalnie oddziałują na otoczenie zewnętrzne. Tak jak w przypadku korzyści wewnętrznych, otoczenie zewnętrzne wpływa na interesariuszy wewnętrznych. Korzyści nie odnosi tylko firma, ale także społeczeństwo. W miarę rozwijania się rynku oraz potęgowania się jego dojrzałości ilość oczekiwań społeczeństwa wzrasta. Odpowiedzialność narzucona traci na wartości wskutek podejmowania odpowiedzialności świadomej powiązanej ze społeczną wartością dodatnią, gdyż zmniejsza ona ilość korzyści czerpanych przez firmę.

Profity dla firmy wynikające z CSR

Wprowadzenie zasad odpowiedzialnego biznesu ma bezpośredni wpływ na firmę i jej przewagę nad konkurencją. Dobra polityka CSR, czyli społecznej odpowiedzialności biznesu ma bezpośredni wpływ na budowanie firmy oraz jej wizerunek na rynku światowym. Jeśli jest on wystarczająco dobry ułatwia to firmie dostęp do finansowania. Przejrzystość zarządzania jest dodatkowym plusem dla kredytodawców, którzy zwracają również uwagę na dobry wizerunek przedsiębiorstwa oraz relacje z otaczającym je środowiskiem. Współcześni odbiorcy są bardziej wymagający i nie ograniczają się tylko do ceny i jakości produktu, ale również zwracają uwagę na wizerunek firmy. Coraz większa ilość osób troszczy się o ekologię, dlatego decydując się na zakup produktu przykładają oni dużą wagę do jego pochodzenia oraz procesu wytworzenia. Aktywność przedsiębiorstwa w życiu ludności lokalnej przekłada się na jej przychylność oraz wiarygodność w oczach władz samorządowych. Działania na płaszczyźnie społecznej podejmowane przez firmę w pozytywny sposób wpływają nie tylko na konsumentów, ale również na pracowników, gdyż odczuwają oni więź z instytucją tym sposobem uzyskując dodatkową motywację w tym aspekcie pozafinansową. Rozwiązywane są problemy społeczne, które dotyczą również ich życia prywatnego. Dbalność firmy o wizerunek ma wpływ na wzrost zaufania ze strony zatrudnionych, zakład jest lepiej postrzegany na rynku pracy, co umożliwia zdobycie nowych i zatrzymanie najbardziej oddanych, zaangażowanych w życie firmy pracowników.

¹³² M. Daszkiewicz, *Spoleczne zaangażowanie biznesu w kształtowaniu partnerskich relacji z otoczenia*, Muzeum Historii Polski, Szczecin 2009, s. 202.

Profity społeczne wynikające z CSR

Główne korzyści społeczne wynikające z CSR mają bezpośredni wpływ na walkę firmy z ogółem problemów społecznych. Dany problem jest nagłaśniany wskutek powstających kampanii, co często ma bardzo duży wpływ na zmniejszenie go, a czasem nawet całkowite zniwelowanie. Inicjowanie tych kampanii ma na celu wprowadzenie zmiany postaw, które również przyczyniają się do rozwiązywania barier pojawiających się na drodze do sukcesu. Ważnym czynnikiem wpływającym na osiągnięcia firmy i jakość programów społecznych jest dzielenie się z interesariuszami danymi dotyczącymi firmowej strategii. Często występuje to w formie raportów społecznych, audytów zewnętrznych oraz prezentacji osiągnięć w różnych sferach. Działania tego typu w sposób znaczący wpływają na jakość prowadzenia programów społecznych. Istotną kwestią, często poruszaną przez firmy jest stan środowiska naturalnego. Wiele programów opiera się na temacie ekologii. Powstają one w celu zniwelowania zanieczyszczeń oraz zwiększenia świadomości społeczeństwa o poruszonym zagadnieniu. Poprzez czynności, które propagują zasady społecznej odpowiedzialności firma przyczynia się do rozpowszechniania danego zagadnienia. Uświadamia w ten sposób wagę problemu nie tylko obywatelom, ale także konkurencji i parterom handlowym. Firmy coraz częściej stosują szkolenia, które mają na celu polepszenie jakości zarządzania ludźmi. Dzięki tym działaniom tworzy się miejsce, które zwraca szczególną uwagę na przestrzeganie norm prawnych dotyczących człowieka.

Podsumowanie

Wprowadzenie koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu daje wiele korzyści nie tylko firmie, ale przede wszystkim społeczeństwu. Działania podjęte przez przedsiębiorstwa powinny skupiać się na wcześniej określonym celu oraz grupie docelowej. Przed wprowadzaniem pomysłu należy obserwować otoczenie przedsiębiorstwa i przeanalizować procesy kierujące jego zachowaniem. Firma powinna być przygotowana na to, że korzyści wynikające ze stosowania CSR nie będą dostrzegalne od razu. Korzyści przyjdą z czasem. Działania wykonywane w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu muszą łączyć się ze wszystkimi przedsięwzięciami, których podejmuje się przedsiębiorstwo. Istotne jest to, by działania społeczne były podejmowane regularnie, gdyż jednorazowe przedsięwzięcia nie przynoszą tak skutecznych rezultatów jak te, wpisane w życie firmy. Trzeba pamiętać o tym, że nie chodzi tylko o dobry wizerunek, ale także o ogólną pomoc społeczeństwu.

Bibliografia

1. Daszkiewicz M., *Społeczne zaangażowanie biznesu w kształtowaniu partnerskich relacji z otoczenia*, Szczecin 2009.
2. Leśna-Wierszołowicz E., *Korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, Szczecin 2016.
3. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
4. Sznajder M., *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, Politechnika Białostocka, Białystok 2013.
5. *Zrób biznES-przewodnik dla przedsiębiorców społecznych po współpracy z biznesem*, PwC Polska, Warszawa 2012.

Summary

A socially responsible business brings many benefits. Being socially responsible is not just about complying with all legal provisions, but also engaging in social problems like environmental protection. Business responsibility is a long-term approach that brings longterm benefits. Managing a socially responsible business means that it has a chance to get many benefits, not only for itself, but also for the surrounding society. Doing business that way can help to solve many social problems and improve the company's image.

Komunikacja niewerbalna, czyli jak zdobyć zaufanie w biznesie

Słowa kluczowe: komunikacja, mowa ciała, gesty, gestykulacja, biznes, zaufanie

Streszczenie

Komunikacja niewerbalna stanowi ważną część komunikowania się, jest ona wyrażana przez ruchy i gesty. Oddaje uczucia, emocje i sprawia, że rozmówcy mogą prowadzić ożywioną rozmowę. Zapanowanie nad mową ciała jest praktycznie niemożliwe jeżeli chcemy być naturalni. Z takim zadaniem zmierzyć muszą się tylko aktorzy. Na mowę ciała składają się m.in.: mimika twarzy, gestykulacja, dotyk, spojrzenia, pozycja ciała, wygląd zewnętrzny, dźwięki i jakość wypowiedzi. Należy jednak też pamiętać, aby dobrze zapoznać się z kulturą i obyczajami innych krajów, gdyż nieumiejętne zachowywanie się i nadmierna ekspresja może doprowadzić do katastrofy biznesowej. Zdobywanie zaufania to powolny proces, warto więc panować nad gestami i wykorzystać je jako atuty do osiągnięcia celów.

Wprowadzenie

Jak komunikacja niewerbalna może wpłynąć na utrzymywanie dobrych stosunków biznesowych? Czy gesty i mowa ciała zdradzają emocje? Te zagadnienia nurtują wiele osób. Nie od dziś wiadomo, że na prawidłową komunikację składa się odpowiednio dobrane i wypowiedziane słowo, ale też gestykulacja. To właśnie mowa ciała często dopowiada za rozmówcę to, czego słowa nie są w stanie wyrazić. Celem tego artykułu jest zwrócenie uwagi w jaki sposób komunikacja niewerbalna wpływa na zdobywanie zaufania w biznesie. W dalszej części artykułu zostanie poruszona kwestia komunikacji niewerbalnej, mowy ciała i faux pas gestów.

Komunikacja niewerbalna

Komunikowanie się to nie tylko wypowiadane na głos myśli rozmówców, czy nawet słowo pisane. Komunikowanie się, polega również na wykorzystywaniu kanału niewerbalnego, który to nazywany jest pozajęzykowym. Takim środkiem porozumiewania się są: mimika twarzy, ruchy, pozycja ciała, gestykulowanie, natężenie głosu oraz dystans fizyczny (odległość)¹³³. Każdy przejaw mowy nie-

¹³³ T. Rzepa, *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa 2006, s. 34–35.

werbalnej jest wyrażeniem pewnych informacji oraz energetycznego zdarzenia. Wówczas w zachowaniu okazywane są emocje, nastroje oraz uczucia. Psychiczne procesy są nieodłącznie związane z reakcjami naszego ciała, jedno bez drugiego nie mają prawa bytu. Jeżeli jednak mowa ciała nie obrazuje wypowiedzianych przez słowa emocjom, u potencjalnego odbiorcy rodzą się wątpliwości.

Warto tu spojrzeć z perspektywy aktora, który to musi panować doskonalone nad mową ciała a wręcz uczyć się jej jak roli do filmu. Menedżerowie jednak nie chcą być aktorami, celem takiej osoby jest bycie sobą, co niesie za sobą wykonywanie w każdej sytuacji autentycznej i prawdziwej ekspresji ruchowej zgodnie z emocjami.

Ogólnie znane świadome narzucane *keep smiling*, jest demaskowane jako wyminkowy nastrój. Ciągły uśmiech na twarzy charakterystyczny jest dla Azjatów, ponieważ wedle ich przekonań nie powinno się wyrażać niechęci, niezadowolenia, afektów. Również służy on jako zatajenie autentyczności uczuć. Analogicznie zachowuje się pozbawiona emocji „twarz pokerzysty”.

Ekspresja niewerbalna może być wieloaspektowa, dlatego też zaleca się znać otoczenie, rolę, samopoczucie danej osoby¹³⁴.

Mowa ciała

Obserwowanie rozmówcy i jego zachowania jest bezcennym źródłem informacji, których nie sposób uzyskać z wypowiedzianych słów. Przytulanie kogoś to nieszczególna informacja o świecie, ale to przejaw ogromnej sympatii¹³⁵. Najmocniejsze wrażenie, jakie są w stanie wyrzucić na nas inni bierze się właśnie z mowy ciała. Mehrabian, badacz pochodzący z Ameryki, ujawnił w swoich badaniach, że odnoszone wrażenie opiera się w zaledwie 8% na doborze słów, kolejno w 23% na ich akcentowaniu i aż w 69% na mowie ciała.

Każdy ruch powiązany jest z pewnym wzorcem pobudzenia w mózgu. Nawet w trakcie myślenia o wykonaniu ruchu, może pojawić się uczucie z nim powiązane. Oczywiście mowa ciała nie jest identyczna przy takich samych emocjach i uczuciach. Ekspresja podlega ciągłym zmianom, wpływ na to mają określone czynniki: zewnętrzne i wewnętrzne. Zasadniczo mowa ciała jest bardziej niezawodna niż komunikaty niewerbalne, ponieważ ciało każdego człowieka nieustannie coś wyraża. Dobrze zrozumienie go jest kolejną ważną korzyścią, która to wynika z mowy ciała. Bezsprzecznie uznawana ona jest za atut przy pertraktacjach i rozmowach biznesowych. Wnikliwi badacze sugerują, że niektórzy jeszcze przed ustną odpowiedzią zdradzają mową ciała, to co mają zamiar powiedzieć za moment¹³⁶.

¹³⁴ H. Rückl, *Mowa ciała dla menedżerów*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007, s. 23–26.

¹³⁵ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły w Biznesie, Kraków 1994, s. 110.

¹³⁶ H. Rückl, *op.cit.*, s. 38–44.

Powszechna klasyfikacja komunikatów niewerbalnych:

- **Gestykulacja**, na którą składają się ruchy rąk i dłoni, palców, stóp, nóg, całego korpusu ciała oraz głowy.
- **Mimika, wyraz twarzy** – to bardzo istotne linie przesyłania sygnałów informujących o stanach emocjonalnych, od szerokiego uśmiechu aż po zaskoczenie czy złość. Bogactwo ekspresji mimiki wyrazu twarzy jest ogromne.
- **Dotyk, kontakt fizyczny** – ma on znaczenie przy budowaniu bliskości albo też dystansu psychicznego. Obyczaje kulturowe i etykieta wypracowana na przestrzeni lat jasno określają zasady i obszary ciała, których możemy dotykać, a które są naruszeniem czyjejś nietykalności cielesnej. Kontakt fizyczny jest również regulowany stopniem znajomości, płcią rozmówców, statusem społecznym bądź też formalizacją czy indywidualizacją spotkania.
- **Spojrzenia wzajemne i jednostkowe**, ich funkcja jest pokrewna do funkcji dotyku na odległość. Kontakt wzrokowy zazwyczaj wyprzedza kontakt fizyczny. Jego częste utrzymywanie jest oznaką sympatii, z drugiej zaś strony unikanie kontaktu wzrokowego to jasny przekaz uniku, czasem zawstydzenia bądź zakłopotania.
- **Dystans fizyczny** pomiędzy rozmówcami to kolejny istotny sygnał stosunków wzajemnych. Skracanie tego dystansu i zbliżanie się do siebie ma odzwierciedlenie psychologiczne i oznacza skracanie również dystansu na tym tle. Z kolei oddalanie się oznajmia utratę kontaktu. Warto spostrzec, że nadmierne zbliżanie się jest dość ryzykowne, jeżeli nie istnieje odpowiedni poziom zaufania i intymności.
- **Pozycja ciała**, która zdradza napięcie wewnętrzne lub rozluźnienie. Ruch skrzyżowanych, sztywnych ramion przed klatką piersiową oznajmia postawę obronną i zamkniętą. Jednak pozycja otwarta, zrelaksowana daje sygnał poczucia bezpieczeństwa, pewności siebie i komfortu. Pozycja luźna oznacza zlekceważenie.
- **Wygląd zewnętrzny i ubiór**. Styl ubioru uzależniony jest od sylwetki, obyczajów kulturowych, osobowości i cech charakteru osoby. Podobnie tyczy się to do różnego rodzaju ozdób i dekoracji ciała i stroju. W obecnych czasach można powiedzieć, że ubiór to ważna część manifestacji swojej przynależności społecznej. Staranność i schludność ubioru sygnalizuje przywiązanie wagi do spotkania oraz nadaje mu wyjątkowe znaczenie. Protokół dyplomatyczny i obyczaje towarzyskie regulują szczegółowe zasady *dress code*, trzeba jednak pamiętać, że w innych obszarach kulturowych może on się od siebie różnić, a łamanie go może dostarczyć poważnych strat.
- **Dźwięki para lingwistyczne**, tworzą ogromną grę znaków komunikacyjnych i sposoby na okazywanie uczuć. Głośny śmiech, cichy szloch, ziewanie, pomrukiwanie, mlaskanie, gwizdanie czy wzdychanie. To tylko kilka wymienionych słyszalnych ekspresji ciała, wszystkie stanowią ważne sygnały w komunikacji pomiędzy rozmówcami i nierzadko mogą dać wskazówkę jak kierować rozmową dalej.

- **Jakość wypowiedzi** jest powiązany z intonacją głosu. W zależności od tego jakim tonem przemawia rozmówca: zimnym, ciepłym, ostrym, spokojnym, nerwowym, dynamicznym możemy odczytać jego emocje. Chłodnie wypowiedziane pozdrowienie nie daje złudzeń negatywnego nastawienia, podobnie jak przerażająca jest krytyka wypowiedziana ciepłym głosem.
- **Elementy środowiska fizycznego** to sposoby na zaangażowanie miejsca spotkania także zdradza coś o rozmówcach. Charakter wnętrza, zapachy, dźwięki składają się na tło rozmów. Warto zadbać o właściwe miejsce do rozmów np. kiedy chcemy negocjować¹³⁷.

Zdobyć zaufanie w biznesie, czyli nie popelnij faux pas

Wystarczy jeden prosty gest – teoretycznie zrozumiały dla każdego. Jednak może on zaważyć na dalszej atmosferze rozmowy. Popularny znak „ok” czy kiwanie głową na TAK lub NIE nie w każdym miejscu będzie dobrze postrzegane.

Kiwanie głową

Konflikt może się pojawić na tle krajów Polska Japonia. Na TAK, kiwamy głową w tył i w przód, na NIE w lewo i w prawo. A w Japonii? Opisane ruchy głową są odwrotnie odbierane w kraju kwitnącej wiśni, a więc nie zgadzający się na coś Polak pozytywnie coś potwierdza w ten sposób Japończykowi.

Wszystko OK!

Uniesiony kciuk do góry i pozostałe palce ściśnięte w piąstkę. Zupełnie zmienia się znaczenie gestu, gdy wyjedziemy do Meksyku, Brazylii, Etiopii czy Japonii. W pierwszym z tych państw znak oznacza niemoralną propozycję, w kolejnym to samo co w Polsce wyciągnięty – środkowy palec, natomiast w Etiopii homoseksualizm, jeżeli chodzi o Japonię – „chcę łapówkę”.

Wskazywanie palcem

Jest dość niekulturalnym gestem w Polsce, jeżeli jednak taki gest uczynimy w Indonezji to zaprosimy do siebie prostytutki.

Znak uderzania się po szyi w celu wypicia trunku.

Wykonywany w Polsce często dla żartu w przyjaznym towarzystwie nie szkodzi niczym rozmówcy, natomiast we Włoszech może grozić śmiercią¹³⁸.

¹³⁷ Z. Nęcki, *op.cit.*, s. 110–112.

¹³⁸ <http://przewodnik.twoje-miasto.pl/Artykuly/View/74/gesty-i-mowa-ciala-czyli-jak-nie-popelnic-faux-pas>, (22.03.2019).

Podsumowanie

Kwestia zdobycia zaufania w biznesie to długotrwała ścieżka pełna zawiłości. Warto zdawać sobie sprawę z tego, że nawet najmniejszy gest może urazić naszego rozmówcę, potencjalnego klienta czy kontrahenta. Jak nie narazić się na utratę w ich oczach? Wystarczy zapoznać się z kulturą i obyczajami nie tylko swoimi, ale również z innych miejsc na świecie. Komunikacja nie będzie prosta, jeżeli nie zadamy o właściwy język. Nie ułatwi nam jej też nieodpowiednia mowa ciała. Gesty, ruchy, mimika twarzy, wygląd, pozycja ciała, dystans fizyczny to tylko niektóre składowe, które mogą zdradzać uczucia i emocje. Aby więc budować zaufanie w biznesie należy być świadomym swojej mowy ciała, przekazywać jasne sygnały i nie próbować udawać, ponieważ może się to zakończyć porażką. Rozmówca bowiem jest w stanie wyczuć niepewność i kłamstwo, warto więc stawiać na naturalność i otwartość co dodatkowo pokaże, że jesteśmy otwarci na nowe doświadczenia, nie boimy się przyznawać do pomyłek.

Bibliografia

1. <http://przewodnik.twoje-miasto.pl/Artykuly/View/74/gesty-i-mowa-ciala-cz-yl-jak-nie-popelnic-faux-pas>, (22.03.2019).
2. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły w Biznesie, Kraków 1994.
3. Rückl H., *Mowa ciała dla menedżerów*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007.
4. Rzepa T., *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa 2006.

Summary

Non-verbal communication is an important part of communication and it is expressed through movements and gestures. It conveys feelings, emotions and enables the interlocutors to lead a lively conversation. It is practically impossible to control body language if we want to be natural. Only actors have to do this task. The body language consists of facial expressions, gesticulation, touch, looks, body posture, appearance, sounds and the quality of speech. However, we should also remember to get acquainted with the culture and customs of other countries, because improper behaviour and over-expression can lead to a business catastrophe. Gaining trust is a slow process, so you should control the gestures and use them as an asset to achieve your goals.

Działania z zakresu CSR przedsiębiorstw na terenie województwa podkarpackiego

Słowa kluczowe: corporate social responsibility, województwo podkarpackie, społeczna odpowiedzialność biznesu

Streszczenie

Celem pracy jest analiza rozwoju działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w województwie podkarpackim na przestrzeni ostatnich lat na przykładzie przedsiębiorstw lokujących swe zasoby finansowe i technologiczne na terenie Podkarpacia. W artykule starano się wskazać ujęcie CSR od strony teoretycznej, obszary działalności z zakresu CSR, a także zobrazować społeczną odpowiedzialność biznesu na przykładzie przedsiębiorstw działających na obszarze województwa podkarpackiego.

CSR w ujęciu teoretycznym

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest obecnie przedmiotem coraz większego zainteresowania podmiotów ze wszystkich obszarów działalności związanej z biznesem, ekonomią oraz nowoczesnym, efektywnym zarządzaniem. Problemy oraz zagadnienia związane z CSR są w czasach współczesnych bardzo intensywnie badane, a wiedza pochodząca z badań jest istotnym determinantem działalności dla wszystkich przedsiębiorstw, otoczenia makroekonomicznego, a także ogólnego środowiska firmy. Odpowiedzialność społeczna w świecie biznesu zmieniła jego ogólne postrzeganie, a istotność działań z zakresu CSR stała się istotna dla każdego menedżera zarówno małych jak i ogromnych przedsiębiorstw. Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są także istotnym elementem funkcjonowania organizacji międzynarodowych, takich jak Organizacja Narodów Zjednoczonych i Bank Światowy, a także organizacji pozarządowych, które aktywnie uczestniczą w promowaniu działań społecznie odpowiedzialnych. Dla przykładu – Organizacja Narodów Zjednoczonych w 2015. podsumowała działania z zakresu CSR od początku nowego tysiąclecia, jednocześnie uchwalając plan działania na kolejne 15 lat. Oczywiście jest zatem, że sposób, w jaki różne problemy powiązane z tematyką społecznej odpowiedzialności

biznesu, zrównoważonego rozwoju, etyki i zarządzania są prezentowane i omawiane w obecnych czasach, jest bardzo interesujący dla wszystkich – naukowców, praktyków, menedżerów czy też ośrodków badawczych¹³⁹.

Analizując poszczególne definicje CSR, w opinii Komisji Europejskiej CSR to odpowiedzialność przedsiębiorstwa za wpływ na społeczeństwo¹⁴⁰. Według normy ISO 2600:2010, koncepcja CSR to odpowiedzialność organizacji za jej wpływ na społeczeństwo i środowisko¹⁴¹. Działania CSR mogą być prowadzone w ramach siedmiu obszarów: ład organizacyjny, prawa człowieka, relacje z pracownikami, środowisko naturalne, zaangażowanie społeczne i rozwój, uczciwe praktyki rynkowe, a także relacje z konsumentami¹⁴². W normie ISO 2600:2010 podkreślono, że podejmowane inicjatywy CSR powinny być przejrzyste, etyczne i przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa. Co więcej, działania te powinny brać pod uwagę oczekiwania interesariuszy, być zgodne z obowiązującymi regulacjami prawnymi oraz z międzynarodowymi normami zachowania¹⁴³.

Pojęcia powiązane z CSR

Koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przypisuje się wiele innych pojęć, a wytycznym do takiej kategoryzacji są przejawiające się aspekty społeczne. Często są one jednak odrębnymi działaniami, niepowiązanymi z CSR bądź błędnie postrzeganymi jako całość koncepcji. Do pojęć mylnie interpretowanych z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu zaliczyć można:

- Corporate citizenship (CC) – najważniejszym punktem działań są relacje społeczne. W myśl koncepcji CC przedsiębiorstwo nazywane jest „obywatelem”, w efekcie czego powinno postrzegać otoczenie z perspektywy człowieka oraz prowadzić działania zmierzające do jego korzyści¹⁴⁴;
- Corporate community involvement (CCI) – społeczne zaangażowanie biznesu, które w swych działaniach skupia się na uwarunkowaniach najbliższego otoczenia i działa wedle zasady: „Myśl globalnie, działaj lokalnie”;
- Cause related marketing (CRM) – definiowane jako działania będące hybrydą marketingu komercyjnego oraz marketingu społecznego. Przykładami działań z zakresu CRM mogą być akcje społeczne (pod ważnością warunku otrzymania

¹³⁹ S.O. Idowu, C. Sitnikov, D. Simion, C.G. Bocean, *Current Issues in Corporate Social Responsibility*, Elsevier LTD, Londyn 2017, s. 24.

¹⁴⁰ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia UE na lata 2015–2020 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, 2014, s. 7.

¹⁴¹ R. Rabański, *Biznes odpowiedzialny społecznie*, s. 7.

¹⁴² A. Zielińska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw we współpracy z organizacjami pozarządowymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 775, Szczecin 2013, s. 290.

¹⁴³ <http://csr.pl/article/137/>, (17.03.2019).

¹⁴⁴ K. Wojcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2009, s. 740–741.

korzyści), organizowanie zbiórek pieniężnych wśród pracowników na określony cel społeczny, przeznaczenie części przychodów bądź określonej części z ceny produktu na szczytny cel;

- Fundraising – zbieranie oraz przekazywanie środków pieniężnych przez określony podmiot, które mają wesprzeć realizację celu społecznego, charytatywnego, a także wspomóc działalność określonej organizacji użyteczności publicznej. Środki pieniężne mogą pochodzić zarówno z funduszy przedsiębiorstwa lub pracowników, jak i z wszelkiego rodzaju działalności przedsiębiorstwa generującego przychody dla danej organizacji non-profit. W szerszym ujęciu fundraising może ewoluować w corporate giving, w ramach którego działania przedsiębiorstwa obejmują również pozyskiwanie i przekazywanie środków rzeczowych, organizację aukcji charytatywnych czy też imprez i wydarzeń wspierających zbiórki pieniędzy;
- Corporate volunteering – ma przejaw głównie w zachęcaniu pracowników do dobrowolnego poświęcenia czasu, zaangażowania, sił i umiejętności na realizację celu społecznego, pomoc potrzebującym oraz działania charytatywne;
- Issue advertising/advocacy advertising – „rzecznictwo społeczne” polegające na ogłaszaniu do wiadomości publicznej swych dokonań społecznych, a w efekcie gromadzeniu wokół siebie osób o podobnych przekonaniach. Jest to także zabieranie głosu w określonych sprawach, dyskutowanie na temat określonego problemu¹⁴⁵.

Wyżej wymienione działania – połączone ze sobą w odpowiedni i zrównoważony sposób – ewoluują w zaawansowane działania z zakresu CSR. Rozwój transferu informacji oraz dziedzin działalności biznesu takich jak public relations sprawiły, iż działania tego typu są często wykorzystywane w celu promocji przedsiębiorstwa na arenie społecznej.

Działania z zakresu CSR przedsiębiorstw ulokowanych na terenie Podkarpacia

Na Podkarpaciu w ciągu ostatnich lat systematycznie przybywa firm realizujących przemysłane działania CSR-owe, które obliczone są na dłuższe trwanie, niekoniecznie epizodyczne zaistnienie w mediach, choć i takich przedsięwzięć nie brakuje. Istotny wpływ na wzrost zainteresowania CSR ma projekt „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu” realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach

¹⁴⁵ K. Kazojć, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i jej obszary w organizacjach*, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania nr 38, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 61–62.

Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy. Udział w projekcie umożliwił wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, m.in. przedsiębiorcom działającym na terenie województwa podkarpackiego¹⁴⁶.

Spółka Promost Consulting z Rzeszowa, której główne obszary działalności oscylują wokół projektowania mostów, wiaduktów i estakad, przejawiała istotnie duże zaangażowanie społeczne już przed pozyskaniem wsparcia z PARP. Aktywność przedsiębiorstwa została doceniona w programach Solidna Firma oraz Przedsiębiorstwo Fair Play – spółkę sklasyfikowano w czołówce społecznie odpowiedzialnych firm w Polsce. Udział w projekcie PARP gwarantował rozszerzenie prowadzonych działań w obszarze społecznym i pracowniczym, uwzględniając jednocześnie troskę przedsiębiorstwa o środowisko naturalne. W tym celu wprowadzono platformę internetową, usprawniającą komunikację wewnętrzną. Platforma umożliwia pracownikom szybki dostęp do niezbędnych informacji i procedur, co zdecydowanie ułatwia im pracę, daje możliwości rozwoju i rozwoju kompetencji. Ponadto, za sprawą wdrożenia elektronicznego systemu obiegu dokumentów ograniczono dokumentację papierową, a co za tym idzie zużycie papieru. Istotnym elementem był także zakup specjalistycznej odzieży roboczej, chroniącej przed czynnikami zewnętrznymi. Działanie to wykreowało wizerunek firmy dbającej o komfort i wygodę osób zatrudnionych, podwyższając jednocześnie stosowane dotychczas standardy BHP.

Kolejnym przedsiębiorstwem intensywnie wyróżniającym się na podkarpackiej arenie działań społecznie odpowiedzialnych jest spółka Folpak z Rzeszowa, zajmująca się produkcją folii polietylenowej. Wdrożenie zasad CSR wprowadziło do działalności firmy kilka racjonalizatorskich rozwiązań. Jednym z najważniejszych czynników opracowanej strategii CSR było przeprowadzenie analizy wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne oraz społeczność lokalną. Otrzymane wyniki były podstawą do wdrożenia działań naprawczych. Do zmniejszenia oddziaływania na środowisko przyczynił się zakup przepompowni ścieków oraz belownicy do odpadów, umożliwiającej sprasowanie odpadów. Dzięki temu działaniu intensywnie zmniejszono objętość odpadów, co dodatkowo obniżyło koszty związane z ich utylizacją. Efektywność firmy pod względem ekologicznym podniosło wdrożenie zasad eko-biura, przez co zmniejszono zużycie materiałów eksploatacyjnych, energii elektrycznej, ciepłej, a także wody. Wyniki analiz z audytu organizacyjnego oraz audytu systemu obsługi klienta pozwoliły na opracowanie programu rozwoju kompetencji pracowników i programów szkoleniowych, mających wpływ na rozwój kwalifikacji pracowników firmy. Wprowadzone w przedsiębiorstwie zmiany łączą potrzeby biznesowe firmy z potrzebami jej pracowników, społeczności lokalnej i wymogami środowiska naturalnego¹⁴⁷.

¹⁴⁶ <https://pokl.parp.gov.pl/files/74/455/23277.pdf>, (24.03.2019).

¹⁴⁷ Ibidem.

Wieloletnim liderem społecznie odpowiedzialnego zaangażowania biznesu na Podkarpaciu jest ICN Polfa Rzeszów S. A. Warty uwagi jest wymienienie takich inicjatyw jak powstanie Politechniki Dziecięcej, stypendiów naukowych dla uzdolnionej młodzieży, Muzycznego Festiwalu w Łańcucie robionego z międzynarodowym rozmachem, „Firmowych spotkań ze sztuką” organizowanego wspólnie z Podkarpackim Towarzystwem Zachęty Sztuk Pięknych oraz z Elektromontażem Rzeszów SA, dodatkowych spektakli w teatrze, festiwalu teatralnych, zawodów sportowych i wielu innych przedsięwzięć. Ponadto przedsiębiorstwo z racji prowadzonej działalności farmaceutycznej intensywnie angażuje się w dbanie o środowisko naturalne, inteligentne zarządzanie utylizacją odpadów oraz poszanowanie walorów przyrodniczych.

Podsumowanie

Działania z zakresu CSR stały się istotnym elementem funkcjonowania oraz kreowania pozytywnego wizerunku organizacji z województwa podkarpackiego na przestrzeni ostatnich lat. Analiza czynników wspierających społecznie odpowiedzialny biznes jak powoływanie funduszy wsparcia, dotacji czy też prestiżowych rankingów pozwala prognozować, iż przedsiębiorstwa coraz intensywniej będą kreować społecznie odpowiedzialny biznes w swych strukturach.

Bibliografia

1. <http://csr.pl/article/137/>.
2. <https://pokl.parp.gov.pl/files/74/455/23277.pdf>.
3. Idowu S.O., Sitnikov C., Simion D., Bocean C.G., *Current Issues in Corporate Social Responsibility*, Elsevier LTD, Londyn 2017.
4. Kazojć K., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności i jej obszary w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014.
5. Rabiański R., *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*.
6. Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2009.
7. Zielińska A., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw we współpracy z organizacjami pozarządowymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 775, Szczecin 2013.

Summary

The aim of the work is to analyze the development of corporate social responsibility activities in the Podkarpackie voivodship over recent years on the example of enterprises investing their financial and technological resources in the Podkarpackie region. The article attempts to identify CSR from the theoretical side, areas of CSR activity, and to illustrate corporate social responsibility on the example of enterprises operating in the Podkarpackie region.

**M^a Carmen Benítez, Andrea Rodríguez, Guadalupe Romero,
Sandra Vargas**

Growth of the GDP due to the sustainable development in Spain

Key words: GDP, sustainable development, environment, commitments, sustainability, production

Abstract

To begin with the project we are going to describe GDP and sustainable development concepts. As we all know, the GDP was not developed as a measure of well being of a country, and it does not contemplate variables such as; natural resources, quality life or pollution, between others. Even though, this economic growth, that reflects the GDP of a country, it is actually influenced by these other variables. This is why we found interesting to combine all of these alternative measures with the purpose of having a better approximation of the country welfare.

GDP: Concept and formula

The gross domestic product is an economic indicator. Indicates the set of goods and services that have been produced in a country during a period of time, generally one year. It is used to measure the wealth of a country. Its calculation is quite complex because of it accounts for all Spanish production and services and its value is very complicated. However, self-consumption goods and the black economy are not included in this indicator. The GDP is widely used to measure the growth of a country. It is said that when the GDP increases a country has grown economically. To measure this growth, the GDP variation rate is used.

The GDP is calculated by the following formula:

$$\text{GDP} = C + G + I + \text{NX}$$

GDP = consumption + government spending + investment + net exports

GDP evolution in Spain

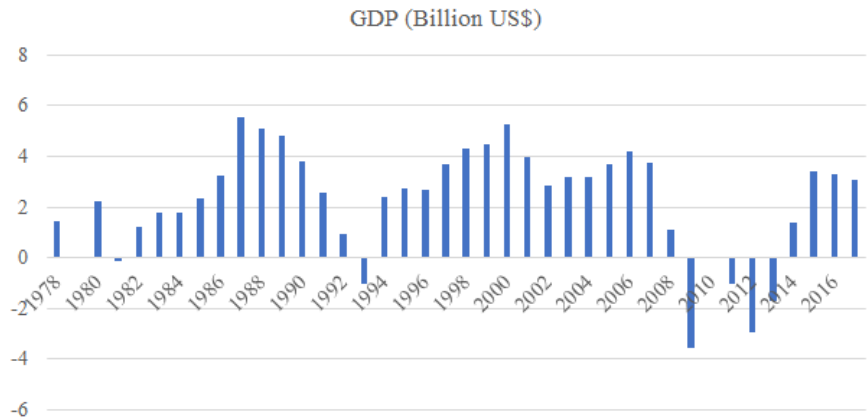


Chart 1. GDP evolution in Spain

Source: own elaboration.

As we can see, the evolution of GDP in Spain since 1978, year in which the concern for sustainable development and the environment was included in the Spanish Constitution, has been very favorable but with constant floods and decreases.

At the beginning of 1982, the data of the Spanish economy showed that it was in a situation of depression, characterized by a stagnation of productive activity, derived from the Oil Crisis.

From 1984, measures were implemented to boost economic growth again, which was accelerated and strengthened with the entry of Spain into the European Economic Community in 1986.

After the great growth experienced in the late 1980s, the Spanish economy went into recession in mid – 1992. For several years the GDP was in a recessive phase, reaching its minimum in 1994.

The economic indexes began to rise from 1995, bringing an expansive phase that lasted until the beginning of 2008, with an average annual GDP increase of 3.5%. The main reasons for this economic boom were, first, the incorporation of Spain to the Monetary Union and, secondly, a massive influx of immigrants, mainly from 2002.

Since 2008, the Spanish economy suffered a fall in GDP, giving way to a period of recession and crisis. The origin of this fall is a combination of structural problems typical of the Spanish economy and the strong external influence of the global financial crisis. In 2011 there was a slight improvement with an increase of 0.1%, but again in 2012 there was a relapse of the Spanish economy

that has produced an approximate decrease of 1.6% in GDP. The cause of this deterioration was the worsening of the public debt crisis.

Finally, since the end of 2013, the economy has entered a recovery phase, with positive but moderate growth, which has strengthened in 2014 with the beginning of job creation.

Concept of sustainable development

Sustainable development can be defined like development that satisfies the needs of the present without compromising the capacity of future generations, guaranteeing the balance between economic growth, care for the environment and social well-being.

It's in 1987 when it appears the concept "sustainable development" with the publication of the Brundtland Report, warning of the negative environmental consequences of economic growth and globalization, which tried to find possible solutions to the problems caused by industrialization and population growth.

How to achieve sustainable development

In order to achieve the desired sustainable development in Spain, an Action Plan has been carried out in favor of people, the planet and prosperity, which has 17 that are interrelated and often the key to one's success will involve the most frequently related to another. These 17 objectives must be achieved in 2030.

The objectives are the following:

- SDG 1. End poverty in all its forms around the world,
- SDG 2. End hunger, achieve food security and improve nutrition and promote sustainable agriculture,
- SDG 3. Guarantee a healthy life and promote well-being for all at all ages,
- SDG 4. Ensure inclusive, equitable and quality education and promote lifelong learning opportunities for all,
- SDG 5. Achieve gender equality and empower all women and girls,
- SDG 6. Guarantee the availability of water and its sustainable management and sanitation for all,
- SDG 7. Guarantee access to affordable, safe, sustainable and modern energy for all,
- SDG 8. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment, and decent work for all,
- SDG 9. Develop resilient infrastructures, promote inclusive and sustainable industrialization, and foster innovation,
- SDG 10. Reduce inequality in and between countries,

- SDG 11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable,
- SDG 12. Guarantee sustainable consumption and production patterns,
- SDG 13. Adopt urgent measures to combat climate change and its effects,
- SDG 14. Conserve and sustainably use oceans, seas and marine resources to achieve sustainable development,
- SDG 16. Promote just, peaceful and inclusive societies,
- SDG 17. Revitalize the Global Partnership for Sustainable Development.

Link between GDP and sustainable development

However, in recent years, we have come to the conclusion that GDP is not everything, and at the time of records of temperatures, fires and the loss of biodiversity, more and more citizens and experts recognize that the good life does not have to do only with money, and therefore they demand not to rely only on GDP, but on other indicators to assess progress. The most common reasons why GDP isn't a correct measure of economic activity, it's because it can not be interpreted as a welfare index.

There are certain aspects, such as environmental damage, that can influence in GDP. Due to the lack of inclusion of sustainable development in the GDP, there are some measures carried out in Spain to mitigate the effects.

The main measures related to sustainable development that have been carried out in recent years have been the following:

- Law 21/2013, of December 9, on environmental evaluation: it is a legislation established by the state to establish a basic protection on the environment. This law incorporates the criteria of sustainability in the evaluation of projects and in the taking of strategic decisions.
- Law 42/2007, of December 13, on Natural Heritage and Biodiversity: the most important thing of this law is the one that regulates the establishment and management of the Natura 2000 Network in Spain.
- Law 30/2014, of December 3, on National Parks: this law includes measures for situations such as natural catastrophes, intervention in cases of unfavorable conservation status, the prohibition of hunting and fishing in certain situations.
- Law 26/2007, of October 23, on Environmental Responsibility: establishes the obligation that companies have to repair any damage caused to nature. This law regulates the terrestrial environment, the aquatic and the air.
- Royal Decree 630/2013, of August 2, which regulates the Spanish Catalog of invasive alien species due to loss of biodiversity.
- Royal Legislative Decree 1/2001, Water Law that establishes the conditions for public use of water.

- Law 1/2005, emission of greenhouse gases that establishes a regime for trade in greenhouse gas emission rights to meet the Kyoto commitments.
- Packaging and packaging waste law of November 1997 to carry out the prevention of packaging waste.

Conclusion

Although GDP is a good indicator of a country's well-being, it is not the best because it does not take into account aspects related to the environment and social, environmental and economic sustainability.

In Spain, there are many of the challenges faced by the human being, such as climate change, water scarcity, inequalities or hunger, can only be solved from a global perspective and promoting sustainable development: a commitment to social progress, the environmental balance and economic growth.

References

1. Acciona.com. (2019). *¿Qué es el Desarrollo Sostenible y los Objetivos Globales?* | ACCIONA. Available at: <https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/>.
2. Ecoembes. (2019). *20 Leyes de medio ambiente que debes conocer*. [online] Available at: <https://www.ecoembes.com/es/planeta-recicla/blog/20-leyes-de-medio-ambiente-que-debes-conocer>.
3. Tradingeconomics.com. (2019). *Spain GDP Annual Growth Rate | 2019 | Data | Chart | Calendar | Forecast*. [online] Available at: <https://tradingeconomics.com/spain/gdp-growth-annual>.

Transformacja społeczno-gospodarcza województwa śląskiego w 2018 roku

Streszczenie

Transformacja województwa śląskiego zawiera zestaw działań inwestycyjnych i miękkich. W polityce regionalnej jest to pierwszy program, który łączy jednocześnie narzędzie koordynujące krajowe i europejskie źródła finansowania, które są umieszczone wielu programach i instytucjach. Artykuł jest krótką charakterystyką województwa śląskiego i przeprowadzonych inwestycji w ramach programu „Program dla Śląska”.

Wprowadzenie

Termin transformacja w naszym języku jest rozumiana jako proces przemiany, przekształcenia. Polega ona na zmianach dotyczących ustroju politycznego i struktury gospodarki. Zmiany w systemie gospodarczym pomagają zwiększyć konkurencyjność regionu na arenie międzynarodowej. Obejmują one również: unowocześnienie produkcji, postęp technologiczny, informatyzację wielu dziedzin gospodarki, podnoszenie poziomu wykształcenia społeczeństwa oraz zmianę struktury wykształcenia i zatrudnienia ludności¹⁴⁸.

Planowanie rozwoju regionu jest jednym z podstawowych zadań, które ustawowo zostało przypisane samorządom województwa. Samorząd opracowuje strategię, która stanowi zapis świadomych wyborów społeczności województwa, które są zorientowane na rozwiązywanie głównych problemów i utrzymanie województwa na drodze ciągłego i zrównoważonego rozwoju oraz poprawy konkurencyjności województwa¹⁴⁹.

¹⁴⁸ http://zasobyip2.ore.edu.pl/uploads/publications/44e33f66b612afab5cfe9bbd9acaaad54_/2-funkcjonowanie-gospodarki-rynkowej/2-1-transformacja-gospodarcza-polski/index.html.

¹⁴⁹ Województwo Śląskie, Strategia rozwoju województwa śląskiego „Śląskie 2020+”, Katowice 2013, s. 4.

Województwo śląskie – charakterystyka

Województwo śląskie jest usytuowane w południowej części Polski. Jego powierzchnia wynosi 12 300 km². Zamieszkuje je 4,6 mln mieszkańców i jest 14 regionem w Polsce pod względem posiadanej powierzchni i drugie co do wielkości pod względem liczby mieszkańców¹⁵⁰. W województwie śląskim istnieje aż 71 miast i miasteczek. Stolicą regionu śląskiego jest miasto Katowice, a innymi dużymi aglomeracjami są: Częstochowa, Sosnowiec, Gliwice, Zabrze, Bytom, Bielsko-Biała, Ruda Śląska, Rybnik, Tychy, Dąbrowa Górnicza i Chorzów¹⁵¹.

Region śląski jest jednym najbardziej uprzemysłowionym województwem w Polsce i jednym z najbardziej uprzemysłowionych obszarów w Europie. W tym województwie znajduje się ponad 472 tysiące przedsiębiorstw. Sektor węglowy i sektor stalowy nadal odgrywają ważną rolę w gospodarce regionu. Przemysł energetyczny, motoryzacyjny, tekstylny i chemiczny również mają znaczącą pozycję w regionie. Województwo Śląskie jako jeden z największych przemysłowych regionów w Polsce zajmuje jedno z głównych miejsc pod względem konkurencyjności w wielu rodzajach przemysłu¹⁵². Na uwagę zasługuje fakt, że województwo śląskie odznacza się znacznymi udziałami w krajowej produkcji, w takich rodzajach produkcji jak: produkcja metali (55% krajowej produkcji w 2015 roku, 54% krajowej produkcji w 2016 roku), górnictwo i wydobywanie (42% 2015 i 2016 roku), produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli (41% 2015 i 2016 roku), produkcja wyrobów z metali (22% w 2015 roku, 24% w 2016 roku), produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (20%, 18%). Na terenie regionu skoncentrowany jest poważny potencjał przemysłowy kraju. Zlokalizowanych jest tutaj 41 czynnych kopalni węgla kamiennego, 21 hut i zakładów hutniczych, 21 elektrowni i elektrociepłowni przemysłowych oraz 22 elektrownie i elektrociepłownie zawodowe. Od ponad połowy wieku województwo śląskie było zapleczem przemysłowym kraju. Rozbudowa górnictwa, hutnictwa i energetyki została dokonywana kosztem innych dziedzin gospodarki, potrzeb cywilizacyjnych i kulturowych jego mieszkańców¹⁵³.

¹⁵⁰ W. Gliń, *Rozwój technologii i innowacji dla województwa śląskiego w latach 2010–2020*, XXV Międzynarodowe Sympozjum Naukowe „Rozwój regionu i organizacji wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu. Lider XXI wieku.” (KNM), Lublin, Polska (18 do 19 maja 2017 roku), Politechnika Lubelska, Lublin 2017, s. 117.

¹⁵¹ Labour market information, Źródło:

<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?countryId=PL&acro=Imi&showRegion=true&lang=en&mode=text®ionId=PL0&nuts2Code=%20&nuts3Code=null&catId=2804>.

¹⁵² H. Godlewska-Majkowska, A. Komor, D. Turek, P. Zarębski, M. Czernecki, M. Tupa, Raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, grudzień 2016.

¹⁵³ W. Gliń, *op.cit.*, s. 118.

W województwie śląskim oprócz wysokiej pozycji w branży posiada również dobrze rozwiniętą turystykę. Na południu znajduje się wiele ośrodków sportów zimowych, baz turystycznych, sanatoriów i pensjonatów. Województwo śląskie jest ważnym ośrodkiem edukacyjnym z blisko 50 uczelniami wyższymi¹⁵⁴.

Program dla Śląska – cele

Województwo śląskie w 2014 roku wytworzyło 12,4% PKB. W przeliczeniu na jednego mieszkańca stanowiło to 46499 zł, przy średniej dla państwa 44686 zł. Otrzymany wynik przez województwo plasuje go na 4 miejscu. Dynamiczny wzrost PKB w województwie w latach 2004–2014 wyniosła 167%, przy średniej dla Polski 185%¹⁵⁵. Natomiast od 2018 roku informacja zawiera dane dla 17 regionów za 2016 rok. W grupie regionów z wysokimi udziałami w tworzeniu PKB w 2016 roku, oprócz regionu warszawskiego były także regiony: śląskie, wielkopolskie, dolnośląskie i małopolskie. Jednostki prowadzące działalność w wymienionych województwach, w których pracowało 49,3% ogółu pracujących w gospodarce, wytworzyły łącznie 55,6% krajowej wartości PKB.

W 2016 roku nakłady inwestycyjne w województwie śląskim stanowiły 11,9% nakładów w Polsce. Pod względem poniesionych nakładów województwo śląskie zajmowało 2 miejsce w kraju, przeliczeniu na jednego mieszkańca wartość nakładów inwestycyjnych wyniosła 6367 zł.

Przeprowadzona analiza przestrzenna, która polegała na zróżnicowaniu wysokości nakładów inwestycyjnych w 2017 roku pokazała, iż duży udział w nakładach inwestycyjnych ogółem w województwie miały miasta na prawach powiatu. Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w przeliczeniu na 1 mieszkańca w 2017 roku w województwie śląskim wyniosły 4,5 tys. zł¹⁵⁶.

W 2018 roku w województwie śląskim z ogólnej kwoty nakładów poniesionych na inwestycje przez przedsiębiorstwa, które brały udział w badaniu przeznaczono na budynki i budowle 5160,2 mln zł, jest to o 18,5% więcej niż w poprzednim roku, maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia wyniosły 10145,8 mln zł, więcej niż przed rokiem o 20,8%, a na środki transportu przeznaczono 1367,0 mln zł, co dało 2,4%. Całość zakupów inwestycyjnych wyniosła 11512,8 mln zł i wzrosła o 18,3% porównaniu do 2017 roku.

W skali roku obniżyły się wskaźniki dotyczące rentowności ze sprzedanych produktów, towarów i materiałów rentowności brutto i netto natomiast odnotowano wzrost wskaźnika poziomu kosztów.

¹⁵⁴Labour market information, Źródło:

<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?countryId=PL&acro=Imi&showRegion=true&lang=en&mode=text®ionId=PL0&nuts2Code=%20&nuts3Code=null&catId=2804>.

¹⁵⁵ H. Godlewska-Majkowska, A. Komor, D. Turek, P. Zarębski, M. Czernecki, M. Tupa, *op.cit.*

¹⁵⁶ Nakłady inwestycyjne i środki trwałe w województwie śląskim w 2017 roku. Źródło:

<https://katowice.stat.gov.pl/opracowania-biezace/opracowania-sygnalne/inwestycje-srodk-trwale/naklady-inwestycyjne-i-srodk-trwale-w-wojewodztwie-slaskim-w-2017-r-,1,8.html>.

W 2017 roku w Katowicach został ogłoszony program pod tytułem Program dla Śląska i stał się jednym z priorytetowych projektów strategicznych, który został umieszczony w Strategii na rzecz Odpowiedzialności Rozwoju. Powyższy program stanowi odpowiedzi związane z transformacją społeczno-gospodarczą, która jest ukierunkowana na większą innowacyjność i produktywność. Program dla Śląska jest to zintegrowany zestaw działań miękkich i inwestycyjnych.

W polityce regionalnej Rządu jest to pierwszy program, który stanowi jednocześnie narzędzie koordynujące krajowe i europejskie źródła finansowania rozproszone w wielu programach i instytucjach¹⁵⁷. Powyższy program ma formę otwartego, co znaczy, że ciągle są poszukiwane nowe projekty, które można by było włączyć do Programu dla Śląska¹⁵⁸.

Przedsięwzięcia, które są zawarte w programie zostały podzielone na trzy grupy: kluczowe, horyzontalne i studialne. Celem Programu dla Śląska jest doprowadzenie do długoterminowych zmian w profilu gospodarczym województwa i stopniowe zastępowanie tradycyjnych sektorów, na nowe przedsięwzięcia w sektorach bardziej innowacyjnych, zaawansowanych technologicznie i produktywniejszych. Głównymi celami wraz z łącznymi wartościami przedsięwzięć w ramach Programu dla Śląska są¹⁵⁹:

- Wzrost innowacyjności przemysłu i inwestycji rozwojowych w regionie (2 067 mln zł),
- Zwiększenie aktywności zawodowej i podniesienie kwalifikacji mieszkańców regionu (934 mln zł),
- Poprawa jakości środowiska przyrodniczego (13 723 mln zł),
- Rozwój i modernizacja infrastruktury transportowej (21 781 mld zł),
- Wykorzystanie potencjału województwa śląskiego w celu zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju oraz rozwój innowacji w energetyce (11 779 mln zł),
- Poprawa warunków rozwojowych miast województwa śląskiego (4 997 mln zł).

Program dla Śląska jako projekt strategiczny jest realizowany wspólnie z innymi działaniami takimi jak: strategia rozwoju województwa śląskiego "Śląskie 2020+", strategia rozwoju Polski Południowej do 2020, porozumienie na rzecz zintegrowanej polityki rozwoju województwa śląskiego. Cechą wspólną tych projektów jest okres zakończenia do 2020 roku. Po 2020 roku wprowadzone zostaną dodatkowe instrumenty związane z dostosowaniem krajowych programów operacyjnych do celów Programu dla Śląska.

¹⁵⁷ Program dla Śląska, Źródło: <https://www.miiir.gov.pl/strony/strategia-na-rzecz-odpowiedzialne-go-rozwoju/kluczowe-projekty/program-dla-slaska/>.

¹⁵⁸ Program dla Śląska, Stan realizacji, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 2018. Źródło: https://www.miiir.gov.pl/media/65009/Raport_PdS.pdf.

¹⁵⁹ Program dla Śląska, Źródło: <https://www.miiir.gov.pl/strony/strategia-na-rzecz-odpowiedzialne-go-rozwoju/kluczowe-projekty/program-dla-slaska/>.

Podsumowanie

Wykorzystanie potencjału rozwojowego województwa śląskiego jest bardziej ograniczone, niż pozostałych częściach kraju pod względem barier rozwojowych. Przywrócenie województwa śląskiego na drogę ciągłego wzrostu wymaga pokonania problemów dotyczących zanieczyszczeniem powietrza, unowocześnienia infrastruktury, odnowienia sieci miejskiej oraz podniesienia innowacyjności przemysłu.

Łączna wartość wszystkich przedsięwzięć, w Programie dla Śląska (na dzień 26.01.2018) wyniosła 55 281 mld zł. Największe nakłady przeznaczone są na realizację celu czwartego, który dotyczy rozwoju i modernizacji infrastruktury transportowej w województwie śląskim a wartość tego celu wynosi 21 781 mld zł, a najmniejsze nakłady są dla celu drugiego, jest on związany z zwiększeniem aktywności zawodowej i poniesienia kwalifikacji mieszkańców z województwa śląskiego.

Jednak jak pokazują cele programu oraz fundusze na nie przeznaczane, transformacja w województwie śląskim przebiega dość szybko.

Władze województwa śląskiego ciągle dążą do wszechstronnego i dynamicznego rozwoju regionu. Wytaczając kierunki rozwoju oraz podejmując strategiczne decyzje.

Bibliografia

1. Geise M., Oczki J., Piotrowski D., *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2016.
2. Glin W., *Rozwój technologii i innowacji dla województwa śląskiego w latach 2010–2020*, XXV Międzynarodowe Sympozjum Naukowe „Rozwój regionu i organizacji wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu. Lider XXI wieku.” (KNM), Lublin, Polska (18 do 19 maja 2017 roku), Politechnika Lubelska, Lublin 2017.
3. Godlewska-Majkowska H., Komor A., Turek D., Zarębski P., Czernecki M., Typa M., Raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, grudzień 2016.
4. http://www.silesia-region.pl/przest_plan/ekofiz/1_polozenie/ogolna_charakter.pdf.
5. http://zasobyip2.ore.edu.pl/uploads/publications/44e33f66b612afab5cfe9bbd9aacad54_/2-funkcjonowanie-gospodarki-rynkowej/2-1-transformacja-gospodarcza-polski/index.html.
6. Jarmołowicz W., Piątek D., *Polska transformacja gospodarcza. Przesłanki – Przebieg – Rezultaty, W poszukiwaniu nowego ładu ekonomicznego.* / red. Owsiak S., Pollok A., Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
7. Jaźwiński I., *Samorząd województwa jako podmiot regionalnej polityki społeczno-gospodarczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 48, 2010.

8. Krajowy raport mozaikowy województwa śląskiego, Źródło: <http://www.gios.gov.pl/images/dokumenty/pms/raporty/SLASKIE.pdf>.
9. Labour market information, Źródło: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?countryId=PL&acro=Imi&showRegion=true&lang=en&mode=text®ionId=PL0&nuts2Code=%20&nuts3Code=null&catId=2804>.
10. Matczak A., Szymańska D., *Stan zaawansowania transformacji społeczno-gospodarczej w regionach miejskich – przykład gminy Wielka Nieszawka w strefie podmiejskiej Torunia*, Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych / pod red. Stanisława Cioka i Dariusza Ilnickiego, MarMar, Wrocław 2000.
11. Nakłady inwestycyjne i środki trwałe w województwie śląskim w 2017 roku. Źródło: <https://katowice.stat.gov.pl/opracowania-biezace/opracowania-sygnalne/inwestycje-srodki-trwale/naklady-inwestycyjne-i-srodki-trwale-w-wojewodztwie-slaski-m-w-2017-r-1,8.html>.
12. Program dla Śląska, Stan realizacji, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 2018. Źródło: https://www.miir.gov.pl/media/65009/Raport_PdS.pdf
13. Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Katowicach, Klasyfikacja stanu ekologicznego, potencjału ekologicznego i stanu chemicznego oraz oceny stanu jednolitych części wód powierzchniowych rzecznych województwa śląskiego za 2017 rok, Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Katowicach, Katowice 2018.
14. Województwo Śląskie, Podregiony, powiaty, gminy – Śląskie voivodship. Subregions, powiats, gminas, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2018.
15. Województwo Śląskie, Strategia rozwoju województwa śląskiego „Śląskie 2020”, Katowice 2010.
16. Województwo Śląskie, Strategia rozwoju województwa śląskiego „Śląskie 2020+”, Katowice 2013.

Abstract

The transformation of the Silesian Voivodeship includes a set of investment and soft activities. In regional policy, it is the first program that simultaneously combines a tool to coordinate national and European sources of funding, which are located in many programs and institutions. The article is a brief description of the Silesian Voivodeship and the investments carried out as part of the "Program for Silesia" program.

Leadership and emotional quotient *Mustafa Kemal Atatürk*

Key Words: Emotional Quotient ,Leadership, Mustafa Kemal Atatürk

Abstract

Emotional Quotient is very important especially in leadership. Leadership is a role getting others to do their work effectively and efficiently. The lack of personal and social proficiency of leaders lessens the performance of people, leads to loss of time, lessens motivation and wears about commitment. Powerful and successful leaders have information as well as emotional quotient. In our study, Mustafa Kemal Atatürk who was a leader with emotional quotient has been taken as an example, and the study is supported by his sayings.

Introduction

For the centuries, people are researched answers for these questions which are "Who is leader?, What characteristics must a leader have?, How must a leader behave and decide?". It is discussed why some people play a leadership role more effectively than others. New leadership trends are also explored while exploring the key characteristics of successful leaders. In addition to the historical features approach and behavioral approaches, recent research reveals transformational, interactive, and emotional intelligence approaches to leadership that add new features to the leader.

One of the most important examples of leadership with emotional intelligence, the Republic of Turkey's founder Mustafa Kemal Atatürk is. The great leader, Atatürk, possesses all the features of emotional intelligence. He is a social architect who has an active role in the political, economic, cultural and managerial areas of Turkish society. It is a leader who creates vision, creates trust with clear and convincing messages, explains himself to the public and understands the people, uses the techniques of persuasion, produces alternative solutions, initiates and manages change. Mustafa Kemal Atatürk is given as the leader who has emotional competence and we are encouraged to work with his speeches.

Emotional intelligence

Emotional intelligence is an individual's awareness of his / her own feelings, understanding and understanding of others' feelings. In 1974, Harvard Psychologist Howard Gardner pointed out the distinction between academic intelligence and emotional abilities, not only his logical abilities but also his inner world and social skills. He developed the theory of intelligence and divided the intelligence into eight groups: verbal intelligence, logical-numerical intelligence, bodily-kinesthetic intelligence, spatial intelligence, music intelligence, natural intelligence, interpersonal-social intelligence, and personal/internal intelligence. In general, the emotional output of the emotional intelligence was made by the psychologist Peter Salovey of Yale University and the psychologist John Mayer from the University of New Hampshire. They define the ability of the person to use knowledge in a way that leads to their thoughts and movements bil (Davis, 2004,6). Emotional intelligence is the compatibility of mind and heart. Cognitive wit (IQ) is required for a person to get a job, but his career work depends largely on emotional intelligence (EQ).

Leader and leadership

According to conditions that are place, time, location, and situation, the definition of leadership changes. Likewise, the leader differentiates the characteristics attributed to the leader. The leader can be defined as the person who directs the members of the group to be successful in line with the stated purposes, who plans, coordinates and controls their work, and has the features and abilities to perform these efforts. Leadership is to manage rational and well thought-out actions that maintain the existence of the institution, such as purpose, culture, strategy, basic identity and critical processes, to create the future and to create a team. In other words, leadership can be expressed as "a group of people gathering around certain goals and mobilizing them in order to realize these goals" (Gordon, Harger; 1996; 4). Human has a complex psychosocial structure. It is very difficult to manage and direct the people. Understanding and managing relationships requires effective skills in managing them. The leader should know how to direct his team in accordance with the goals set by knowing what he wants and what he does not want. Leadership cannot be created, learned, taught and promoted and not leader. Thousands of years of work have been carried out in the field of leadership and advice, and advice is given. However, this situation has not been successful in significantly increasing the number of leaders. The leader must have a systematic experience that has certain experience, can make fast, strong and effective decisions, realistic, make accurate diagnoses on the problems, produce alternative solutions, consider the rules, conditions and limits of the solution, determine the policies and processes to be followed.

Emotional intelligence in leadership

According to research on emotional intelligence, emotional intelligence can be inherited as well as later. Goleman, Boyatzis and McKee suggest that emotional intelligence is both learnable and sustainable in the long term, and they suggest the self-directed learning process in order to achieve this. This process is related to five discoveries for leadership competence with emotional intelligence. The first discovery is to create the ideal vision for yourself, that is, to discover the person you want to be. The second discovery is to discover who you are, how you behave, how others see you, your beliefs and values. You can see your strengths and weaknesses at this stage. People who want to develop their leadership competence have the opportunity to see the differences between ideal and true self. The third discovery creates a learning agenda that can destroy weaknesses and develop and sustain strengths. In a sense, it is to prepare an action plan that will lead to ideal leadership competence. The fourth discovery is to try and practice new emotions, thoughts and behaviors until they become a master. The first discovery is to develop trusting relationships that support and encourage almost the entire process (Barutçigil, 2004; 298). The people who enter the process of self-directed learning in these areas of discovery can become leaders who have an emotional intelligence if they make an effort on the condition that they carry the leadership characteristics. If the vision is created and they show a strong belief in the created vision, they are excited about doing the people together. If the emotions are pushed to the level of enthusiasm, the performance may be escalating, but if people are directed to hatred, hatred and anxiety, the balances can be disrupted. This shows another aspect of leadership.

Emotional intelligence competencies M.Kemal Atatürk

Emotional intelligence competencies in leadership are divided into two groups which are Personal competence and Social competencies.

1. Personal Competence:

Personal Competence deal with recognizing one's own feelings and self-directedness.

1.1 On(self) Consciousness:

Self-consciousness of one's feelings, strengths and weaknesses, values and a deep understanding of the impulses in the form of having. And also they know working of emotions how affects the their performans .

True self-evaluation leaders, they are aware of their strengths and weaknesses. Observes themselves, from their experiences take lessons. sincere feedback, new perspectives, continuous learning and it is open to self-improvement. Self-confidence

shows itself strongly. Self-confident leaders, charismatic creates trust by exhibiting a personality, opposing ideas, disputes or confrontations even people with authority in spite of open veto gives the power to advance.

M. Kemal Atatürk did not give himself the military victories and the reforms he had succeeded. He was a leader who knew that only a great nation could accomplish great works. He didn't like being called Atatürk victories or reforms. He insisted on the use of the 1908 Turkish Revolution. He would have liked to make all the achievements worthy of his people. Mustafa Kemal Atatürk when we examine the features in terms of self-awareness and self-confidence, a self-assessment is seen to be a leader. He bravely overcame the factors that hampered the Turkish independence and modernization movement. A leader who has instilled confidence in the Turkish Nation at the most difficult moments.

1.2 Self-management:

Leaders with this competence can effectively manage destructive feelings and desires. Even under stress, they can be cool and calm. They can be calm and clear even in times of crisis.

Mustafa Kemal Atatürk in difficult conditions he hasn't lost his composure, what, how, where and when to make the plan, all his attempts to love the homeland and the nation has focused on, ideas, thoughts, perspective and the undead of the spiritual force of the struggle for freedom.

He said about this “We will do, to do we are obliged, there are many, and many, great and important works. Our nerves, our heads must be vigorous. We know that the day we fear we have become zero”(Soyak, 1973; 376). In these aspects, Atatürk has shown all the examples of leadership and emotional intelligence. Self-management leaders are leaders who have embraced the principle of openness, they are both reliable and conscientious, behave in accordance with the code of ethics for reliability and do not see the system, they create confidence because they have the essence and promise. Flexible when reacting to change behaving is one of the most important characteristics of the leader. The leader is innovative. Finds fresh ideas from a wide variety of sources, produce new ideas to feed original ideas to solve problems. Continuously changing respond with new ideas and change tactics. Because of Mustafa Kemal Atatürk in the innovations made science has taken the lead. He read a lot and built new ideas.

2.Social competencies:

Social competencis is the ability of the individual to understand other people and how they manage their relationship. It is divided essentially into tow terms, soscial consciousness and relationship management.

2.1 Social consciousness:

Social consciousness is a product of emotional intelligence competencies manifested by the existence of social consciousness and relationship management. Social consciousness is the ability of other people to perceive and understand their feelings correctly. Social consciousness begins with empathy. These leaders mobilize people by expressing their feelings of optimism, compassion, or connection, a desire for a hopeful future. Atatürk's characteristics, national unity, national sentiment and culture and this is adopted by the Turkish Nation.

2.2 Relationship Management:

Managing the emotions of others skillfully it means. Relationship management, influence and orientation, conflict management, communication, change catalysing, teamwork, cooperation and leadership are prominent. In this context, M. Kemal Atatürk appears as a transmission consultant. Atatürk is very successful in winning the people. He organized his presentations according to the listener group. For example, while addressing peasants, women, and workers, it has developed speeches by taking into account the characteristics of the target audience, culture and education.

Conclusion

Logic and emotions must be used together on the road to successful leadership. Atatürk's feelings and logic is a leader. He was able to manage his emotions. He has always been energetic, open to change, remembered by his walk, his looks, his warm smile, strong stance, handshaking with those around him. Energy and enthusiasm increase the demands and ensure that the people around them are also infected. Energy, enthusiasm and passion have shown itself in convincing the Turkish nation. His farsightedness, his focus on development, has been affected. Professional life courses has accomplished incredible works. It has a bold vision, unshakable confidence to achieve its purpose. Nation has taken its own vision by empathy. He has embraced the people's point of view and paid special attention to the interaction with the public. All of the features we considered were a leader who used his emotional intelligence as well as his cognitive intelligence. That the leaders of the Republic of Turkey founder Mustafa Kemal Atatürk.

Model upadłości wielkich – gdzie leżą przyczyny i jak temu zapobiec?

Słowa kluczowe: bankructwo, model CSR, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, upadłość, zrównoważony rozwój

Streszczenie

Celem artykułu była analiza upadłości wielkich przedsiębiorstw. Jako hipotezę badawczą przyjęto, że brak koncepcji CSR stanowi przyczynę upadku wielkich przedsiębiorstw, będącą skutkiem wybranych zaniedbań w aspektach finansowych, konkurencyjnych, technologicznych, globalizacyjnych oraz substytucyjnych. Na podstawie studiów literaturowych, zdefiniowano koncepcję CSR. Dalej poddano analizie i ocenie upadłości wielkich przedsiębiorstw, w wyniku czego zweryfikowano elementy wspólne stanowiące przyczynę ich upadku, tworzące model upadłości przedsiębiorstw. Postawioną hipotezę zweryfikowano empirycznie. Uzyskane wyniki mogą stanowić praktyczny wniosek do dalszych badań w wybranej tematyce dotyczącej istotności wdrożenia koncepcji CSR.

Wstęp

Postęp technologiczny, nieustanne zmiany w gospodarce wymagają od firm coraz większych nakładów pracy, a także coraz to większych nakładów finansowych w celu zapewnienia im przetrwania. Niektóre organizacje nie nadążają za postępem oraz rozwojem nauki i technologii. Brakuje im wizjonerów, świeżych umysłów bądź pracowników, którzy mieliby pomysł na dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Inna sytuacja dotyczy przedsiębiorstw, które dopuszczają się oszustw na tle finansowym. Najnowsze badania rzeczywistości gospodarczej dowodzą, że zaledwie dwie trzecie wszystkich nowopowstałych firm potrafi przetrwać jedynie dwa pierwsze lata prowadzenia działalności. Z kolei mniej niż 50% istnieje dłużej niż 4 lata¹⁶⁰. Najbardziej zaskakujące i spektakularne są upadki znanych na całym świecie, przodujących firm, których porażki nikt by się nie spodziewał.

¹⁶⁰ https://mojafirma.infor.pl/raport-dnia/214720,Przyczyny-upadlosci-przedsiębiorstw.html?fbclid=IwAR2vJX6VRrNMao76bKzBOX7CIYYizA6UfjzVObHtWA_UpfwTi0suewBr07Y, (08.03.2019).

Koncepcja CSR

CSR to koncepcja, według której firmy na etapie budowania strategii uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami zainteresowanych. Najnowsze badania dowodzą, że obecnie nie jest ona dominantą, lecz stanowi źródło możliwości, innowacji i wyższości konkurencyjnej przedsiębiorstw¹⁶¹. CSR bazuje na moralnych imperatywach. Według tego podejścia, bycie odpowiedzialnym nie definiuje się tylko poprzez spełnianie przez przedsiębiorstwa wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale również poprzez zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami. Organizacje powinny nie tylko być uczciwe w składaniu zeznań finansowych, działać nie naruszając prawa, lecz także zwiększać inwestycje w pracowników oraz w dbałość o naturalną gospodarkę.

Analiza upadłości wybranych przedsiębiorstw

Niewykorzystanie posiadanego kapitału, potencjału, wiedzy i zaplecza technologicznego może skończyć się dla przedsiębiorstw druzgocącą katastrofą¹⁶². Na podstawie analizy rzeczywistości gospodarczej, a także literatury przedmiotu, autorom udało się zweryfikować 10 najbardziej znanych upadków przedsiębiorstw XXI wieku, do których wlicza się 5 organizacji krajowych i 5 zagranicznych.

ALMA – pierwsza sieć sklepów dyskontowych, oferująca produkty wysokiej jakości. Firma posiadała aktywa o łącznej wartości 629mln zł¹⁶³. Jednakże 21 września 2016 złożony został wniosek o ogłoszenie upadłości. Część majątku Almy została sprzedana za 94 mln zł.

Amber Gold – polskie przedsiębiorstwo finansowe, które miało inwestować w złoto oraz inne kruszce. W 2012 roku ogłosiło decyzję o likwidacji, nie wypłacając ulokowanych środków (równowartość założonych lokat wyniosła 851 mln zł). Poszkodowanych było około 18 tys. ludzi¹⁶⁴.

Eastman Kodak – firma fotograficzna zatrudniająca 62 tysiące ludzi, która swoją upadłość ogłosiła w 2012 roku. Jej wartość wyceniona została na ok. 170 mln dolarów¹⁶⁵.

¹⁶¹ M. Porter M. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, s. 3, (21.03.2019).

¹⁶² M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*. Kompendium wiedzy o konkurencyjności, 2009, 1, (02.03.2019).

¹⁶³ <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/arttykul/alma-market-upadlosc-immomok-delikatesy,201,0,2391241.html>, (07.03.2019).

¹⁶⁴ P. Antonowi, Ł. Szarmach, *Teoria i praktyka funkcjonowania piramidy finansowej versus studium przypadku upadłości Amber Gold Sp. z o.o.*, s. 5–6, (15.03.2019).

¹⁶⁵ P. Wołczek, *Przyczyny upadku Kodaka*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 2–3, (14.03.2019).

Enron – amerykański gigant branży energetycznej, wart 63 mld dolarów¹⁶⁶. Firma zajmowała się energetyką oraz dystrybucją gazu. Stopniowo narastające przekłamania wynikały z chęci przedstawienia niekorzystnej sytuacji finansowej w dobrym świetle i bardzo szybko wymykały się spod kontroli, aż doprowadziły do upadku przedsiębiorstwa pod koniec 2001 roku.

Gadu-Gadu – polski komunikator internetowy, w swoich najlepszych czasach posiadał 6 927 558 użytkowników¹⁶⁷, a wart był ponad 400 mln zł. W marcu 2018 roku serwis został sprzedany spółce England.pl¹⁶⁸.

Lehman Brothers – bank inwestycyjny, który był ulokowany na czwartym miejscu jako jeden z największych tego rodzaju banków w USA. Zatrudniał ponad 26 tys. osób i posiadał aktywa o wartości 680 mld dolarów¹⁶⁹.

MarcPol – najstarsza polska sieć supermarketów, która 6 czerwca 2016 roku ogłosiła upadłość. W 1995 roku firma osiągnęła obroty w wysokości 48 mln zł. Na współpracy z upadłą siecią sklepów 700 kontrahentów straciło ponad 215 mln zł¹⁷⁰.

Nokia – firma zajmująca się technologiami telekomunikacyjnymi¹⁷¹. W czasach swojej świetności była warta 400 mld dolarów, miała prawie połowę światowego udziału w rynku telefonów komórkowych i wypracowywała 4% PKB Finlandii. Microsoft w 2013 roku za 7,5 mld dolarów przejął dział urządzeń i usług fińskiej firmy¹⁷².

Rosa Bud – radomska firma budowlana działająca na terenie całej Polski. W 2015 roku jej przychody osiągnęły wartość 156 tysięcy zł, a zatrudnionych u niej było 401 osób. Z powodu przeinwestowania w marcu 2019 roku Sąd Gospodarczy ogłosił upadłość likwidacyjną firmy¹⁷³.

WorldCom – największy na świecie operator transmisji danych, zarządzał połową całego przepływu informacji w Internecie, a którego aktywa przekraczały nawet 107 mld dolarów. Firma działała w 65 krajach i zatrudniała ponad 60 tys. pracowników. Miała 20 mln abonentów międzystrefowych i 2 mln abonentów łączności lokalnej w Stanach Zjednoczonych. W 2003 roku firma ogłosiła upadłość.

¹⁶⁶ P.C. Fusaro, R.M. Miller, What went wrong at Enron: Everyone's guide to the largest bankruptcy in US history, s. 1–2, (18.03.2019).

¹⁶⁷ <http://web.archive.org/web/20110818130143/http://info.gadu-gadu.pl/producent/historia>, (07.03.2019).

¹⁶⁸ https://businessinsider.com.pl/firmy/gadu-gadu-przejeje-przez-englandpl/x5193ct?utm_source=pl.wikipedia.org_viasg_businessinsider&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&src=ucs&utm_v=2, (10.03.2019).

¹⁶⁹ <https://www.forbes.pl/gospodarka/upadek-lehman-brothers-rozpoczal-kryzys-finansowy-w-2008-roku/7j1fgjh>, (16.03.2019).

¹⁷⁰ <https://www.forbes.pl/biznes/upadlosc-marcpolu-sledztwo-ws-wycieku-pieniedzy/ttqr6e6>, (11.03.2019).

¹⁷¹ J. Aspara, J. Lamberg, A. Laukia, H. Tikkanen, *Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia*, s. 3–5, (14.03.2019).

¹⁷² <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/historia-wielkich-marek-dlaczego-upadla-nokia-aa-GBtA-T11L-94hv.html>, (15.03.2019).

¹⁷³ <https://plus.echodnia.eu/radomskie/oto-giganci-gospodarki-regionu-radomskiego-zlota-setka/ar/11472956>, (15.03.2019).

Tabela 1. Analiza upadłości przedsiębiorstw

PRZYCZYNA	FIRMA	
	Krajowa	Zagraniczna
Defraudacje finansowe	1) Amber Gold – Głównym powodem upadku było oszustwo. Oferowali dobrze oprocentowaną inwestycję w kruszce, których nawet nie posiadali. 2) Rosa Bud – pomimo braku funduszy brała udział w dalszych przetargach, zadłużając się na coraz większe kwoty.	1) Lehman Brothers – kreatywna księgowość, ukrywanie informacji na temat płynności banku, ignorowanie sytuacji finansowej firm pożyczających pieniądze spowodowało upadek organizacji. 2) Enron – ukrywał koszty oraz zawyżał przychody firmy. 3) WorldCom – Nazwa WorldCom (podobnie jak Enron) stała się więc kolejnym synonimem korporacyjnej nieuczciwości.
Nie podążanie za nowymi technologiami, trendami oraz konkurencją	1) ALMA – silna konkurencja ze strony dyskontów np. Lidl, Biedronka, które również oferowały zagraniczne produkty, lecz w niższych cenach. 2) Gadu-Gadu stało się jedną z ofiar globalizacji sieci. Ostatecznie to Facebook ze swoim komunikatorem Messenger przyczyniły się do upadku GG. 3) MarcPol – tak jak Alma firma przegrała z konkurencją jaką stanowiły tańsze dyskonty.	1) Eastman Kodak – firma nie chciała podążyć za nowym modelem aparatu, została przy tej tradycyjnej wersji, co doprowadziło do bankructwa. 2) Nokia – Finowie przegapili smartfonową rewolucję i zbyt mocno postawili na system Symbian. Nokię dobił wzrost popularności modeli z dotykowym ekranem takich firm, jak Apple, Samsung.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy danych przedstawionych w tabeli 1 zauważono pewne elementy wspólne upadku wielkich przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, do których zalicza się ignorancję finansową, technologiczną, substitutów, globalizacji oraz konkurencji, będące „filarami kopuły” braku koncepcji CSR, co zostało przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1. Model upadłości przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Bazując na zdobytej wiedzy o koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw stworzony został model upadłości organizacji. Analizując wyżej przedstawiony schemat wyróżnionych zostało 5 głównych czynników, których działania skutkują upadłością firm. Przedstawione przez autorów artykułu przykłady spektakularnych upadłości wielkich przedsiębiorstw dowodzą, że ignorancja substytutów, globalizacji, technologii, konkurencji oraz finansów prowadzi do załamania organizacji. Od przedsiębiorstw w globalizacji wymagane jest, aby spełniały oczekiwania klientów oraz by osiągnęły przewagę konkurencyjną na rynku, który cały czas wzbogacany jest o nowe firmy poprzez rozwijającą się w procesie globalizacji konkurencyjność. Ignorowanie konkurencji sprawia, że organizacje tracą klientów, gdyż oferta i technologie, które przedstawiają, są gorsze niż te proponowane przez konkurencję. Ignorancja wobec technologii powoduje brak śledzenia trendów technologicznych, co przyczynia się do застоju innowacyjności przedsiębiorstw. Ignorancja finansów posiadanych przez firmę powoduje podejmowanie się zbyt dużej ilości inwestycji przy niewystarczającym kapitale. Substytut to produkt zastępczy różniący się od wyrobu podstawowego technologią, ale pełni zbliżoną lub szerszą funkcję. Ignorancja wobec pojawienia się substytutów grozi spadkiem atrakcyjności wyrobów podstawowych. Istnienie tych 5 czynników uniemożliwia wprowadzenie koncepcji CSR, a jej brak oznacza duże prawdopodobieństwo upadłości. Jeśli przedstawione aspekty nie będą istnieć, nie ma przeszkody by wdrożyć tę koncepcję, czyli uniknąć upadłości.

Podsumowanie

Upadki pozornie przodujących firm łączą w sobie wspólną cechę. Analiza 10 wielkich upadłości pozwoliła wykazać autorom artykułu, że brak uwzględnienia globalizacji, konkurencji, technologii, finansów oraz substytutów stanowi przeszkodę dla wprowadzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw skutkując wstrzymaniem ich rozwoju. Dodatkowo zauważalne jest potwierdzenie przez autorów pozytywnego wpływu CSR na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, które właściwie wyeksponowane zwiększają szansę na długotrwałe utrzymanie się wysokiej pozycji firmy. A zatem postawioną hipotezę zweryfikowano w sposób empiryczny, a tym samym potwierdziło to założenia autorów artykułu dotyczące przyczyn upadku wielkich przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Antonowi P., Szarmach Ł. *Teoria i praktyka funkcjonowania piramidy finansowej versus studium przypadku upadłości Amber Gold Sp. z o.o.*
2. Aspara J., Lamberg J., Laukia A., Tikkanen H. *Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia.*
3. Fusaro P.C., Miller RM *What went wrong at Enron: Everyone's guide to the largest bankruptcy in US history.*
4. Gorynia M. *Teoretyczne aspekty konkurencyjności Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, 2009.
5. <http://web.archive.org/web/20110818130143/http://info.gadu-gadu.pl/producent/historia>, (07.03.2019).
6. https://businessinsider.com.pl/firmy/gadu-gadu-przejete-przez-englandpl/x5193ct?utm_source=pl.wikipedia.org_viasg_businessinsider&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=ucs&utm_v=2, (10.03.2019).
7. https://mojafirma.infor.pl/raport-dnia/214720,Przyczyny-upadlosci-przedsiębiorstw.html?fbclid=IwAR2vJX6VRrNMao76bKzBOX7CIYYizA6UfjzVObHtWA_UpfwTi0suewBr07Y, (08.03.2019).
8. <https://plus.echodnia.eu/radomskie/oto-giganci-gospodarki-regionu-radomskiego-zlota-setka/ar/11472956>, (15.03.2019).
9. Porter Michael and Kramer Mark *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* Harvard Business Review.
10. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004. ISBN 83-01-14314-2.
11. <https://superbiz.se.pl/wiadomosci/historia-wielkich-marek-dlaczego-upadla-nokia-aa-GBtA-T11L-94hv.html>, (15.03.2019).
12. <https://www.forbes.pl/biznes/upadlosc-marcpolu-sledztwo-ws-wycieku-pieniedzy/ttqr6e6>, (11.03.2019).

13. <https://www.forbes.pl/gospodarka/upadek-lehman-brothers-rozpoczal-kryzys-finansowy-w-2008-roku/7j1fgjh>, (16.03.2019).
14. <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artykul/alma-market-upadlosc-immomok-delikatesy,201,0,2391241.html>, (07.03.2019).
15. Wołczek P., *Przyczyny upadku Kodaka*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Summary

The aim of the article was to analyze the bankruptcy of large enterprises. A research thesis was that the lack of the CSR concept is the cause of bankruptcy among large enterprises. It results from selected negligence in financial, competitive, technological, globalisation and substitution aspects. Based on literature studies, the CSR concept was defined. Further, the bankruptcy of large enterprises was analysed and assessed and the common elements that caused their bankruptcy verified. On the basis of a comparative analysis, the authors obtained a model of bankruptcy of enterprises which verified the thesis empirically. The results obtained constitute a practical application for further research on a selected issue concerning the importance of implementing the CSR concept.

Jak zbudować zespół projektowy

Streszczenie

Artykuł przedstawia istotę zespołu oraz model Tuckmana jako determinantę budowania efektywnego zespołu projektowego. Ponadto zwrócono uwagę na rolę komunikacji werbalnej, która towarzyszy zespołowi podczas całego procesu tworzenia przez funkcjonowanie aż po rozwiązywanie zespołu projektowego.

Cechy i etapy tworzenia zespołu projektowego

Zespół projektowy, jest pojęciem o wiele węższym niż grupa. Grupę tworzą osoby, które są zaangażowane w realizację danego projektu. O grupie można powiedzieć, że jest zespołem kiedy umiejętności zaangażowanych osób uzupełniają się, ponadto nie tylko biorą udział w tym samym przedsięwzięciu, ale też dążą przy tym do wspólnego celu oraz działają wspólnie i czują się współodpowiedzialni za zadania pozostałych członków zespołu projektowego. W poniższej tabeli przedstawiono różnice pomiędzy grupą a zespołem¹⁷⁴.

Tabela 1. Różnice pomiędzy zespołem projektowym a grupą

Grupa	Zespół
Dowolna liczba osób	Mała liczba osób
Wiele różnych, ogólnych więzi	Ściśle określone więzi
Dąży do realizacji celów	Dąży do rozwiązania problemu, realizacji zadania
Odpowiedzialność indywidualna	Odpowiedzialność indywidualna i zbiorowa
Brak wspólnego celu	Wspólny cel wszystkich członków zespołu
Indywidualne efekty	Wspólne efekty
Nie ulega automatycznemu rozwiązaniu	Po zrealizowaniu zadania ulega rozwiązaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 220.

¹⁷⁴ J. Strojny, M. Baran, M. Kłos, B. Klimczak. *Techniki zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie* Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XVI, zeszyt 5, część II, s. 101.

Znając specyfikę zespołu można zastanowić się nad jego budowaniem. Profesor Bruce Wayne Tuckman stworzył model który przedstawia proces budowania zespołu. Składa się on z pięciu następujących po sobie faz. Począwszy od formingu, gdzie członkowie zespołu poznają się nawzajem, określa się ich umiejętności i wiedzę oraz role, jakie będą pełnić w projekcie. Faza ta rozpoczyna się, kiedy członkowie po raz pierwszy się zobaczą, wywierają na sobie pierwsze wrażenie, które ma bardzo duże znaczenie w ich dalszej współpracy. Niepewność, a w niektórych przypadkach nawet dezorientacja znacząco wpływa na komunikację w zespole. Jest ona w tej fazie znacznie ograniczona i polega przede wszystkim na wysyłaniu prostych komunikatów do kierownika projektu. W początkowej fazie członkowie nie są jeszcze na tyle zaangażowani, aby utożsamiać się z zespołem, dlatego bardzo ważna jest tutaj rola kierownika, który ma za zadanie doprowadzić do momentu, kiedy zespół widzi siebie jako jedną całość, a jego członkowie nie myślą o sobie jako o jednostce indywidualnej a o jednej z części zespołu, która jest tak samo ważna i tak samo zaangażowana w osiągnięcie wspólnego celu jak pozostali. W tym momencie następuje storming czyli kolejna faza. Tutaj członkowie zespołu docierają się, powstają konflikty i nieporozumienia, które są niewątpliwie ważnym elementem, ponieważ prowadzą do ustabilizowania stosunków między uczestnikami. Należy jednak zadbać o to aby były one wyłącznie merytoryczne i nie opierały się na osobistych odczuciach, niechęciach czy uprzedzeniach¹⁷⁵. Powątpiewanie w sukces również towarzyszy drugiej fazie. W głowach osób zaangażowanych w projekt pojawia się mnóstwo pytań: po co...? Czy było warto...? Czy to był dobry wybór...? Jest to naturalna reakcja, są oni w nowej sytuacji, nie wiedzą co ich czeka i czy są na to gotowi. Zadaniem kierownika jest ukierunkowanie tych osób, dodanie im otuchy i pomoc w odnalezieniu się. Kolejnym problemem jest fakt, że bardzo często członkowie zespołu uwytatniają tutaj swoje osobiste cele i nie zawsze chcą działać dla dobra ogółu, pojawiają się także bariery emocjonalne przed działaniem, oraz krytyka czy sprzeciw w stosunku do lidera i kontroli, a także podważanie podjętych wcześniej decyzji¹⁷⁶. Kiedy zespół przejdzie przez szereg konfliktów i problemów oraz skupi się na pozytywnych wynikach, następuje kolejna faza norming, w której zamiast konfliktów prowadzi się konstruktywne rozmowy. Uczestnicy wspierają się, wymieniają poglądami, rozważają kompromisy oraz współpracują ze sobą. Są sobie coraz bliżsi, zaczynają utożsamiać się z zespołem i czują chęć działania. Zostały już przydzielone role w zespole a uczestnicy je akceptują i chcą realizować wydelegowane im zadania, każdy z nich wnosi wartość do zespołu. Lider powinien tutaj w głównej mierze obserwować zachowanie członków zespołu i pomagać w sytuacjach problemowych. Jeżeli nie wykazują

¹⁷⁵ K. Cassidy, Tuckman Revisited, *Proposing a New Model of Group development for Practitioners*, Journal of Experiential Education 29, 2007, s. 3–7.

¹⁷⁶ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 228.

oni niepokojących postaw nie powinien znacząco ingerować w ich relacje i współpracę. Jego rola polega na monitorowaniu i doradztwie¹⁷⁷. Następna faza to performing, czyli czas w którym zespół najefektywniej pracuje. Członkowie są pełni energii, ambitnie dążą do osiągnięcia wspólnego celu, w pełni angażują się w realizację zadań. Kiedy pojawi się problem konstruktywnie go rozwiązują, zespół przekładają ponad własne korzyści. Akceptują siebie nawzajem, wspierają się i dobrowolnie ze sobą pracują, poznali już siebie nawzajem i nauczyli się współpracować teraz są swobodni w działaniu i efektywnie to wykorzystują w dążeniu do osiągnięcia celu. Dlatego bardzo ważne jest poprawne i pełne przejście przez poprzednie fazy, tylko wtedy zespół będzie mógł być w pełni produktywny. Kierownik powinien oddać aktywność grupie, a jego rola ogranicza się do nadzorowania. Ostatnią fazą jest rozwiązanie zespołu projektowego, które następuje w momencie wykonania zadania. Nie jest ona jednak mniej ważna od pozostałych. Znaczącym elementem jest tutaj omówienie realizacji projektu. Podkreślenie elementów, które warto powtórzyć oraz omówienie tych które zawiodły i należałoby je poprawić w przyszłości. Istotne jest też tutaj świętowanie zakończenia projektu, które niekoniecznie musi oznaczać wyprawienie dużej uroczystości. Może ono przybrać formę kameralnego spotkania zespołu projektowego. Jest to bardzo wartościowy element z punktu widzenia członków zespołu gdyż czują wtedy, że ich praca i wysiłek zostały docenione¹⁷⁸.

Komunikacja werbalna w budowaniu zespołu projektowego

Znając etapy budowania zespołu należy skupić się na tym aby komunikacja w każdym z nich była prawidłowa. Komunikat musi trafić do odbiorcy tak, aby ten go zrozumiał. W przypadku zespołu projektowego odpowiedzialność za przekaz ponosi nie tylko nadawca ale również odbiorca ze względu na złożoność i dynamikę prac oraz z uwagi na elastyczną formę funkcjonowania zespołu. Wymaga to wypracowania powiązań między uczestnikami w możliwie najwcześniejszej fazie budowania zespołu. Kiedy będą czuli bliskość w stosunku do pozostałych łatwiej będzie im likwidować nieporozumienia, dopytywać w przypadku niepewności oraz wymieniać się informacjami z pozostałymi osobami. Dzięki temu zespół uniknie sytuacji w których zadanie nie zostało wykonane lub zostało wykonane nieprawidłowo ze względu na to, że nadawca przekazał komunikat, który nie dotarł do odbiorcy lub dotarł do niego w odmiennej postaci i został zrozumiany w inny sposób niż chciałby tego nadawca¹⁷⁹. Aby komunikat był dobrej jakości osoba nadająca powinna zadbać o jak największą dokładność przekazu, szybkość przepływu oraz upewnienie się, że został on właściwie

¹⁷⁷ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 221.

¹⁷⁸ IPMA, *Zarządzanie projektami podręcznik*, pm2pm, Kraków 2014, s. 78.

¹⁷⁹ K. Kandefer-Winter, O Nadszakula, *Komunikacja w zarządzaniu projektami*, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 173.

zinterpretowany. Natomiast osoba, która pełni rolę odbiorcy ma za zadanie odkodować komunikat. Poniższy rysunek przedstawia schemat komunikacji w zespole projektowym.



Rysunek 1. Komunikacja w zespole projektowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IPMA, *Zarządzanie projektami* podręcznik, pm2pm, Kraków 2014, s. 65.

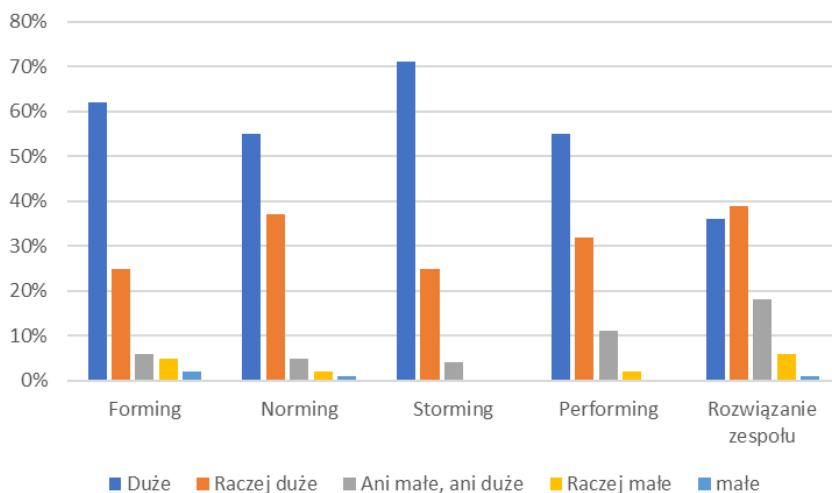
Na komunikację składają się trzy podstawowe elementy: nadawca, wiadomość, która ma zostać przekazana oraz odbiorca¹⁸⁰. Nadawca pełni rolę konstruktora, zatem powinien upewnić się, że właściwie zakodował wiadomość i zostanie ona odebrana zgodnie z jego intencjami, wybierając również odpowiedni kanał przekazu. Rolą odbiorcy jest właściwie odkodowanie komunikatu. Istotnym elementem jest sprzężenie zwrotne polegające na przekazaniu przez osobę odbierającą, jaka informacja do niej dotarła oraz na wyrażeniu swojej interpretacji wiadomości upewniając się tym samym, że jest ona zgodna z intencją nadawcy¹⁸¹. Jeżeli obie strony wypełnią swoje role rzetelnie, zakłócenia, które są nieodłącznym elementem każdego przekazu nie zniekształcą komunikatu, a co za tym idzie zadanie zostanie wykonane zgodnie z poleceniem. W fazie formingu występuje wiele barier komunikacyjnych bowiem uczestnicy nie zapoznali się jeszcze wystarczająco ze sobą, nie darzą się dostatecznym zaufaniem, nie są gotowi aby otwarcie dyskutować i wyrażać swoją opinię w szczególności, jeżeli jest ona negatywna. Lider powinien więc zadbać o to, aby członkowie zespołu czuli się pewnie, chcieli otwarcie dyskutować i darzyli się wzajemnym zaufaniem. Jeżeli na tym etapie zostanie wypracowany odpowiedni proces komunikacji łatwiej będzie przejść przez kolejną fazę, która w znacznej mierze opiera się na konfliktach. Będą one bowiem łatwiej i szybciej

¹⁸⁰ IPMA, *Zarządzanie projektami* podręcznik, pm2pm, Kraków 2014, s. 66.

¹⁸¹ W.F. Dowling, L.R. Sayles, *How Managers Motivate. The Imperatives of Supervision*, McGraw-Hill Book Company, New York 1992.

rozwiązywane, uczestnicy nie będą mieli obiekcji przed wyrażaniem swojej opinii, dzięki czemu porozumienia i kompromisy będą chętniej osiągane. W konsekwencji możliwe będzie przejście do fazy normingu, gdzie przepływ informacji jest równie ważny i ma istotny wpływ na prowadzenie konstruktywnych rozmów, wymianę doświadczeń i wzajemną pomoc. W fazie performingu jakość komunikacji znacząco wpływa na efektywność pracy, spójność zespołu, poczucie wspólnego celu oraz odpowiedzialności zbiorowej. Na tym etapie komunikacja powinna już być swobodną częścią funkcjonowania zespołu, przychodzącą naturalnie. Należy zadbać o to aby nie był to wyuczony element, a samoistnie występująca część pracy. Również podczas rozwiązywania zespołu ważne jest rzetelne wyrażenie opinii na temat przebiegu projektu.

Według badań przeprowadzonych przez Panią Katarzynę Kandefer-Winter oraz Panią Olę Nadskakulę w 2016 na grupie ekspertów w dziedzinie zarządzania projektami komunikacja jest bardzo istotnym elementem każdego etapu. Wyniki interpretacji badań przedstawia poniższy wykres.



Wykres 1. Znaczenie komunikacji w poszczególnych etapach budowania zespołu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań K. Kandefer-Winter oraz O. Naskuły.

Z badań jednoznacznie wynika, że eksperci będący grupą badawczą w większości przypadków wskazują duże lub raczej duże znaczenie komunikacji w każdym etapie budowania zespołu. Rola lidera jest bardzo ważna w aspekcie komunikacji, gdyż aby zbudować aktywny zespół projektowy musi on zadbać o odpowiedni przepływ informacji pomiędzy jego uczestnikami oraz pomiędzy uczestnikami a nim samym.

Zakończenie

Celem artykułu było zwrócenie uwagi na dwa bardzo istotne elementy towarzyszące pracy zespołu. Pierwszy to fazy jego budowania, każda z nich jest tak samo ważna. Aby zespół poprawnie funkcjonował należy poprawnie przejść przez każdą z faz jego budowania. Tylko w taki sposób można osiągnąć w pełni efektywną pracę.

Drugim nieodłącznym elementem towarzyszącym zespołowi przez cały czas jego trwania jest komunikacja, która w zespole projektowym jest nadzwyczaj ważna ze względu na dynamikę i konieczność szybkich reakcji na zmiany. Zarówno nadawca jak i odbiorca muszą czynnie brać w niej udział.

Najważniejszym elementem artykułu było przedstawienie tych dwóch elementów w połączeniu oraz uwydatnienie związku między nimi.

Reasumując aby zbudować poprawnie zespół projektowy należy w odpowiedni sposób przejść przez wszystkie fazy jego budowania. A w każdej z nich należy zwrócić szczególną uwagę na komunikację.

Bibliografia

1. Cassidy K., Tuckman Revisited, *Proposing a New Model of Group development for Practitioners*, Journal of Experiential Education 29, 2007.
2. Dowling W.F. Sayles L.R *How Managers Motivate. The Imperatives of Supervision*, McGraw-Hill Book Company, New York 1992.
3. IPMA, Zarządzanie projektami podręcznik, pm2pm, Kraków 2014.
4. Kandefer-Winter K. Nadszakula O. *Komunikacja w zarządzaniu projektami*, CeDeWu, Warszawa 2016.
5. Listwan T. *Zarządzanie kadrami* C.H. Beck, Warszawa 2010.
6. Pawlak M. *Zarządzanie projektami* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
7. Pocztowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2016.
8. Strojny J. Baran M. Kłos M. Klimczak B. *Techniki zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XVI, zeszyt 5, część II.
9. Trocki M. Grucza B. Ogonek K. *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
10. West J.L. *Building a High – Performing Project Team* Van Nostrand Reinhold, New York 1997.

Summary

The article introduces the essence of the team and the Tuckman model as the determinant of building an effective project team. In addition, there has been paid attention to the role of verbal communication, which accompanies the team during the whole process of creating through functioning up to the decommissioning of the project team.

Zaufanie jako determinanta rozwoju organizacji

Słowa kluczowe: zaufanie, rozwój organizacji, system wartości, produktywność

Streszczenie

Artykuł porusza problematykę zaufania w organizacji, jako kluczowego elementu jej funkcjonowania i rozwoju. W obecnych czasach o sukcesie organizacji w coraz większym stopniu decydują czynniki społeczne i etyczne. Rozważania skoncentrowano na współczesnych formach organizacji ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia zaufania, jako determinanty sukcesu przedsiębiorstwa. Przedstawione dylematy, problemy oraz rozwiązania, są punktem wyjścia do dalszych rozważań nad złożonością problematyki zaufania w organizacjach.

Wstęp

Ważnym aspektem funkcjonowania organizacji jest zaufanie, które znacząco wpływa na jej działania oraz rozwój. W ostatnich latach dostrzegalny jest dramatyczny i głęboko niepokojący spadek zaufania publicznego, prywatnego, a także wśród organizacyjnego. Brak zaufania staje się problemem globalnym, a jego rozwiązanie jednym z priorytetowych zadań nauk socjologicznych i ekonomicznych. W gospodarce opartej na wiedzy można zauważyć wzrost znaczenia zaufania, jako dobra rzadkiego i niezwykle cennego w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Zaufanie odgrywa bardzo ważną rolę jako czynnik stymulujący interakcje społeczne i biznesowe pomiędzy stronami. P. Sztompka twierdzi, że o szczególnej roli zaufania w świecie współczesnym decydują przede wszystkim podmiotowość społeczeństw, współzależność, rosnąca liczba nowych zagrożeń i niebezpieczeństw, coraz większa pula możliwości działań, złożoność otaczających nas systemów, anonimowość, a wreszcie wzrost kontaktów z nieznanymi nam osobami¹⁸². Zaufanie staje się w takich warunkach niezbędnym zasobem, a także aktywem niematerialnym przedsiębiorstwa generującym wartość. Wpływa na inwestowanie, marketing relacyjny, komunikację międzykulturową, uczenie się. Pomaga w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, pracy zespołowej i rozwijaniu stosunków międzyludzkich. Pełni istotną rolę w przywództwie, wyznaczaniu celów, negocjacjach z partnerami handlowymi. Pozytywnie wpływa na oczekiwania wobec drugiej strony w przypadku zawierania transakcji

¹⁸² P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków, 2007.

i daje poczucie bezpieczeństwa w warunkach niepewności i złożoności. Podtrzymuje istnienie rynków, zachęca do uczestnictwa w transakcjach oraz redukuje koszty transakcyjne¹⁸³.

Definicje zaufania

Przewodnim tematem artykułu jest zaufanie, dlatego kluczowe wydają się zrozumienie jego pojęcia. W naukach o zarządzaniu wskazują się różne definicje zaufania, często rozbieżne, lub formułowane w odmienny sposób. Tabela 1 prezentuje, różne definicje zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwem¹⁸⁴.

Tabela 1. Przegląd definicji zaufania w naukach o zarządzaniu

Mayer, Davis & Schoorman (1995)	Gotowość jednej ze stron by być czuły na innych w oparciu o oczekiwanie, że inna strona wykona konkretne zadanie ważne dla strony, która jej ufa bez względu na to czy jest w stanie monitorować, czy też kontrolować drugą stronę.
McAllister (1995)	Poziom, do którego dana osoba jest pewna i chce działać na podstawie słów, czynów oraz decyzji innych.
Rousseau, Sitki, Burt & Camerer (1998)	Stan psychiki obejmujący intencję przyjęcia ofert współpracy bądź ich kontynuacji, oparty na pozytywnych oczekiwaniach.
Doney, Canzon & Mullen (1998)	Gotowość do polegania na drugiej stronie i działania w okolicznościach, gdy działania tej drugiej strony są bardzo ważne.
Bhattacharya, Devinney & Pillutla (1999)	Oczekiwanie pozytywnych (bądź negatywnych) wyników działań drugiej strony podczas interakcji w warunkach wysokiej niepewności.
Shockley – Zalabak, Ellis, & Cesaria (2003)	Wiara organizacji, oparta na zaobserwowanej kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach z innymi, że inna jednostka, grupa czy też organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, zainteresowana, solidna, oraz że identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. M. Grudziński, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007, s. 33–34.

¹⁸³ M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Cyklady 2009.

¹⁸⁴ Przegląd wybranych definicji zaufania według dyscyplin naukowych J. Stecko, *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z.18, nr 2/2011.

Znaczenie zaufania w organizacjach

Noblista w dziedzinie ekonomii Kenneth Arrow już ponad trzy dekady temu napisał, że: „Niemal każda transakcja handlowa zawiera element zaufania. Jego brak oznacza zacofanie gospodarcze”¹⁸⁵. Obecne czasy to świat nowych mediów, nowoczesnych form organizacji, a co się z tym wiąże nowych rodzajów relacji, w których zaufanie odgrywa bardzo ważną rolę¹⁸⁶. Dla nowoczesnego przedsiębiorstwa zorientowanie na zaufanie jest niezbędne. Zaufanie wewnątrz organizacji, czyli tzw. intraorganizacyjne, warunkuje i przekłada się na zaufanie interorganizacyjne (kontrahentów do organizacji), zaufanie klientów do firmy, wzrost atrakcyjności organizacji na rynku pracy oraz przyciąganie nowych pracowników. Tym samym, decyduje o efektywności działań firmy w warunkach rosnącej konkurencji i niepewności ze strony otoczenia. Zaufanie jest stanem niewidocznym, nierozpoznawalnym wprost. Zaufanie w firmie jest ściśle powiązane z tzw. kulturą zaufania, czyli systemem reguł (norm i wartości) regulujących procesy obdarzania zaufaniem, odwzajemniania zaufania, spełnienia oczekiwań itp. Te rozpowszechnione w społeczeństwie reguły nakazują traktować zaufanie i wiarygodność jako wartości, a ufność wobec innych oraz wywiązywanie się ze zobowiązań – jako normy właściwego postępowania¹⁸⁷. Z badań European Social Survey wynika, że Polska jest krajem o jednym z najniższych współczynników zaufania wśród państw Unii Europejskiej (16%) – mniej ufni są tylko Grecy. W porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi, gdzie poziom ten sięga nawet 74%, wydaje się, że Polacy nie ufają sobie w podejmowaniu decyzji dotyczących współpracy z innymi kontrahentami. Świadczy o tym fakt, że zatory płatnicze są nadal jedną z najpoważniejszych barier w rozwoju przedsiębiorstw w naszym kraju. Choć ich dolegliwość się zmniejsza, to ciągle ponad 33% firm wskazuje, że przez brak zapłaty od klientów sama nie może regulować swoich należności, a 31% ogranicza z tego powodu inwestycje – wynika z badania „Portfel należności polskich przedsiębiorstw” Krajowego Rejestru Długów. To sprawia, że polska gospodarka w dużym stopniu jest drenowana ze swojego potencjału. Co gorsza wygląda na to, że wiarygodność w polskim kontekście jest wciąż zasobem deficytowym a przecież posiadanie wizerunku wiarygodnego partnera biznesowego i bycie rzetelnym kontrahentem stanowi przewagę konkurencyjną. Zaufanie to często cecha przedsiębiorstwa, która przekonuje do jego oferty, zwłaszcza w przy-

¹⁸⁵ K. Arrow, *The Limits of Organizations*, W.W. Norton & Company, New York 1974.

¹⁸⁶ J. Stecko, *Zaufanie paradygmatem w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i marketing z.18, 2011.

¹⁸⁷ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor”, nr 5 (27), Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 2008.

padku, gdy dany rynek jest dość ujednolicony¹⁸⁸. Z Diagnozy Społecznej przeprowadzonej przez prof. Janusza Czapińskiego wynika, że tylko co dziesiąty dorosły Polak ufa innym ludziom. Ten kiepski wynik, przekłada się na niski poziom kapitału społecznego, który warunkuje przecież dobrobyt i zdolność do konkurencyjności na wolnym rynku. Tak więc w polskich firmach nie możemy pochwalić się nadmiarem ufności. Podczas gdy menedżerowie chętnie deklarują w badaniach, że darzą pracowników pełnym zaufaniem, okazuje się, że mają tendencję do nadmiernej kontroli. Wiara w kwalifikacje pracownika jest słaba, a pracownicy i menedżerowie czują się niepewnie w towarzystwie kontrolerów i audytorów, których pełne są polskie firmy¹⁸⁹. Badanie Edelman Trust Barometer z 2019 roku wykazało, że ludzie kierują swoje zaufanie w kierunku relacji, nad którymi mogą mieć kontrolę. Badanie wykazało, że pracodawcy, którzy pracują nad budowaniem zaufania, mogą liczyć na wymierne korzyści: pracownicy, którzy ufają swojemu pracodawcy, wykazują wobec niego większe zaangażowanie (71%), lojalność (74%), poparcie (78%) i zobowiązanie (83 %) niż pracownicy, którzy są sceptyczni wobec swojego pracodawcy. 78% ankietowanych uważa, że sposób, w jaki firma traktuje swoich pracowników rzutuje na to, czy ta firma jest godna zaufania. 67% respondentów deklaruje, że dobra reputacja danej firmy może spowodować, że kupią lub wypróbują jej produkt czy usługę¹⁹⁰.

Zaufanie głównym aktywem przedsiębiorstwa

We współczesnym świecie w związku z szeregiem wyzwań związanych z procesami demograficznymi, globalizacyjnymi i rozwojem nowych, innowacyjnych dziedzin gospodarki, coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju jest jakość kapitału ludzkiego i jego wykorzystanie na rynku. Staje się on głównym aktywem przedsiębiorstwa i nierzadko decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku. Współczesna gospodarka ma być innowacyjna i oparta na wiedzy. Wymaga to wykorzystania wartości wytwarzanych w społeczeństwie. Ich źródłem jest kapitał społeczny. Jego kluczowym elementem jest zaufanie. Nie można bez niego kształtować norm ani nawiązywać sieci powiązań dotyczących współpracy. Jedni definiują zaufanie jako oczekiwanie, że na partnerze można polegać, iż dotrzyma on zobowiązań w sposób przewidywalny oraz będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości. Inni utożsamiają je z wiarą, że druga strona nie będzie działała przeciw partnerowi, a będzie działać jedynie w sposób przynoszący korzyści partnerowi, będzie wiarygodna i będzie zachowywać się w sposób przewidywalny i powszechnie akceptowalny. Istotną cechą

¹⁸⁸ <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Wiarygodnosc-i-zaufanie-bezcenny-kapital-firmy-3071045.html>, (23.03.2019).

¹⁸⁹ <https://akademia-ja.pl/2015/06/14/zaufanie-jak-wplywa-na-funkcjonowanie-firmy/>, (23.03.2019).

¹⁹⁰ Badania EDELMAN TRUST BAROMETER Global Report 2019.

współczesnych przedsiębiorstw jest to, iż właściwie żadne z nich nie może działać w pojedynkę. Alternatywnym rozwiązaniem w stosunku do konkutowania na rynku z innymi przedsiębiorcami jest kooperacja polegająca na współpracy przy realizacji celu. Współczesna gospodarka charakteryzuje się wzrostem nowych form organizacji (alianсів strategicznych, organizacji sieciowych i wirtualnych) powodujących tworzenie się nowych rodzajów więzi organizacyjnych. Tradycyjna kontrola ustępuje miejsca formom opartym na dobrowolności i wzajemności¹⁹¹.

Podsumowanie

Deficyt zaufania pobudza do dyskusji nad rolą i znaczeniem zaufania w funkcjonowaniu współczesnych organizacji oraz podmiotów rynkowych. Obecnie, na niski poziom zaufania rynkowego, oprócz uwarunkowań kryzysowych, rzutują niedostatki mechanizmu rynkowego. Odbudowanie zaufania na współczesnym rynku wydaje się kluczem nie tylko do efektywnego rozwoju organizacji, ale także całej gospodarki i stawienia czoła kryzysowi. Zaufanie powinno być fundamentem gospodarki rynkowej, a jego budowanie leży w gestii rządu, polityków, firm, sądów, a także odpowiednich instytucji, które powinny dyscyplinować i stać na straży uczciwego prowadzenia biznesu.

Bibliografia

1. Arrow K., *The Limits of Organizations*, W.W. Norton & Company, New York 1974.
2. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Cyklady 2009.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor”, nr 5 (27), Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 2008.
4. <https://akademia-ja.pl/2015/06/14/zaufanie-jak-wplywa-na-funkcjonowanie-firmy/>, (23.03.2019).
5. <https://hrstandard.pl/2014/03/30/dlaczego-zaufanie-staje-sie-glownym-aktywem-przedsiębiorstwa/>, (28.03.2019).
6. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Wiarygodnosc-i-zaufanie-bezcenny-kapital-firmy-3071045.html>, (23.03.2019).
7. Stecko J., *Zarządzanie zaufaniem – aksjologiczny aspekt problemu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z.18, nr 2/2011.
8. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.

¹⁹¹<https://hrstandard.pl/2014/03/30/dlaczego-zaufanie-staje-sie-glownym-aktywem-przedsiębiorstwa/>, (28.03.2019).

Summary

The article discusses the issue of trust in the organization as a key element of its functioning and development. Nowadays social and ethical factors are increasingly deciding about the success of an organization. The considerations focused on contemporary forms of organization with particular emphasis on the importance of trust as determinants of the company's success. The presented dilemmas, problems and solutions are the starting point for further reflection on the complexity of the issue of trust in organizations.

Rola kierownika projektu w zarządzaniu projektami

Słowa kluczowe: projekt, kierownik projektu, zarządzanie projektami

Streszczenie

W artykule przedstawiono najważniejsze informacje dotyczące charakterystyki projektu. Wskazano różne definicje projektu, najważniejsze atrybuty oraz ich wyjaśnienie. W dalszej części opisano rolę, zadania oraz kompetencje jakimi powinien cechować się kierownik projektu.

Wstęp

Każdy z nas w swoim życiu realizuje mnóstwo projektów, jednak nie każdy jest tego świadomy. Niektóre projekty takie jak zakupy, posprzątanie domu czy gotowanie są przeprowadzane automatycznie, bez zastanowienia. Jest to spowodowane przyzwyczajeniami, nawykami, intuicją. Momentami nieświadome decyzje powodują, że w naszych małych projektach odnosimy sukcesy. Do innych projektów natomiast przygotowujemy się skrupulatnie, planujemy krok po kroku, aby niczego nie pominąć. Do tej grupy zaliczymy na przykład organizację wesela, budowę domu. Gdy dla projektów poświęcimy więcej czasu, zastosujemy sprawdzone metody i techniki oraz skorzystamy z porad doświadczonych osób jest większe prawdopodobieństwo, że nasze wysiłki przyniosą spodziewany efekt. Aby te wszystkie działania były przeprowadzone prawidłowo potrzebna jest osoba, która będzie to koordynować i nadzorować. Taka osoba nazywana jest kierownikiem projektu (Project Manager). Jednak sam kierownik projektu nie jest w stanie wszystkiego wykonać dlatego równie ważny jest zespół projektowy, który wspomaga jego pracę.

Charakterystyka projektu

We współczesnym świecie bardzo często spotykamy się z użyciem słowa projekt. Każdy z nas inaczej rozumie jego znaczenie. Analizując wypowiedzi różnych osób można stwierdzić, że każdy ma swoją autorską definicję.

W literaturze istnieje wiele określeń projektu. G.B. Oberlander opisuje projekt jako „działanie podejmowane dla spowodowania rezultatów oczekiwanych przez stronę zamawiającą”¹⁹². Dr Robert K. Wysocki wskazuje powszechnie akceptowaną definicję „projekt to sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami”¹⁹³. Zakłada się, że każdy projekt jest inny i nie ma dwóch takich samych projektów. Projekty mogą być jedynie do siebie podobne. Możemy wyróżnić atrybuty, które dotyczą wszystkich realizowanych projektów:

- sekwencja działań,
- niepowtarzalność,
- złożoność,
- powiązania między działaniami,
- wspólny cel,
- określony czas realizacji,
- określony budżet,
- zgodność z wymaganiami.

Realizując projekt postępujemy według określonej kolejności/sekwencji działań. Sekwencja ta zależy w głównej mierze od uwarunkowań technicznych czy prawnych, ale może również wynikać z naszych przyzwyczajęń. Może okazać się, że pomimo precyzyjnego planu działania nie jesteśmy w stanie wykonać czynności. Należy dlatego pamiętać o dostępności zasobów przy planowaniu projektu.

Działania w poszczególnych projektach są niepowtarzalne. Nie ma dwóch taki samych projektów. Nie jesteśmy w stanie powtórzyć projektu w takich samych warunkach. Jest to zależne od wielu czynników na przykład od czasu realizacji, zespołu projektowego, dostępności zasobów, a nawet od przyczyn losowych. Potwierdzeniem tego jest porównanie do siebie kilku projektów.

Działania z których składają się projekty są złożone. Projektem nie możemy nazwać pojedynczych zadań. Do tej pory nie powstała technika, która pozwalałaby ocenić, który projekt jest bardziej złożony.

Pomiędzy działaniami projektu zachodzą logiczne lub techniczne powiązania. Rezultat jednego działania może wpływać na kolejne. Przykładem może być budowa domu. Nie jesteśmy w stanie postawić ścian, jeśli nie ma wylanych fundamentów. Innym przykładem może być wykonanie projektu programu bez którego nie można dostosować programu do szczegółowych wymagań.

¹⁹² G.D. Oberlander, *Project Management for Engineering and Construction*, McGraw-Hill, Boston 2000, s. 4.

¹⁹³ R. K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion S.A., Gliwice 2013, s. 48.

Każdy projekt musi mieć określony cel główny, który jest zgodny z zasadą SMART (S – Szczegółowy, M – Mierzalny, A – Atrakcyjny, R – Realny, T – Określony w czasie)¹⁹⁴. Większe projekty mogą się składać dodatkowo z celów szczegółowych. Taki podział projektu pozwala na większą kontrolę jego realizacji. Ułatwia to tworzenie harmonogramu, eliminuje straty czasu, Wadą jest zależność pomiędzy zadaniami. Wzajemna zależność sprawia, że projekt jest bardziej złożony i trudniejszy w komunikacji.

Realizując projekt mamy przeznaczony na niego określony czas. Może to być narzucone przez inwestora, firmę w której pracujemy. Ograniczenia mogą wynikać również z dostępności zasobów materialnych, ludzkich czy finansowych. Każde zadanie jak i cały projekt powinno mieć wyznaczoną datę ukończenia. W takiej sytuacji łatwo sprawdzić czy wywiążaliśmy się z założeń.

W praktyce większość projektów ma określony budżet na realizację wraz z ustalonym planem księgowania kosztów, w celu zapewnienia zgodności z założeniami. Istnieje również wiele projektów, zwłaszcza organizacyjnych, w których budżet nie jest jasno określony. Jednak w takich przypadkach zasoby są ograniczone alokacją personelu i sprzętu, a to w sposób domyślny jest równoznaczne budżetem¹⁹⁵.

Często klient oczekuje od kierownika projektu wysokiej jakości produktu, sprawnego działania. Zazwyczaj wymagania są narzucane z góry przed rozpoczęciem realizacji projektu. Są również takie sytuacje, gdy niektóre aspekty są uzgadniane dopiero podczas realizacji. Zazwyczaj kierownik wpływu nie ma wpływu na wymagania projektu, jednak podczas rozmowy z klientem może go przekonać do wprowadzenia zmian.

Pojęcie kierownika projektu

Kierownik projektu to osoba która stoi na czele zespołu projektowego i posiada wiedzę na temat zarządzania projektami¹⁹⁶. Project Manager powinien posiadać doświadczenie zawodowe oraz wiedzę merytoryczną, aby móc sprawnie i poprawnie realizować projekty. Osoba taka ma największy wpływ na cały proces realizacji projektu od inicjacji, aż po zakończenie. To od niej w głównej mierze zależy powodzenie projektu. Najważniejsze zadania do spełnienia przez takiego lidera to: budowanie zespołu odpowiedniego do danego zadania, kontrola i utrzymanie przyjętych założeń dotyczących budżetu, zasobów czy harmonogramu¹⁹⁷. W innych źródłach czytamy, że za główne zadanie kierownika projektu można uznać dostarczenie końcowego produktu, nie przekraczając

¹⁹⁴ https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART, (31.03.2019).

¹⁹⁵ IPMA Polska., *Zarządzanie projektami*, pm2pms, Kraków 2014, s. 19.

¹⁹⁶ https://mfiles.pl/pl/index.php/Zadania_kierownika_projektu, (30.03.2019).

¹⁹⁷ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 122–123.

wyznaczonych terminów, budżetu oraz zgodnie ze specyfikacją techniczną. Pozostałe zadania są uzależnione od wielkości realizowanego projektu, umiejętności kierownika, wymogów, uprawnień¹⁹⁸.

Kierownik projektu ma określone zadania do wykonania, które wynikają z jego roli w projekcie:

- monitoring otoczenia – Project Manager powinien jak najszybciej reagować na zmiany w otoczeniu, zarówno na szanse jak i na zagrożenia, które się pojawiają. Bardzo ważną umiejętnością jest przekształcanie powstałych zagrożeń w możliwość dla projektu.
- inspiracja pracowników – kierownik projektu musi wiedzieć, że sukces zależy od całego zespołu, a nie tylko od niego. Jego zadaniem jest wyzwalanie z ludzi pozytywnej energii i motywowanie ich do działania.
- stworzenie misji – PM powinien być pionierem odważnej misji, która da bodziec do działania i tworzenia odważnych i kreatywnych strategii.
- szybkie działania – Project Manager powinien umieć podejmować szybkie decyzje, które mogą być reakcją na nieprzewidziane zdarzenia. Szybkie działania powodują często pomyłki, lecz są zazwyczaj lepszymi rozwiązaniami niż dokładność, która spowalnia działania zespołu. Dokładność może dawać gorsze efekty, pomimo tego, że poświęcamy wiele czasu na przemyślenia nad rozwiązaniami. Koszty sporadycznie pomyłek bywają niższe niż koszty opóźnionego działania¹⁹⁹.

Podczas szesznastorocznego Bilansu Kapitał Ludzkiego pokazano najbardziej poszukiwane przez pracodawców kompetencje. Najwyższy odsetek stanowią kompetencje samoorganizacyjne aż 54%, kolejno są kompetencje interpersonalne (42%) oraz zawodowe (40%)²⁰⁰.

Najważniejsze kompetencje, które powinien posiadać kierownik projektu:

- Project Manager powinien z łatwością nawiązywać nowe kontakty, w konkretny i przejrzysty sposób przekazywać komunikaty nie narzucając jednocześnie członkom zespołu swoich poglądów. Powinien również umieć kontrolować mowę ciała oraz słuchać innych.
- Kierownik projektu musi być postrzegany przez członków zespołu jako autorytet, jest to bardzo istotne w przypadku konieczności przeprowadzenia zmian, pojawienia się problemów czy niepewności do dalszych działań.
- Kolejną ważną cechą jest umiejętność negocjowania. Najkorzystniejsza sytuacja jest gdy po negocjacjach obie strony są zadowolone, jednak w większości przypadków trzeba szukać kompromisu. Zadaniem PM'a jest dbanie o dobre relacje ze wszystkimi interesariuszami, ponieważ mogą one zadecydować o powodzeniu projektu.

¹⁹⁸ J. Nicholas, *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 733.

¹⁹⁹ J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 185.

²⁰⁰ <https://power.parp.gov.pl/home/bilans-kapitalu-ludzkiego-wyniki-badania>, (31.03.2019).

- Często w zespołach projektowych występują konflikty, które są następstwem różnic charakteru lub różnego doświadczenia. Kierownik projektu powinien w takich sytuacjach umieć znaleźć najlepsze rozwiązanie dla wszystkich stron.
- Zmotywowany i zaangażowany zespół to pierwszy krok do sukcesu projektu. Pracownicy muszą czuć, że są częścią zespołu i bez nich projekt nie ma szans na powodzenie. Project Manager musi znać dobre i słabe strony swoich współpracowników, ich doświadczenie, odporność na stres, a także umiejętność delegowania zadań oraz pobudzać entuzjazm wśród innych²⁰¹.

Podsumowanie

Pojęcie projekt czy kierownik projektu jest coraz bardziej popularne. W powyższym artykule została zwrócona uwaga na najważniejsze kwestie dotyczące charakterystyki projektu oraz kompetencji i zadań dobrego kierownika projektu.

Realizując projekt należy pamiętać, że nie ma dwóch takich samych projektów. Ważne jest aby podczas realizacji projektów dokładnie kontrolować jego przebieg. Punktami kontrolnymi mogą być kamienie milowe. Każdy kierownik projektu powinien być świadomy swoich słabych i mocnych stron. W taki sposób jest w stanie wykorzystać swoje możliwości aby efektywniej koordynować projekty.

Bibliografia

1. https://mfiles.pl/pl/index.php/Zadania_kierownika_projektu, (30.03.2019).
2. https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART, (31.03.2019).
3. <https://power.parp.gov.pl/home/bilans-kapitalu-ludzkiego-wyniki-badania>, (31.03.2019)
4. https://www.ipma.pl/informacje-prasowe/5-cech-skutecznego-project-managera_n1816, (31.03.2019)
5. IPMA Polska., *Zarządzanie projektami*, pm2pms, Kraków 2014.
6. Kisielnicki J. *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
7. Nicholas J., *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
8. Oberlander G.D., *Project Management for Engineering and Construction*, McGraw-Hill, Boston 2000.
9. Trocki M. *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
10. Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion S.A., Gliwice 2013.

²⁰¹https://www.ipma.pl/informacje-prasowe/5-cech-skutecznego-project-managera_n1816, (31.03.2019).

Summary

The concept of a project or a project manager is becoming more and more popular. In the above article, attention was paid to the most important issues regarding the project's characteristics and competences and tasks of a good project manager.

When implementing the project, keep in mind that there are no two identical projects. It is important to carefully control its progress during project implementation. Control points can be milestones. Each project manager should be aware of his weaknesses and strengths. In this way, he is able to use his capabilities to coordinate projects more effectively.

Izabela Król, Julia Rymarska, Gabriela Kuk

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

Liderowanie i zaufanie

Jeśli twoje działanie inspiruje innych do tego,
by więcej marzyli,
więcej się uczyli i stawali się wciąż czymś więcej,
jesteś liderem²⁰²

John Quincy Adam

Słowa kluczowe: liderowanie, lider, zaufanie, cechy lidera

Streszczenie

Tematem referatu jest rozważenie problematyki liderowania oraz zaufania. Przedstawione są różnice pomiędzy powszechnym postrzeganiem lidera a faktycznym stanem. Udowadniają one, że liderowanie może być cechą nabytą, co jest poparte statystykami. Przywoływane są słowa znanych w świecie zarządzania osobistości takich jak senator, sekretarz stanu, szósty prezydent USA John Quincy Adams; ojciec amerykańskiej konstytucji Thomas Jefferson oraz francusko-niemiecki filozof Albert Schweitzer. Wymienione są przykłady z życia codziennego, które udowadniają, że liderem może stać się każdy człowiek, który wykazuje się charyzmą, kreatywnością, pewnością siebie, uczciwością oraz stanowi pozytywny przykład do naśladowania. Każda z wyżej wymienionych cech jest rozwinięta i poparta przykładami z życia codziennego.

W dalszej części tekstu przybliżona jest także definicja zaufania. Jako przykład zaufania w przedsiębiorstwie został przedstawiony przykład jednego z liderów rynku, The Coca Cola Company. Wyjaśnione jest także jak budować zaufanie wśród współpracowników zadając pytania w oparciu o troskę i chęć ich rozwoju, aby budować ściślejsze relacje na linii kierownik-podwładny. W celu uwiarygodnienia został przytoczony Efekt Hawthorne²⁰³, zaobserwowany i opisany przez jednego z ojców zarządzania, Eltona Mayo.

Kim jest lider?

Słowa zaufanie, lider – używane przez nas w codziennym życiu ale czy tak naprawdę znamy ich znaczenie? Słowo lider powszechnie kojarzone jest z kierowaniem i przywództwem, z osobą charyzmatyczną, urodzoną do tego, by być na

²⁰² J. Quincy Adams. (2014, kwiecień 12). *Wikycytaty, Zbiór cytatów*.

²⁰³ A. Weber, The Hawthorne Works (ang.). *Assembly magazine*, 1 sierpnia 2002.

czele. W rzeczywistości, tylko około 5% ludzi rodzi się takimi predyspozycjami, zaś pozostałe 95% to jednostki które dopiero nabyły i rozwinęły swoje zdolności przywódcze.

Bycie liderem nie musi oznaczać prowadzenia grupy ludzi, firmy, przedsiębiorstwa, jest się nim na codzień, nawet gdy tego nie zauważamy.

Jak powiedział Albert Schweitzer: „Nie ma większej religii niż służba ludzkości. Najważniejszym credo jest praca dla wspólnego dobra.”²⁰⁴

Często nie zdajemy sobie sprawy, że w codziennych sytuacjach spotykamy się z liderami, oraz sami nimi bywamy. Poprzez pokazywanie dobrego przykładu, np. ustąpienie miejsca starszej osobie w autobusie możemy skłonić do refleksji obserwatorów i sprawić, że zachowają się w podobny sposób. Innym przykładem może być bardzo powszechne liderowanie w grupie rówieśników tzn. w każdej grupie znajduje się charyzmatyczna jednostka, za którą będą podążać pozostałe. Może ona liderować w pozytywny bądź negatywny sposób, chociażby poprzez namówienie członków grupy do wagarów, czy też zorganizowanie zbiórki charytatywnej.

Cechy lidera

Jakie są zatem cechy idealnego lidera? Łączy w sobie cechy kierownika, dowódcy, szefa, zarządcy oraz menadżera. Musi być ciekawy, interesować się tym, co go otacza, wszystkimi ludźmi, którzy się z nim zgadzają oraz tych z opozycji.

Jak powiedział Thomas Jefferson, ojciec amerykańskiej konstytucji:

Gdybym miał zdecydować o tym czy powinniśmy mieć rząd bez gazet czy też gazety bez rządu, zdecydowanie wybrałbym gazety bez rządu.

Lider musi być charyzmatyczny, wykazywać pewność siebie, umieć przekonać ludzi do własnych poglądów i poprowadzić ich ku określonym celom. Osoba z pasją na miejscu lidera, potrafi działać tak, aby chętnie za nim podążano i brano z niego przykład, stanowiąc inspirację. Pewność siebie jest zaś potrzebna do podejmowania trudnych decyzji z którymi musi często spotykać się lider, prowadzi to do zaufania wśród pracowników. Widząc, że na czele stoi silna osoba podejmująca świadome decyzje, wykształca się wśród nich poczucie bezpieczeństwa które zwiększa efektywność pracy.

Musi się także wykazywać samodzielnością i zdrowym rozsądkiem. Podejmować decyzje bez zbędnego ryzyka i bez konieczności zbędnej konsultacji. Szef, który nie potrafi podjąć samodzielnej decyzji, nie jest wiarygodnym liderem i traci w oczach pracowników.

Bardzo ważnymi cechami skutecznego lidera jest także komunikacja oraz uczciwość. Bez komunikacji nie ma współpracy, więc kierownik musi umieć współpracować z różnymi charakterami aby przekazać im potrzebne informacje

²⁰⁴ D. Hamerla, K. Kacuga, *Jak działać skutecznie? Poradnik lidera lokalnego*, Fundacja Edukacja Dla Demokracji, Warszawa 2005.

by skutecznie wykonywali powierzane im zadania. Musi z rozwagą klasyfikować informacje którymi powinien dzielić się z podwładnymi, a które ma zachować tylko dla własnej świadomości. Uczciwość lidera sprawia, że pracownicy czują się bezpiecznie. Mają świadomość, że ich praca zostanie wynagrodzona zgodnie z wysiłkiem oraz czasem w nią włożonym, przez co zmienia się nastrój pracy a w efekcie chęci oraz efektywność rosną. Ułatwia on także komunikację między poszczególnymi jednostkami w firmie, będąc łącznikiem.

Lider musi być kreatywny, myśleć pozytywnie i mieć ciągłą chęć zdobywania nowej wiedzy. Bardzo istotna jest umiejętność stawiania sobie ciągle nowych celów i dążenia do nich w niecodzienny sposób oraz nieszablonowe rozwiązywanie problemów. Osoba kierująca grupą musi wzbudzać entuzjazm wśród podwładnych, ponieważ zakładając porażkę, nie będą oni pracować efektywnie. Zainteresowanie sprawami pracowników, osobiście bądź poprzez zatrudnienie psychologów i coachów zmniejsza formalny dystans na linii szef-pracownik. Lider w celu podążania za rozwojem rynek powinien ciągle rozszerzać swoją wiedzę i umiejętności poprzez różnego typu szkolenia, aby móc zarządzać przedsiębiorstwem najefektywniej jak to możliwe²⁰⁵.

Czym jest zaufanie?

W momencie awansu musimy liczyć się z tym, że bezpowrotnie zmienią się nasze relacje z współpracownikami.

Zaufanie rozumiane jest jako pewność, że możemy na kogoś liczyć oraz że działania lub przyszły stan danej osoby okażą się zgodne z naszym życzeniem. Zaufanie dotyczy najczęściej uczciwości drugiej strony, jest jedną z podstawowych więzi międzyludzkich i bywa szczególnie cenne w sytuacjach kryzysowych²⁰⁶.

Obustronne zaufanie w firmie na linii pracownik-szef jest niezwykle ważne aby uzyskać prawidłową i owocną współpracę. Lider zespołu podczas rozdzielania zadań musi ufać że dana jednostka poradzi sobie z wyzwaniem i będzie ono wykonane we właściwym czasie. Bardzo często firmy posiadają sekretne strategie czy receptury które nie mogą zostać rozpowszechnione. Szef musi posiadać zaufanie do pracowników aby być pewnym, że nie przyczynią się oni do upadku firmy. Bardzo dobrym przykładem jest firma The Coca-Cola Company gdzie receptura napoju jest ściśle chroniona poprzez przepisy zawarte w umowie zatrudnionych. Gdyby któryś z pracowników wyjawiał sekret byłoby to równoważne z wielkim skandalem i możliwym upadkiem firmy.

Zaufanie w przedsiębiorstwie dotyczy również zaufania pracownika do szefa. Pracownik musi ufać swojemu przełożonemu aby efektywnie wykonywać powierzone mu zadania.

²⁰⁵ B. Zych, *10 przykazań lidera*. HR Standard, 15 marca 2012.

²⁰⁶ R. Wrona, *Zaufanie w biznesie*. renatawrona.pl, 14 lipca 2017.

Budowanie zaufania

Zaufanie można budować poprzez zadawanie pytań ukierunkowanych na wzmacnianie podwładnego – aby wpłynąć na jego chęć samorozwoju. Musimy pokazać pracownikom, że ich szanujemy i liczymy się z ich zdaniem jednocześnie motywując ich do pracy nad sobą. Okazując troskę, możemy budować silne więzi między pracownikami mimo oczywistego ochłodzenia relacji ze względu na nagłą różnicę stanowisk.

Interesowanie się kierownictwa pracownikami oraz sposobem ich działania prowadzi do wzrostu ich efektywności, co zauważył Elton Mayo podczas badań prowadzonych wśród pracowników Western Electric Company w fabryce Hawthorne Works, stąd nazwa Efekt Hawthorne.²⁰⁷ Powstały dwie grupy, eksperymentalna, w której zmienianie były warunki pracy takie jak oświetlenie czy przerwy na posiłki oraz monitorowana była wydajność jej pracy, zaś w drugiej nie zmieniano nic. W efekcie przeprowadzonych badań pracownicy poczuli własną wartość, że mają wpływ na czynniki ich otaczające, czuli się "dowartościowani" przez co wydajność ich pracy się zwiększyła.

Podsumowując, liderem może zostać każdy człowiek, który wykazuje się charyzmą oraz chęcią współpracy, samorozwoju oraz posiadaniem wiedzy. Liderowanie jest szeroko powszechne i przejawia się w różnych sytuacjach życia codziennego. Zostając liderem należy liczyć się z koniecznością podejmowania trudnych decyzji oraz rozdzielania zadań wśród pracowników. W obu tych przypadkach istotne jest zbudowanie zaufania pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Zbudowanie tej relacji jest możliwe dzięki odpowiednim działaniom umotywowanym dobrem firmy i pracowników. Dzięki umiejętnej pracy oraz chęci rozwoju kierownik może zostać dobrym i szanowanym liderem i wzmocnić więzi między pracownikami budując wzajemne zaufanie.

Bibliografia

1. <http://sukcestwojejfirmy.com/blog/na-czym-polega-to-liderowanie/>.
2. <https://centrum-rozwoju.eu/kilka-slow-o-liderowaniu/>.
3. <https://hrstandard.pl/2012/03/15/10-przykazan-lidera/>.
4. https://pl.wikiquote.org/wiki/John_Quincy_Adams.
5. <https://www.majewska-opielka.pl/liderem-byc/>.

²⁰⁷ R.C. Trahair, *The humanist temper: the life and work of Elton Mayo*. Transaction, 1984.

Summary

The theme of the paper is to contemplate problematic aspects of leading and trust. To begin with it shows the difference between the common perception of the leader and the actual state. It prove that leadership can be learned, what is founded on statistics. There are mentioned quotes of worldwide known people such as senator, minister of state, the sixth president of the United States of America John Quincy Adams; the father of American constitution Thomas Jefferson and French-German philosopher Albert Shweitzer. There are listed the examples from everyday life which prove that every human can be a leader if he shows charisma, creativity, self-belief, confidence, honesty and constitute positive example to be followed. Each of the above commuted features is developed and supported by examples from everyday life.

In the further part of the project the definition of trust is also approximated. As an example of trust in the company was presented the leader of the market, The Coca Cola Company. It is also explained how to build reliance between co-workers by asking questions based on concern and desire of their development. It helps building stricter relations on manager – subordinate line. For the sake of credibility, the Hawthorne Effect, observed and described by one of the fathers of management, Elton Mayo, was quoted.

Marta Wiązowska

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

Liderem być

Jeśli twoje działanie inspiruje innych do tego,
by więcej marzyli,
więcej się uczyli i stawali się wciąż czymś więcej,
jesteś liderem

John Quincy Adam

Streszczenie

Lider przywódca autorytet wzór i wiele innych określeń, ale kim tak naprawdę jest lider, czy powinien się odznaczać i czy każdy nim może być. Badania dotyczące przywództwa, roli przywództwa doczekały się bogatej literatury naukowej zarówno zagranicznej jak i krajowej a samo rozumienie pojęcia przywództwa uległo ewolucji w miarę rozwoju nauki socjologii politologii psychologii społecznej nauk o zarządzaniu²⁰⁸.

Lider w teorii

Lider jest to osoba, która ma za zadanie zarządzanie, przewodzenie pewną grupą ludzi. Inaczej nazywany jest często przywódcą, wodzem, decydem. Ma on prawo do dominowania nad podwładnymi, oceniania ich, a także ustalania składy zespołów którymi zarządza. Lider w zespole powinien być doświadczony i wykazywać się mądrością²⁰⁹.

Zdaniem A. J. DuBrina przywództwo wiąże się z ułatwieniem relacji między ludźmi, by za pośrednictwem komunikacji z innymi, doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów. Oznacza to, że istotną częścią przywództwa jest porozumiewanie – lider może poprzez zwrócenie się do określonych osób zachęcić je intensyfikowania kontaktów z wpływowymi partnerami. Przywództwo stanowi także oddziaływanie na ludzi, by w swojej pracy nie ograniczali się jedynie do poleceń i nakazów – lider może wpływać na pracowników, by chcieli pracować dłużej i wnosili większy wkład w sukces całej organizacji. To także postępowanie, które powoduje że wszyscy działają we wspólnym kierunku oraz jest

²⁰⁸ E. Skrzypek *Przywódca dziś i jutro* [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2017, s. 157.

²⁰⁹ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Lider>, (20.03.2019).

główną siłą napędową, która motywuje i koordynuje działania. Przywództwo wyraża się również w umiejętności inspirowania, przekonywania, wspierania tych, którzy są kluczowi do realizacji celów organizacji²¹⁰.

Lider

Według doktora Tomasa Chamorro-Premuzic, dyrektora zarządzającego Hogan Assessments: „Bycie liderem jutro musi różnić się od bycia liderem dziś. To, co sprawdzało się kiedyś, nie sprawdzi się w przyszłości”.

Jeśli chodzi o najnowsze umiejętności potrzebne liderom to potrzebują oni zdolności do rozwijania talentów, odwagi w przywództwie oraz umiejętności zwiększania wydajności. Aby znaleźć te kompetencje należy doszkolić obecnych liderów i osoby wykazujące się wysokim potencjałem. Innym rozwiązaniem jest wsparcie w postaci zewnętrznych zasobów.

Liderów powinny cechować:

- dbałość o rozwijanie talentów w organizacji,
- wspieranie w firmie zdolności uczenia się,
- zwiększanie wydajności zespołów,
- wspieranie przedsiębiorczości,
- odwaga.

Liderzy XXI wieku

Współczesny świat biznesu charakteryzują coraz bardziej powierzchowne więzi, pracownicy koncentrując się na osiągnięciach i władzy zapominają, jak ważne są relacje międzyludzkie i pozytywna atmosfera w miejscu pracy. Nieustanna rywalizacja i gotowość odparcia ataku zdominowała codzienne życie wielu korporacji. Na szczęście to się zmienia – coraz częściej szefowie dbają o dobre samopoczucie swoich pracowników, którzy nie są już postrzegani jak trybiki maszyny, lecz żywe, odczuwające istoty.

Zmieniła się także rola lidera, który nie jest już, jak 2–3 dekady temu, jedynie dyrygentem zarządzającym zespołem – autorytarnym, skupionym na sobie, niedopuszczającym do głosu drugiej strony. Istotą współczesnego przywództwa jest autentyczność i szczerść, zdolność do zarażania optymizmem i wizją. Aktualnie lider nie tylko zarządza swoimi pracownikami, ale współpracuje, buduje sieć kontaktów opartych na bliskich relacjach. Wie także, jak zarządzać sobą i jest świadomy zasobów, które posiada, ponieważ znajomość siebie to klucz do szczęśliwego życia i efektywnej pracy.

²¹⁰ A.J. DuBrin, *Przywództwo*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2000, s. 4.

Dziś istotą przywództwa jest autentyczność, umiejętność zarażenia optymizmem i własną wizją. Teraz większe znaczenie mają osobiste cechy, elastyczność i samoświadomość. Lider przyszłości jest kreatywny, szczerzy wobec siebie i konkurencji, a przede wszystkim charyzmatyczny, lecz na inny sposób – nie bryluje, nie jest gwiazdą, wie, jak dotrzeć do swoich autentycznych umiejętności i atutów, umie zarazić nimi innych. Ponadto widzi potrzebę nieustannego uczenia się, docenia bowiem siłę zmiany, która jest na stałe wpisana w nasze życie.

Efektywni liderzy mają też odwagę marzyć i sięgać po najmniej realne cele. Wykraczają poza schematy i stawiają na nowatorskie rozwiązania. Dzięki nim praca staje się coraz bardziej zindywidualizowana i twórcza.

Prawdziwy przywódca jednak przede wszystkim docenia i szanuje swoich pracowników, ufa im i daje swobodę działania. Zauważa, że organizację tworzą ludzie, a ich pozytywne nastawienie do pracy wpływa na rozwój firmy²¹¹.

Cztery poziomy liderowania

Według psycholog Iwony Majewskiej-Opiełki można wyróżnić 4 poziomy liderowania :

- Indywidualny – wiarygodność
- Interpersonalny – zaufanie
- Zarządzania – powierzenie odpowiedzialności
- Organizacyjny – dostosowanie

Pomimo tego że występują cztery poziomy liderowania warto skupić się na drugim – zaufaniu. Jednak jak można możemy zauważyć że wiele rzeczy bez podstawy, głównego filaru nie jest w stanie funkcjonować tak i w tym przypadku, żeby mówić o zaufaniu należy wspomnieć o fundamencie. Pierwszy poziom wiarygodność jest najważniejszy a więc muszą być prawdą, mówię kim jestem naprawdę bez koloryzowania, robie te rzeczy o których mówię że zrobię. Spójność wewnętrzna (ang integrity) to główny atrybut lidera należy do niej uczciwość, przyjęcie przestrzeganie pewnych praw, zgodność tego co myślę mówię i robię, dotrzymywanie obietnic danych sobie i innym wywiązywanie się ze zobowiązań²¹².

Czym właściwie jest zaufanie

Wartości i przekonanie stanowią podstawę zaufania do konkretnego człowieka. Słowo „zaufanie” (credibility) pochodzi od łacińskiego credo, co oznacza „wierzę”. Ludzie oczekują od swoich liderów wyraźnych poglądów i dostatecznej śmiałości do obrony swoich przekonań. Jeżeli liderzy nie określili w co

²¹¹ www.coachingcenter.pl/451-LiderzyXXIwieku.html, (21.03.2019).

²¹² www.majewska-opielka.pl/liderem-byc, (28.03.2019).

wierzą to istnieje duże prawdopodobieństwo, że zmienią swoje poglądy pod wpływem chwili. Tak więc pierwszym kamieniem milowym do budowania zaufania jest posiadanie przez niego wyraźnie określonego systemu wartości²¹³.

Lider bez względu dla jakiej zbiorowości musi spełniać pewne kryteria – być autorytetem, być obdarzony zaufaniem, posiadać nad członkami grupy władzę. Dzięki temu że lider jest obdarzony przez członków grupy pełnym zaufaniem, w wyniku czego bezdyskusyjnie i bez oporów akceptują oni jego decyzje i wykonują działania nie tylko przed nimi wyraźnie stawiane przez lidera, ale takie, które w ich mniemaniu byłyby przez lidera tylko oczekiwane²¹⁴.

Zaufanie jest jedną z najważniejszych wartości utrzymujących spójność grup społecznych, a w szerszym wymiarze – społeczeństw. Zaufanie sprawia, że ludzie lepiej się rozumieją, a procesy społeczne przebiegają sprawnie i toczą się bez większych tarć. Brak zaufania i nadmierna ostrożność bywają z kolei źródłem nieporozumień, napięć i konfliktów, choć pozwala niekiedy uniknąć rozczarowań.

Bibliografia

1. DuBrin A.J., *Przywództwo*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2000.
2. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Lider>, (20.03.2019).
3. Krzakiewicz K., *Dylematy przywództwa XXI wieku*, [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2017.
4. Skrzypek E., *Przywódca dziś i jutro* [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2017.
5. Stankiewicz M.J. Fenomen przywództwa jako zjawisko ponadczasowe, *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2017.
6. www.coachingcenter.pl/451-LiderzyXXIwieku.html, (21.03.2019).
7. www.majewska-opielka.pl/liderem-byc, (28.03.2019).

Summary

Summing up the contemporary leader is a person preparing for them for the comfortable future of today, but for the current reality and the uncharted possibilities of tomorrow. The leader must first demand from himself and then from others. He must be able to listen, be able to solve problems, make contacts and care for their durability. It is not a traditional boss who distributes tasks and accounts for their performance. It's someone who builds an atmosphere of dialogue and trust.

²¹³ K. Krzakiewicz, *Dylematy przywództwa XXI wieku*, [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2017.

²¹⁴ M.J. Stankiewicz, *Fenomen przywództwa jako zjawisko ponadczasowe*, *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2017.

Joanna Kowalczyk, Magdalena Gmur,

Politechnika Lubelska

Spółeczna odpowiedzialność w biznesie w MŚP – studium przypadku Roger Publishing

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność w biznesie, CSR, MŚP, filantropia, przedsiębiorstwo, Instagram, Roger Publishing, zdrowie

Streszczenie

Poniższy artykuł opisuje rolę społecznej odpowiedzialności w biznesie w małych i średnich przedsiębiorstwach. Działania społecznie odpowiedzialne często traktowane bywają jako przejaw filantropii lub PR firmy. Celem artykułu jest przedstawienie tego, jak ważne znaczenie ma koncepcja CSR w biznesie i jak ogromny wpływ ma na społeczność oraz kierunek działań firmy. Powyższe stwierdzenia autorki artykułu przedstawiają na przykładzie działania wydawnictwa Roger Publishing.

Istota społecznej odpowiedzialności w biznesie

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. Trzy z nich prezentuje H. Zboroń. Autorka zauważa, iż koncepcja CSR bywa postrzegana jako zbyteczność, narzędzie Public Relations, czy filantropia²¹⁵.

Pierwsze podejście nie uwzględnia konieczności stosowania praktyk społecznie odpowiedzialnych. Zwolennicy tej koncepcji uznają, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest poprawa ekonomicznych wyników firmy i maksymalizacja jej zysków, a społeczna odpowiedzialność w biznesie jest aspektem zbytecznym. Według autorów tego podejścia CSR to działanie, prowadzące do poważnych strat finansowych.

²¹⁵ H. Zboroń, *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, pod red. Z. Pisz i M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 32.

Kolejna kategoria postrzegania koncepcji CSR zakłada sens prowadzenia działań w tym zakresie, przy jednoczesnym zwrocie kosztów poniesionych na ten cel i generowaniu korzyści, głównie finansowych i wizerunkowych. Z podejściem tym nie zgadza się natomiast Forum Odpowiedzialnego Biznesu tłumacząc, że „CSR to odpowiedzialny sposób funkcjonowania firmy w przestrzeni społecznej, ekonomicznej, przyrodniczej, natomiast public relations to strategie informowania o tym, przekonywania do proponowanych rozwiązań i budowanie klimatu akceptacji do poczynań firmy, czyli działania wspierające budowanie reputacji i kreowanie odpowiedniego, założonego wizerunku”²¹⁶.

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. Podejście określające CSR jako filantropię jest krytykowane w literaturze przedmiotu przez praktyków, ponieważ podkreśla się, że z wdrażania działań na polu społecznej odpowiedzialności biznesu powinno oczekiwać się określonych korzyści.

W literaturze przedmiotu istnieje także czwarte kryterium. Prezentuje ono koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu jako strategię prowadzenia działalności gospodarczej. To stanowisko zostało przyjęte przez Unię Europejską, według której CSR to „dobrowolne uwzględnianie przez firmę wymiaru społecznego i ekologicznego w jej ekonomicznych działaniach oraz relacjach ze wszystkimi interesariuszami”.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe aspekty społecznej odpowiedzialności w biznesie należy ją rozumieć jako połączenie wszystkich zaprezentowanych podejść. Każda z wymienionych płaszczyzn postrzegania CSR posiada element, który można uznać za słuszny. Społeczna odpowiedzialność w biznesie stała się więc strategią zarządzania, która odbywa się poprzez prowadzenie dobrowolnego dialogu społecznego i wynika z potrzeb i oczekiwań współczesnego rynku.

Działania realizowane w ramach CSR powinny być nie tylko częścią PR firmy, ale wynikać z wysokiej świadomości społecznej przedsiębiorcy i jego głębszej potrzeby włączenia się w rozwiązywanie społecznie istotnych problemów. Przedsiębiorca powinien prowadzić firmę w sposób uwzględniający zarówno aspekty ekonomiczne jak i interes społeczny czy ekologiczny, pomiędzy którymi powinna zachodzić równowaga. Staje się to możliwe dzięki lepszemu zrozumieniu oczekiwań interesariuszy²¹⁷.

²¹⁶ M. Żychlewicz, *społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie motywowania pracowników na przykładzie sieci franczyzowej Galileusz*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, t. XXII, 2015, s. 18.

²¹⁷ M. Majcherek, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorców wdrażających innowacje w agrobiznesie*, Zagadnienia Doradztwa Rolniczego nr 3/2014, s. 19.

CSR i jego realizacja w MŚP

Istnieje wiele opracowań, materiałów szkoleniowych, standardów, raportów, certyfikatów i innych działań skierowanych na popularyzowanie koncepcji CSR, ale głównie przeznaczonych dla dużych jednostek – korporacji. Z pozoru wydawać by się mogło, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest zaniedbywana przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Nie jest to jednak prawdą, ponieważ małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią bez mała 99% wszystkich przedsiębiorstw europejskich, koncentrując ogromny kapitał intelektualny i społeczny. Polskie MŚP akceptują często obce rozwiązania w zakresie gospodarki rynkowej, a także są otwarte na zmiany, odważne i pozytywnie nastawione. Dotyczy to również idei CSR.

Istnieją badania²¹⁸ mówiące, że znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wykazali przede wszystkim przedstawiciele dużych firm – 70%. Wśród jednostek MŚP znajomość tego pojęcia zadeklarowało 50% średnich przedsiębiorstw, 36% małych przedsiębiorstw i 26% mikroprzedsiębiorstw. Przyjęcie postawy społecznie odpowiedzialnej przez przedsiębiorstwo z założenia powinno być wpisane w jego wizję i misję. Jednak przywoływane badania wskazują, że w wersji spisanej te dokumenty (misja, wizja, wartości i kodeks etyczny) występują niestety rzadko.

Problematyka upowszechniania idei społecznej odpowiedzialności biznesu znalazła się w Programie rozwoju przedsiębiorstw do 2020 roku. W programie tym również zwrócono uwagę na znaczenie upowszechniania idei CSR wśród przedsiębiorstw sektora MŚP, wskazując „kontynuację działań ukierunkowanych na indywidualne wsparcie MŚP w uwzględnianiu założeń koncepcji CSR w strategii rozwoju przedsiębiorstwa poprzez:

- dotarcie z usługą indywidualnego doradztwa do MŚP polegających na wdrożeniu CSR, w oparciu o uznane krajowe i międzynarodowe standardy zarządzania i raportowania danych pozafinansowych,
- wsparcie MŚP w nawiązaniu kontaktów biznesowych z podmiotami, które z sukcesem rynkowym wdrożyły CSR na rynkach zagranicznych np. poprzez organizację wizyt studyjnych w celu zwiększenia potencjału eksportowego odpowiedzialnych towarów i usług,
- realizację projektów pilotażowych w zakresie inkubacji przedsiębiorstw start-up charakteryzujących się przyjęciem zasad CSR”²¹⁹.

²¹⁸ Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach. Raport (2011), MillwardBrown SMG/KRC, PwC dla PARP, Warszawa.

²¹⁹ Program rozwoju przedsiębiorstw do 2020 roku. Program wykonawczy do Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki. Załącznik do uchwały Rady Ministrów z dnia 8 kwietnia 2014, Warszawa 2014, s. 141

Jednym z podstawowych założeń społecznej odpowiedzialności biznesu jest uwzględnianie przy prowadzonej działalności gospodarczej interesów różnych kontrahentów, w szczególności społeczności lokalnych i reprezentantów społeczeństwa obywatelskiego, co jest szczególnie ważne w przypadku funkcjonowania MŚP. Zobowiązanie to może mieć zarówno charakter pozytywny, np. współpracy z organizacjami pozarządowymi, jak i negatywny – powstrzymania się od działań, które mogłyby godzić w interesy społeczności lokalnej. Efektem tak prowadzonej działalności gospodarczej mogą być zyski dla przedsiębiorcy w postaci zaufania i przychylności społeczności oraz zwiększenia sukcesu ekonomicznego inwestycji²²⁰.

Funkcjonowanie CSR w MŚP, Studium przypadku Roger Publishing

Wydawnictwo Roger Publishing jest to rodzinna firma, która powstała w 2016 i została założona przez dwójkę lekarzy Nicole Sochacki-Wójcicką oraz Jakuba Wójcickiego. Inspiracją do założenia przedsiębiorstwa była chęć stworzenia produktów, które stałyby się ułatwieniem w codziennym życiu. Przedsiębiorstwo produkuje innowacyjne produkty przeznaczone dla kobiet w szczególności dla kobiet w ciąży i matek. W ofercie firmy znajdują się między innymi segregatory medyczne, koszule porodowe oraz akcesoria dla niemowląt.

Firma wpisuje się w trzeci aspekt społecznej odpowiedzialności w biznesie jakim jest filantropia. W opisie misji firmy możemy przeczytać, iż firma „wspiera nasze zdrowie, kładzie nacisk na profilaktykę i tworzy najwyższej jakości produkty w Polsce.”²²¹. Doskonałym przykładem jej realizacji jest stworzenie specjalnej linii produktów #Badamsięregularnie, które mają za zadanie przypominać o wykonywaniu regularnych badań kontrolnych. W linii produktowej znajdziemy między innymi: szminki, tusze do rzęs, breloczki, a nawet zapachy do samochodów. Dodatkowo warto zauważyć, iż wydawnictwo współpracuje z samorządami gminnymi dostarczając swoje segregatory pediatryczne. Każda z kobiet mieszkająca we współpracującej gminie, która urodziła dziecko dostaje segregator za darmo.

Firma oferuje również produkty bez marży, których koszt jest tylko kosztem produkcji. Jednym z takich projektów są ubranka dostosowane dla wcześniaków zainspirowane osobistymi przeżyciami właścicieli. Są one odpowiedzią na brak takiego produktu na rynku, który w znacznym stopniu ułatwia mamom wcześniaków okres oczekiwania, w którym dziecko jest w szpitalu.

²²⁰ T. Skoczny, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo naukowe WZ UW, Warszawa 2009.

²²¹ Opis firmy na profilu Instagram.

Na uwagę zasługuje również działalność firmy wspierająca akcję Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Każdego roku Roger Publishing włącza się w zbiórke, oferując swoje produkty i przekazując cały dochód ze sprzedaży na konto fundacji. W obecnym roku podczas sprzedaży została zebrana rekordowa kwota 1 206 780 zł. Zebrana kwota pokazuje ogromny wpływ, jaki działania społecznie odpowiedzialne mają na ludzi i jak bardzo jest to istotne i potrzebne w społeczeństwie.

Uzupełnieniem działalności firmy jest prowadzony przez Nicole profil na Instagramie oraz blog mamaginekolog.pl²²², na którym we współpracy z innymi lekarzami (m.in. pediatrą, kardiologiem) dzieli się wiedzą medyczną. Poprzez media opowiada m.in. o chorobach tj. tarczycy, endometriozy, czy grypy oraz uświadamia społeczność należącą do grona jej obserwatorów na tematy medyczne.

Podsumowanie

Jak wynika z powyższego artykułu, społeczna odpowiedzialność w biznesie jest bardzo istotnym elementem w działaniach firmy, nie tylko ogromnej korporacji, ale także małych i średnich przedsiębiorstw. Działania CSR przynoszą widoczne korzyści zarówno dla firmy (korzyści wizerunkowe oraz finansowe), a także dla całego społeczeństwa.

Bibliografia

1. <https://mamaginekolog.pl/>, (26.03.2019).
2. Majcherek M., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorców wdrażających innowacje w agrobiznesie, Zagadnienia Doradztwa Rolniczego nr 3/2014.
3. Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach. Raport (2011), MillwardBrown SMG/KRC, PwC dla PARP, Warszawa.
4. Program rozwoju przedsiębiorstw do 2020 roku Program wykonawczy do Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki. Załącznik do uchwały Rady Ministrów z dnia 8 kwietnia 2014, Warszawa 2014.
5. Skoczny T., Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy, Wydawnictwo naukowe WZ UW, Warszawa 2009.

²²² <https://mamaginekolog.pl/>, (26.03.2019)

6. Zboroń H., *Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, pod red. Z. Pisz i M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
7. Żychlewicz M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie motywowania pracowników na przykładzie sieci franczyzowej Galileusz*, zeszyty naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, t. XXII, 2015.

Summary

The following article describes the role of social responsibility in business in small and medium-sized enterprises. Socially responsible activities are often treated they are sometimes seen as a manifestation of a company's philanthropy or PR. The aim of the article is to present the importance of the CSR concept in business and how it has a huge impact on the community and the direction of the company's activities. The above statements of the author of the article will be presented on the example of the Roger Publishing house.

Uregulowania prawne społecznej odpowiedzialności biznesu

Słowa kluczowe: CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, normy prawne

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie uregulowań prawnych dotyczących koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W opracowaniu przeanalizowano normy prawne wykorzystywane w realizacji idei CSR przez przedsiębiorstwa. Wskazywano na konieczność budowania uregulowań prawnych jako ram ułatwiających realizację zadań społecznie odpowiedzialnych. Ponadto potwierdzono prawdziwość postawionej hipotezy, iż normy prawne są regulacjami, które mogą zobowiązać przedsiębiorstwa do bycia firmą społecznie odpowiedzialną.

Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility-CSR) to nowa rola organizacji w społeczeństwie, nowa wizja partnerstwa i nowy sposób traktowania tej idei jako części strategii przedsiębiorstwa. Wszelkie działania podjęte przez współczesne firmy poparte są świadomością, że sama dbałość o jakość towarów i usług już nie wystarcza. Aby przedsiębiorstwo mogło prawidłowo funkcjonować na rynku, musi jeszcze w swej strategii ująć takie elementy, jak: troska o środowisko naturalne, szeroko pojęte bezpieczeństwo pracownika, interesy społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie uregulowań prawnych dotyczących koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W nawiązaniu do podanego celu postawiono hipotezę badawczą, której słuszność starano się sprawdzić wykorzystując metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu.

H1: Normy prawne są regulacjami, które mogą zobowiązać przedsiębiorstwa do bycia firmą społecznie odpowiedzialną.

Regulacje prawne powinny stwarzać sprzyjające warunki do bycia przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym, a nie tworzyć dolegliwych ram funkcjonowania organizacji w społeczeństwie.

Pojęcie i istota koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja zgodnie z którą przedsiębiorstwa uwzględniają społeczne, ekonomiczne, etyczne, ekologiczne aspekty w swoich strategiach i działalności gospodarczej w codziennych decyzjach i kontaktach z otoczeniem. Istotą CRS jest społeczna odpowiedzialność firmy za skutki jej działania wobec tak zwanych interesariuszy, czyli wszystkich osób, których bezpośrednio lub pośrednio dotyczy działalność firmy i która traktuje swoje uprawnienia jako zobowiązania moralne firmy²²³.

Nowoczesne rozumienie CSR datuje się od 1953 roku, kiedy Howard R Bowen uznawany za twórcę społecznej odpowiedzialności biznesu²²⁴, opublikował książkę „Social Responsibility of Businessmen”. W jego opinii CSR odnosi się do obowiązków przedsiębiorców, które realizują politykę pożądaną z punktu widzenia celów i wartości naszego społeczeństwa²²⁵.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest definiowana zazwyczaj jako koncepcja służąca firmom do integracji kwestii społecznych i środowiskowych w operacjach biznesowych i interakcjach z interesariuszami. W środowisku praktyków biznesu, zajmujących się społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa dominuje postrzeganie tego pojęcia w kategoriach strategii działania opartej na trzech filarach, a mianowicie: minimalizacji ryzyka i maksymalizacji szans przedsiębiorstwa na powodzenie w dłuższym okresie czasu, wzroście pozytywnego wkładu w społeczeństwo i minimalizacji negatywnych skutków oddziaływania oraz sposobie codziennego traktowania interesariuszy firmy²²⁶.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji określających społeczną odpowiedzialność biznesu. Wybrane definicje CSR prezentuje poniższa tabela 1.

²²³ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 19.

²²⁴ A. B. Carroll, *A history of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, New York 2008, s. 19.

²²⁵ H. R. Bowen, *Social responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York 1953, s. 6.

²²⁶ Ł. Makuch, *Na drodze do równowagi*. Harvard Business Review Polska, dodatek Brief: Zrównoważony rozwój, wyzwanie i szansa dla biznesu, 2010, s. 12.

Tabela 1. Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu

Autor	Definicja
Business for Social Responsibility (2000)	CSR odnosi się do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób, który spełnia lub przewyższa etyczne, prawne, komercyjne i publiczne oczekiwania społeczeństwa wobec biznesu. Odpowiedzialność społeczna to wiodąca zasada dla każdej decyzji i każdej dziedziny działalności.
World Business Council for Sustainable Development (2000)	CSR to ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego postępowania i przyczyniania się do rozwoju gospodarczego, przy jednoczesnej poprawie jakości życia pracowników i ich rodzin, a także lokalnej społeczności i całego społeczeństwa. Odpowiedzialność społeczna jest wiodącą zasadą każdej podejmowanej decyzji i każdej dziedziny działalności
McWilliams and Siegel (2001)	CSR jest działaniem, które przejawia się jako dobro społeczne będące poza interesem firmy
Bank Światowy (2004)	Zaangażowanie środowiska biznesowego, które przyczynia się do gospodarczo zrównoważonego rozwoju.
Adamczyk (2009)	„odpowiedzialność za zobowiązania przyjmowana przez przedsiębiorstwo w wyniku jego funkcjonowania w społeczeństwie. Tego rodzaju odpowiedzialność powstaje wtedy, gdy społeczeństwo chce, aby przedsiębiorstwa działały w określony sposób. Przedsiębiorstwa powstają w celu realizacji interesów właścicieli czynników produkcji, dlatego zależą one od oceny moralnej ich działalności przez zainteresowane nią podmioty
Rok (2012)	Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego oraz poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich
Lambertini, Palestini, Tampieri (2016)	CSR obejmuje działalność na tylko dotyczącą wzrostu zysków przedsiębiorstwa, ale także działania na rzecz pracowników, partnerów biznesowych, konsumentów oraz środowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Kaliszczak, K. Sieradzka, *Zachowania przedsiębiorcze – współczesne wyzwania*. Wydawnictwo Naukowe SPATIUM, Radom-Rzeszów 2018, s. 137; A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, Academy of Management Review Nr 26(1)/2001. s. 117; Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. PWE, Warszawa 2009, s. 43; B. Rok, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 427; L. Lambertini, A. Palestini, A. Tampieri, *CSR in an Asymmetric Duopoly with Environmental Externality*. Southern Economic Journal, 83(1)/2016, s. 236.

Z zaprezentowanych definicji wynika, iż koncepcja CSR oznacza prowadzenie działalności gospodarczej w sposób jasny i przejrzysty, uwzględniający zasady etyczne oraz w sposób odpowiedzialny za klienta, pracownika, inwestora, społeczeństwo, środowisko itp.

Zgodnie z normą ISO 26000, stanowiącej pierwszy powszechnie przyjęty międzynarodowy standard CSR, istotą analizowanej koncepcji jest wzięcie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności za decyzje i działania na rzecz społeczeństwa i środowiska przyrodniczego, poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które²²⁷:

²²⁷ E. Stawicka, J. Wołoszyn, *Praktyczne podejście przedsiębiorstw sektora MŚP do koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie*. Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich Nr100(1)/2013, s. 45.

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływania.

Elementem wspólnym wszystkich definicji jest więź łącząca przedsiębiorstwo z otoczeniem. Organizacja jest podmiotem nieoderwalnie połączonym ze środowiska, w którym funkcjonuje. Przedsiębiorstwo nie realizuje tylko swoich celów, ale przyczynia się do wspólnego dobra, a podejmując decyzje, uwzględnia dążenia i aspiracje swoich interesariuszy.

Regulacje prawne koncepcji CSR

Realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się zarówno na dobrowolnych zobowiązaniach i działaniach firmy jak również na normach ustanawianych przez instytucje oraz zobowiązaniach prawno-ustawowych. Normy te dotyczą obszaru transparentności organizacji i obowiązkowego raportowania danych pozafinansowych. Są one wprowadzane zarówno przez giełdy papierów wartościowych jak i przez rządy narodowe oraz Unię Europejską. Podstawowe wytyczne i zasady koncepcji CSR opracowane przez instytucje prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wybrane globalne wytyczne i zasady społecznej odpowiedzialności biznes

Inicjatywa ONZ Global Compact (United Nations Global Compact)	Największa na świecie inicjatywa obywatelstwa korporacyjnego, zorientowana na zaszczerpiecie w globalnym środowisku biznesu koncepcji zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej; pośród 10 zasad wyszczególniono: prawa człowieka, prawa pracownicze, środowisko, zarządzanie.
Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych (OECD Guidelines: Multinational Enterprises)	Definiują zasady i standardy odpowiedzialnie prowadzonego biznesu, w takich obszarach jak: zatrudnienie, prawa człowieka, środowisko, jawność informacji, przeciwdziałanie korupcji, interesy konsumenta, nauka i technologia, konkurencja i opodatkowanie. Dokument formułuje standardy odpowiedzialnego społecznie i środowiskowo postępowania korporacji, a także procedury rozstrzygania sporów z interesariuszami poddany oddziaływaniu korporacji
Międzynarodowa odpowiedzialność społeczna: Standard 8000 (Social Accountability International: SA 8000 Standard)	Jeden z pierwszych standardów podlegających kontroli w skali światowej; bazuje na konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz ONZ, promując ochronę podstawowych praw pracowniczych. Dokument wytycza standardy w zakresie: pracy nieletnich, pracy przymusowej, bezpieczeństwa i higieny pracy, wolności zrzeszania się i zawierania układów zbiorowych, dyskryminacji, praktyk dyscyplinujących, godzin pracy, wynagrodzenia oraz systemów zarządzania.

ISO 26000: odpowiedzialność społeczna (ISO 26000: Social responsibility)	Zestaw wytycznych opracowany przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną stanowiących holistyczne podejście do koncepcji odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju w sześciu obszarach: prawa człowieka, praktyki zatrudnienia, środowisko, praktyki uczciwego działania, kwestie konsumenckie, zaangażowanie i rozwój wspólnoty.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Bobowski, *Uwarunkowania prawne społecznej odpowiedzialności biznesu w Indiach w kontekście wyzwań XXI wieku*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 372/2014, s. 22–23.

Pierwszymi dokumentami unijnymi poświęconymi bezpośrednio koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu była Zielona Księga CSR z 2001 roku, która inicjowała publiczną debatę na ten temat²²⁸ oraz opublikowana rok później Biała Księga CSR, uwzględniająca wnioski płynące z konsultacji społecznych pierwszego dokumentu i przedstawiająca syntetyczną strategię realizacji i upowszechniania praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu w UE²²⁹.

Duże zmiany na tym polu wprowadziła "Odnowiona strategia na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw"²³⁰. Wśród zapisów tego dokumentu podkreślono dobrowolny charakter koncepcji CSR, co wskazuje na działania, które wykraczają poza prawne zobowiązania przedsiębiorstw.

Element prawnego obowiązku określonych zachowań przedsiębiorstw w zakresie CSR pojawił się w zapisach dyrektywy 2014/95/UE z 2014 roku, w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy. Przyjęto w niej, że określona grupa podmiotów zostanie objęta kontrolą w obszarze przestrzegania zasad CSR, co ma dokonywać się poprzez obowiązek opracowywania corocznych niefinansowych sprawozdań w tym zakresie.

Dostosowanie przepisów w Polsce do zapisów ujętych w dyrektywie nastąpiło poprzez wprowadzenie zmian do ustawy o rachunkowości, które zaczęły obowiązywać od 01.01.2017 roku.

Zgodnie z ustawą z dnia 15 grudnia 2016 roku o zmianie ustawy o rachunkowości²³¹ dla jednostki zainteresowania publicznego wprowadzono wymóg ujawniania w sprawozdaniu z działalności minimum istotnych informacji

²²⁸ Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, 18.7.2001, COM (2001) 366 final.: www.eur-lex.europa.eu, (26.03.2019).

²²⁹ Communication from the Commission of the European Communities concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, Commission of the European Communities, Brussels, 2.7.2002, COM (2002) 347 final: www.eur-lex.europa.eu, (26.03.2019).

²³⁰ Odnowiona strategia na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela 25.10.2011 KOM(2011) 681 wersja ostateczna: www.eur-lex.europa.eu, (26.03.2019).

²³¹ Dz. U z 2017 roku poz. 61.

dotyczących kwestii środowiskowych, pracowniczych i społecznych oraz ujawniania m.in. opisu polityki prowadzonej w danym zakresie, jej rezultatów oraz ryzyka i zarządzania ryzykiem w kwestiach niefinansowych. Ustawa umożliwia również raportowanie według wybranych przez spółki zasad (własnych, krajowych, unijnych lub międzynarodowych). Natomiast w odniesieniu do dużych spółek giełdowych nowe przepisy nakładają wymóg ujawniania – w oświadczeniu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego (które jest elementem sprawozdania z działalności) – informacji na temat stosowanej przez spółkę polityki różnorodności składu jej organów administracyjnych, zarządzających i nadzorczych (odnośnie aspektów takich jak np: wiek, płeć, pochodzenie geograficzne, wykształcenie i doświadczenie zawodowe), celów tej polityki, sposobu jej realizacji oraz rezultatów w danym okresie sprawozdawczym.

Podsumowanie

Koncepcja CSR zakłada, że przedsiębiorstwo powinno wspierać dobrobyt i rozwój społeczeństwa poprzez: (1) dążenie do wspólnego dobra w oparciu o poszanowanie praw jednostki; (2) uwzględnianie aspektów społecznych i ekologicznych w systemach zarządzania przedsiębiorstwem; (3) i wynika z przyjęcia przez przedsiębiorstwo zobowiązań, wykraczających poza ramy prawne. Punktem wyjścia jest ekonomiczna skuteczność działania przedsiębiorstwa, jako podstawowego warunku jego istnienia.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest istotnym elementem polityki Unii Europejskiej, gdyż zagadnienie to pojawia się w różnych jej dokumentach. Jednak nie mają one charakteru wiążącego, tylko doradczy – dotyczą one prowadzenia i koordynowania polityk poszczególnych państw członkowskich Unii Europejskiej, tak aby ograniczyć tym samym ryzyko rozbieżnego stanowiska. W swoim podejściu do CSR UE skoncentrowała się na trzech zagadnieniach: promowaniu dobrych praktyk, stworzeniu wiarygodnych podstaw dla domagania się od przedsiębiorstw działań społecznie odpowiedzialnych poprzez ściśle powiązanie tej koncepcji z ideą rozwoju zrównoważonego i międzynarodowymi inicjatywami.

W Unii Europejskiej rośnie troska o regulowanie problemów związanych z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Istniejące normy prawne tworzą przyjazny grunt i wspierają przedsiębiorstwa realizujące koncepcję CSR. Należy jednak zaznaczyć, iż organy państwowe i organy UE powinny konsekwentnie zmieniać ustawodawstwo w trosce o poprawę kondycji przedsiębiorstw i społeczeństwa, w których funkcjonują.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
2. Bobowski S., *Uwarunkowania prawne społecznej odpowiedzialności biznesu w Indiach w kontekście wyzwań XXI wieku*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 372/2014.
3. Bowen H.R., *Social responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York 1953.
4. Carroll A.B., *A history of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, [w:] Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, New York 2008.
5. Communication from the Commission of the European Communities concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, Commission of the European Communities, Brussels, 2.7.2002, COM (2002) 347 final: www.eur-lex.europa.eu, (26.03.2019).
6. Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, 18.7.2001, COM (2001) 366 final.: www.eur-lex.europa.eu, (26.03.2019).
7. Kaliszczak L., Sieradzka K., *Zachowania przedsiębiorcze – współczesne wyzwania*. Wydawnictwo Naukowe SPATIUM, Radom-Rzeszów 2018.
8. Lambertini L., Palestini A., Tampieri A., *CSR in an Asymmetric Duopoly with Environmental Externality*. Southern Economic Journal, 83(1)/2016.
9. Makuch Ł., *Na drodze do równowagi*. Harvard Business Review Polska, dodatek Brief: Zrównoważony rozwój, wyzwanie i szansa dla biznesu, 2010.
10. McWilliams A., Siegel D., *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, Academy of Management Review 2001, Nr 26(1).
11. Odnowiona strategia na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela 25.10.2011 KOM(2011) 681 wersja ostateczna: www.eur-lex.europa.eu, (26.03.2019).
12. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
13. Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
14. Stawicka E., Wołoszyn J., *Praktyczne podejście przedsiębiorstw sektora MŚP do koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie*. Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich Nr 100(1)/2013.
15. Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 roku o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz. U z 2017 roku poz. 61.

Summary

The aim of the article is to present legal regulations concerning Corporate Social Responsibility. The paper analyzes legal standards used in the implementation of CSR by enterprises. It has been pointed out that it is necessary to set legal regulations to facilitate the implementation of socially responsible tasks. The paper has also confirmed the authenticity of examined hypothesis assuming that a legal regulation can oblige enterprises to become a socially responsible firm.

Paulina Zduńczuk, Gabriela Bielowska, Izabela Bondaruk

Politechnika Lubelska
Koło Naukowe Menedżerów

Znaczenie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie oraz jego elementy

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, kapitał relacyjny, kapitał organizacyjny

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kapitału intelektualnego w jednostce gospodarczej. Omówiono w nim jego części składowe czyli: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny oraz kapitał relacyjny. Przedstawiono jak skutecznie nim zarządzać, aby otrzymać oczekiwane korzyści dla przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny

Współczesna gospodarka nazywana jest często gospodarką opartą na wiedzy, w której coraz większe znaczenie nabierają czynniki oparte na kapitale intelektualnym. Kapitał ten staje się coraz bardziej doceniany przez praktyków zarządzania, ale niestety nie każdy potrafi z niego w pełni skorzystać i efektywnie nim zarządzać²³². Wszystko to, co ma miejsce w przedsiębiorstwie lub organizacji dzieje się za sprawą ludzi, tj. pracowników.

W XXI wieku kapitał finansowy, nowoczesne urządzenia nie są w stanie zapewnić długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. W dzisiejszych czasach mając do czynienia z globalizacją, komputeryzacją oraz silną konkurencją i stale zachodzącymi zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa bardzo istotną rolę w podejmowaniu słusznych decyzji przez menedżerów są: informacja oraz wykształcona i kreatywna kadra²³³. O wartości przedsiębiorstwa coraz mniej decydują czynniki materialne. Kapitał intelektualny ma coraz większe znaczenie w powiększaniu wartości organizacji. Zasoby niematerialne, takie jak np. kwalifikacje zatrudnionego personelu, kreatywność pracowników. rozpoznawalność na rynku, kontakty z klientami itp. Są dla przedsiębiorstwa zasobami, których nie można przedstawić w tradycyjny sposób w sprawozdaniu finansowym. Posiadanie takich zasobów nabiera w obecnych czasach coraz większego

²³² E. Bombiak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2013, s. 71.

²³³ W. Janik, *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2017, s. 11.

znaczenia dla menedżerów, ponieważ właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego umożliwia uzyskanie przewagi na rynku. Istotne jest, że wiedza pracowników, ich kreatywność i doświadczenie mogą być o wiele ważniejszym majątkiem niż zasoby finansowe. Kapitał intelektualny jest aktywem niematerialnym. Mówiąc o nim mamy na myśli posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologie organizacyjne, dobre stosunki z klientami, umiejętności itp. „*Kapitał intelektualny to wszystkie niematerialne zasoby lub ich przekształcenia, które znajdują się pod kontrolą organizacji i które powiększają jej wartość. Podstawą kapitału intelektualnego jest zawsze wiedza pracowników i kierownictwa.*”²³⁴.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest procesem, którego celem jest realizowanie podstawowych funkcji zarządzania, w taki sposób, aby w pełni wykorzystać niematerialne zasoby przedsiębiorstwa. Jest to bardzo trudne dla menedżerów. Ekspertci zarządzania opracowują metody skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym, który pozwala możliwie maksymalnie wykorzystać jego potencjał wymaga podjęcia pewnych działań²³⁵:

- identyfikacja i kategoryzacja kapitału intelektualnego,
- pomiar i przechowywanie informacji dotyczących kapitału intelektualnego,
- ochrona posiadanego kapitału intelektualnego,
- powiększenie i odnawianie kapitału intelektualnego (zbudowanie kultury przedsiębiorstwa oraz nowej wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji),
- upowszechnianie koncepcji kapitału intelektualnego.

Analizując pojęcie kapitału intelektualnego można określić jego podstawowe elementy²³⁶:

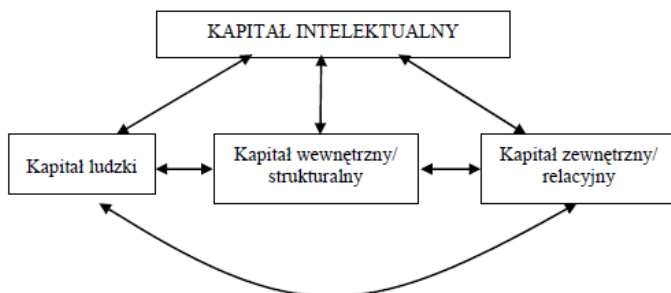
- związane z czynnikiem ludzkim,
- dotyczące wnętrza organizacji oraz procesach w niej zachodzących,
- dotyczące zewnętrznego otoczenia organizacji.

Na tej podstawie wyodrębniono kapitał ludzki, kapitał organizacyjny oraz kapitał relacyjny. Są one częściami składowi kapitału intelektualnego, które są ze sobą ściśle powiązane. Nie należy lekceważyć żadnego z tych elementów, ponieważ kapitał intelektualny może przyczynić się do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, tylko jeżeli pomiędzy jego elementami następuje systematyczny przepływ informacji.

²³⁴ A. Probrotyń, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica AcaDemiea Ostroviensis, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Św., Ostrowiec Św. 2012, s. 121.

²³⁵ K. Beyer, *Proces zarządzania kapitałem intelektualnym jako wyzwanie dla przedsiębiorstw* [w:] B. Kryk, *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 28*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 12

²³⁶ K. Beyer, *op.cit.* s. 12.



Rysunek 1. Relacje między elementami składowymi kapitału intelektualnego

Źródło: Beyer K., *op.cit.*, s. 13.

Kapitał ludzki

Istnieje wiele definicji kapitału ludzkiego np.:

- M. Rybak uważa, że: „o sile kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa stanowi nie tylko zdobyta wiedza ogólna i zawodowa oraz umiejętności wykształcone w toku dotychczasowej pracy, ale także możliwości wykazywania się w zawodzie, zdolności jeszcze nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność, gotowość do podejmowania ryzyka oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za sukces firmy. Kapitałem ludzkim są więc ludzie umiejący ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z firmą i jej misją”²³⁷.
- A. Sajkiewicz twierdzi, że: „kapitałem ludzkim są ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój”²³⁸.
- Kolejną definicją kapitału ludzkiego jest: „[...] ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji, korzystającej na określonych warunkach z tego kapitału”²³⁹.

Kapitał ludzki możemy określić takimi pojęciami jak: wiedza, kompetencje, zdolności, umiejętności, know-how, kultura, wartości, relacje, motywacja, postawy, zręczność intelektualna, przywództwo²⁴⁰. Bez znaczenia jest, którą defini-

²³⁷ M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39.

²³⁸ A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 79.

²³⁹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

²⁴⁰ K. Szopik-Depeczyńska, Wiktoria Korzeniewicz *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, s. 182.

cję kapitału ludzkiego stosujemy, ponieważ wszystkie w zasadzie dążą do tego samego, a mianowicie wykorzystanie go w taki sposób, aby przyniósł organizacji oczekiwane korzyści.

Podstawą do wyodrębnienia się spoza otoczenia przedsiębiorstw na rynku jest indywidualna kadra pracownicza dla każdego z nich. Pracodawcy podczas rekrutacji na stanowisko pracy poszukują osób z kompetencjami, które mają być użyteczne i przyczynią się do maksymalizacji zysków i wartości organizacji. Aby osiągnąć efektywne wyniki pracy nie tylko potrzebne są wysokie kwalifikacje, ale ważna jest aktywność i przedsiębiorczość zatrudnionej kadry. Dlatego człowiek jest jednym z najważniejszych elementów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. W obecnych czasach pracownik oceniany jest bardziej poprzez rezultaty pracy niż wkładu w nią²⁴¹. Dlatego bardzo ważne jest podejście do pracowników. Jan Paweł II w swojej encyklice zwrócił na to uwagę pisząc „Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa; obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa”²⁴².

Podejście do pracowników zmieniało się na przestrzeni lat. M. Rybak analizując ten rozwój podzieliła to na trzy podstawowe etapy:

- Operacyjny – ramy czasowe to lata 1900–1945. Wtedy pracownicy obliczali wysokość wynagrodzeń, prowadzili ewidencję personalną oraz sporządzali umowę o pracę.
- Taktyczna – ramy czasowe to lata 1945–1980. Działy zatrudnienia zaczęły przeprowadzać rekrutację pracowników, organizację szkoleń, sporządzanie statystyk. Wprowadzono testy psychologiczne sprawdzające przydatność pracowników do danych funkcji. Powszechne stało się dbanie o przestrzeganie praw pracowników.
- Strategiczna – rozpoczęła się od lat 80. XX wieku. Zadaniem działu zatrudniania stało się tworzenie zespołów pracowniczych o pożądanym kompetencjach²⁴³.

Kapitał ludzki jest bezpośrednio powiązany z cechami pracownika, które można podzielić na wrodzone i nabyte. Wrodzone cechy to posiadane od momentu urodzenia, a cechy nabyte to wiedza, umiejętności oraz doświadczenie zdobyte w efekcie kształcenia. Aby powiększyć zasoby kapitału ludzkiego należy w niego inwestować. Poniżej prezentuję najważniejsze elementy inwestowania w kapitał ludzki²⁴⁴:

²⁴¹ W. Janik *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Lublin 2017, s. 15.

²⁴² Encyklika Jana Pawła II *Centesimus Annus*, 1991.

²⁴³ M. Rybak, *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz (red), *Strategia personalna firmy*, DIFIN, Warszawa 2001, s. 27.

²⁴⁴ A. Butkiewicz-Schodowska *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, s. 117.

- dbanie o zdrowie,
- kształcenie – uczestnictwo w szkoleniach w pracy, studia dla dorosłych, wszystkie poziomy kształcenia formalnego,
- migracja ludności w celu znalezienia lepszej pracy,
- szukanie i magazynowanie informacji o perspektywach zawodowych i sytuacjach firm na rynku,
- badania naukowe.

Wiele przedsiębiorstw w ramach inwestycji oferuje swoim pracownikom darmową opiekę zdrowotną, karnety do różnych ośrodków sportowych, bilety do kina czy teatru. Bardzo ważne jest, aby pracownicy byli zdrowi, odpowiednio się odżywiali i utrzymywali dobrą kondycję psychofizyczną, ponieważ zwiększy to ich produktywność, tym samym wpłynie na lepsze funkcjonowanie organizacji.

Doskonalenie nabytych wcześniej umiejętności przez pracownika poprzez szkolenia jest istotnym aspektem dla przedsiębiorstwa. Szkolenia podwyższają kwalifikacje pracowników, ograniczają popełnianie przez nich błędów oraz korzystnie wpływają na wizerunek jednostki gospodarczej.

Kapitał ludzki nie zależy tylko od cech i predyspozycji pojedynczych jednostek. Bardzo ważny jest efekt ich wzajemnej współpracy. Według H. Króla kapitał ludzki można podzielić na:

- kapitał ludzki indywidualny jest jednoznacznie powiązany z cechami i właściwościami pojedynczych pracowników.
- kapitał ludzki zespołu – to rezultat wspólnej pracy pracowników rozwiązujących problemy przedsiębiorstwa. Dzięki temu powstaje tzw. efekt synergii, aby on powstał nie tylko potrzebna jest współpraca pracowników, lecz doskonała kadra kierownicza, która kieruje zespołem.
- kapitał ludzki organizacyjny – jest to efekt współpracy wszystkich zespołów w organizacji, które realizują mniejsze cele dla osiągnięcia wspólnych celów.

Warto zwrócić uwagę także na atmosferę panującą w organizacji, gdyż powinna ona stwarzać warunki do nawiązywania wzajemnych relacji między pracownikami co pomaga tworzyć zaufanie. Dzięki temu mogą oni efektywniej współpracować co daje większe korzyści organizacji. Równie ważne są relacje pracownika z pracodawcą.

Kapitał relacyjny i organizacyjny

Obecnie sukces przedsiębiorstwa opiera się na wielu czynnikach jednym z nich są pracownicy, ich umiejętności, wiedza czy doświadczenie. Dobra relacja między firmą, a pracownikami tworzy wyjątkową wartość, która wpływa na innowacyjność i może być kluczem do sukcesu i przewagi nad konkurentami.

Trzeba wspomnieć też, że: „*Wartość współczesnego przedsiębiorstwa tworzą w dużej mierze usatysfakcjonowani klienci*”²⁴⁵. Tworzenie dobrej więzi z klientami i kompetentne nimi kierowanie może skutkować pomnożeniem wartości firmy. Oprócz tych czynników nie można zapomnieć o relacji z dystrybutorami, są oni ważnym ogniwem, który może wspomóc lub zaszkodzić (poprzez utrzymywanie złych kontaktów) przedsiębiorstwu na osiągnięcie dobrych efektów finansowych (np. koszty zaopatrzenia czy dostęp do nowych technologii) oraz również zwiększają wartość organizacji. Dlatego kapitał relacyjny określa stopień i zakres powiązania przedsiębiorstwa z kontrahentami oraz rozpoznanie rynku zaopatrzenia i zbytu²⁴⁶. Innymi słowy kapitał relacyjny to zdolność do nawiązywania i utrzymywania dobrych kontaktów z podmiotami w otoczeniu oraz rozumienia prawidłowości kształtujących uwarunkowania zewnętrzne działalności²⁴⁷.

Powyższe cechy są istotne, by utrzymać pozycję na rynku, która będzie zmieniać się w zależności od potrzeb klientów czy też sytuacji gospodarczych i ekonomicznych. Warto zaznaczyć również, iż kapitał relacyjny nie posiada jednoznacznej definicji w literaturze zarządzania, która ogólnie by go opisywała zaznaczając wszystkie cechy, które wchodzi w jego skład, gdyż wraz z rozwojem gospodarki można wyodrębniać kolejne elementy. Pojęcie kapitał relacyjny budzi coraz większe zainteresowanie i coraz częściej jest dostrzegany jego pozytywny wpływ, co prowadzi do badań jego zagadnień, a jest to związane z różnym punktem widzenia różnych autorów.

Oprócz kapitału relacyjnego warto wyróżnić kapitał organizacyjny. Oznacza on umiejętności jak najlepszego wykorzystania potencjału firmy i zwiększenie jej zyskowności poprzez dostępne zasoby, wiedzę, narzędzia oraz techniki. Najistotniejszym czynnikiem jest kultura organizacyjna, gdyż to od niej zależy w dużej mierze pozycja firmy na rynku, a nie tylko poprawne wykorzystanie potencjałów czy poziom innowacyjności. W literaturze przedmiotu przejawy kultury przedsiębiorstwa opisywane są także jako²⁴⁸:

- sposób ubierania się pracowników – różne uniformy, zależne od zajmowanego stanowiska, ubrania o charakterystycznej kolorystyce,
- wygląd organizacji – identyczny we wszystkich jednostkach wystrój wnętrza,
- logo przedsiębiorstwa, odznaki firmowe, identyfikatory pracowników,

²⁴⁵ B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 240.

²⁴⁶ W. Janik, *op.cit.*, s. 27.

²⁴⁷ A. Żołnierski, *Systemy zarządzania wiedzą i innowacjami w polskich przedsiębiorstwach w warunkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2004, s. 242.

²⁴⁸ Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2000, s. 27.

- rytuały – symboliczne wykorzystanie ruchów ciała i gestów w określonej sytuacji społecznej dla nadania jej większego znaczenia,
- sposoby komunikowania się dotyczące stylu porozumiewania się ludzi w organizacji, zawierające często skróty i określenia trudne do zrozumienia dla osób z zewnątrz.

Kulturę organizacyjną można podsumować jako kodeks, którego zasady określają sposób komunikowania się, wzajemnych kontaktów czy też poszerzania własnej wiedzy i umiejętności.

Zatem można powiedzieć, że kapitał organizacyjny, który opiera się na rozwiniętej kulturze organizacyjnej i na relacjach międzyludzkich jest składnikiem, który zwiększa wartość przedsiębiorstwa. Wartość tego kapitału zależy od systemu informacji zarządczej, systemu zaopatrzenia produkcji i sprzedaży, systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa i systemy komunikowania się z otoczeniem²⁴⁹.

Bibliografia

1. Beyer K., *Proces zarządzania kapitałem intelektualnym jako wyzwanie dla przedsiębiorstw* [w:] Kryk B., *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* nr 28, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
2. Bombiak E., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2013.
3. Butkiewicz-Schodowska A., *Kapitał ludzki we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*.
4. Dobiegała-Korona B., *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A. (red), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
5. Encyklika Jana Pawła II *Centesimus Annus*, 1991.
6. Janik W., *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin, 2017.
7. Król H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*.
8. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2000.
9. Ludwiciński A., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
10. Probotryn A., *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica AcaDemiea Ostroviensis, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Św., Ostrowiec Św. 2012.

²⁴⁹ W. Janik, *op.cit.*, s. 26.

11. Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext Warszawa 2003.
12. Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2001.
13. Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wartością firmy*, (red). Herman A., Szablewski A., Poltext, Warszawa 1999.
14. Szopik-Deczyńska K., Korzeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*.
15. Żołnierski A., *Systemy zarządzania wiedzą i innowacjami w polskich przedsiębiorstwach w warunkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2004.

Summary

The point of this article is to show the meaning of brain capital in economic unit. In this article we will talk out its component parts that is: human capital, structural capital and relational capital. It presents how to manage it effectively to obtain the expected benefits for the company.

Motywowanie i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: motywowanie, zarządzanie ludźmi, zasoby ludzkie, personel, czynniki motywacji

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu było poznanie opinii Polaków na temat znaczenia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie. Opisane zostały podstawowe kwestie związane z motywowaniem i zarządzaniem personelem w organizacji. Zdefiniowane zostały pojęcie, zakres i cel zarządzania zasobami ludzkimi, omówiony został szereg istotnych kwestii mających wpływ na kierowanie ludźmi, jak również motywowania pracowników. Przedstawione zagadnienia teoretyczne odnoszą się do specyfiki funkcjonowania zarówno małych jak i większych przedsiębiorstw, które dysponują rozwiniętymi służbami personalnymi.

Wstęp

Zasoby ludzkie są podstawą rozwoju każdej organizacji. Omówione zagadnienia mogą zainteresować osoby, które zarządzają przedsiębiorstwem, a także kierowników, którzy mają możliwości korzystania z porad specjalistów do spraw personelu²⁵⁰. Zasoby ludzkie, na które składają się umiejętności, wiedza, doświadczenie, predyspozycje zatrudnionych pracowników, budują wartość współczesnych przedsiębiorstw w stopniu makroekonomicznym. W związku z tym ogromne znaczenie ma umiejętne pozyskiwanie odpowiednich ludzi, jak również zarządzanie nimi²⁵¹.

Zarządzanie rozumiane jest jako kierowanie i sterowanie procesami, informacjami i zasobami w organizacji dla uzyskania przez nią zamierzonych celów w warunkach istniejących szans i ograniczeń. Działania te skierowane są na jak najefektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych.

²⁵⁰ M. A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach, nr 90 seria Administracja i Zarządzanie 2011, nr 17, s. 97–100.

²⁵¹ Ibidem.

Fundamentem zarządzania zasobami ludzkimi jest system odpowiedniego motywowania pracowników, który jest głównym elementem decydującym o efektywności działania każdego pracownika. Odpowiednia motywacja pracowników przekłada się na wyniki pracy, a te na wyniki i osiągnięcia całego przedsiębiorstwa²⁵².

Uczestnictwo ludzi w organizacji

Zgodnie z teorią Adama Smitha jednym z najistotniejszych zasobów do rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej jest czynnik ludzki²⁵³. Personel zatrudniany w przedsiębiorstwach określany jest przez literaturę przedmiotu przeważnie mianem pracowników, załogi, zatrudnienia, jak również zasobów ludzkich²⁵⁴. Co więcej można rozróżnić dwa sposoby nazewnictwa pozycji człowieka w organizacji, jako zasób oraz kapitał ludzki przedsiębiorstwa²⁵⁵. Występują nieznaczne różnice w sposobie definiowania tych dwóch pojęć. Stanisław Domański w swojej książce pt.: „Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy” łączy te dwa poglądy w całość: czynnik ludzki w organizacji oznacza jego zdaniem zasób umiejętności, wiedzy, zdrowia i energii zawarte w społeczeństwie, które można potęgować drogą inwestycji w rozwój człowieka. Ponadto, jest zarówno wskaźnikiem możliwości produkcyjnych jak i kreatywności grupy osób. Kapitał ludzki zarówno w zespole, jak i organizacji wpływa na zwiększenie możliwości innowacyjnych oraz produkcyjnych danej grupy²⁵⁶.

Ludzie, którzy pracują w organizacji, ich wiedza oraz umiejętności mają ogromny wpływ na wykorzystanie innych zasobów organizacji oraz są najsilniejszym wyróżnikiem dla firmy. Efektywne gospodarowanie zasobami niematerialnymi jest aktualnie warunkiem niezbędnym do funkcjonowania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, które chce przetrwać i konkurować na rynku. Jednak, aby przedsiębiorstwo nie było skazane na porażkę i odpowiednio funkcjonowało, potrzebna jest wykwalifikowana kadra pracownicza, która będzie optymalnie wykorzystywać swoje możliwości oraz otworzy się na innowacje²⁵⁷. Bardzo istotnym elementem długotrwałej działalności każdej firmy czy organizacji jest inwestowanie w ludzi. Przedsiębiorstwa, które starają się utrzymać na rynku oraz chcą poprawić konkurencyjność nie mogą pozwolić sobie na szkody wiążące się z brakiem rozwoju zasobów ludzkich. Brak inwestycji w czynnik ludzki zazwyczaj uniemożliwia osiągnięcie długookresowych celów²⁵⁸.

²⁵² Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011, s. 9.

²⁵³ I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, s. 73.

²⁵⁴ P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2000, s. 141.

²⁵⁵ S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa, s. 19.

²⁵⁶ Ibidem.

²⁵⁷ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 119.

²⁵⁸ A. Ludwiczynski, H. Król, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 110.

Istota zarządzania personelem

Każda organizacja wymaga efektywnego zarządzania, które doprowadzi ją do sukcesu, jakim jest osiągnięcie określonych celów. Wyobrażenie zarządzania jest szeroko opisane w literaturze. Opiera się na określaniu celów, stanowisk i zadań, na selekcji środków przeznaczonych do ich realizacji oraz na ustalaniu obowiązków w organizacji. Odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem i realizacja strategii wymaga właściwego doboru zasobów. Zasoby organizacji są identyfikowane z majątkiem, kwalifikacjami, jego atrybutami, które są sprawdzane przez przedsiębiorstwo i dzięki którym może ono zrealizować strategię prowadzącą do skutecznego i sprawnego działania²⁵⁹.

Każde przedsiębiorstwo prowadząc działalność uzależnia swoje funkcjonowanie od wielu czynników. Jednym z nich jest odpowiednie wykorzystanie istotnego czynnika, jakim jest czynnik pracy ludzkiej. Współcześnie zarządzanie personelem ujęte jest jako zbiór działań związanych z zatrudnionymi w przedsiębiorstwie ludźmi, którzy zmierzają do realizacji celów danego przedsiębiorstwa oraz zaspokojenia potrzeb pracowników²⁶⁰. Unaocznione pojęcie zawiera aspekt społeczny i ekonomiczny zarządzania personelem. Aspekt społeczny powiązany jest z zarządzaniem ludźmi oraz zakłada podmiotowe traktowanie pracowników, uwzględnianie szeroko pojętych zagadnień humanizacji pracy oraz tworzenie warunków rozwoju pracowników. Aspekt ekonomiczny natomiast cechuje wszelkie obszary zarządzania oraz sprowadza się do osiągania pożądanego poziomu skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁶¹.

Zarządzania personelem zawiera pięć istotnych elementów²⁶²:

- planowanie zatrudnienia,
- rekrutacja i selekcja,
- wdrożenie nowych,
- regularna ocena pracy,
- motywowanie personelu.

Motywowanie personelu

„Motywowanie ludzi to ukierunkowanie ich na określone działanie, jakie chcesz, by podjęli w celu wywiązania się z nałożonych zadań. Motywowanie można określić, jako zachowanie nastawione na osiągnięcie określonego celu. Ludzie są

²⁵⁹ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2004, nr 43, s. 53.

²⁶⁰ P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*. Poltex, Warszawa 1995, s. 9.

²⁶¹ Ibidem.

²⁶² H. Steinmann, G. Schreyoegg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 19–20.

zmotywowani, kiedy oczekują, że sposób postępowania najprawdopodobniej doprowadzi do osiągnięcia celu i uzyskania wartościowej nagrody, jaką może być na przykład zaspokojenie potrzeb.”²⁶³.

Ludzie o silnej motywacji dobrze definiują cel i odejmują czynności, które zgodnie z ich oczekiwaniami, pozwolą im osiągnąć założony cel. Pracownicy mogą sami dostarczać sobie motywacji i dopóki ona funkcjonuje, dążyć we właściwym kierunku, aby zdobyć to, czego oczekują. Motywacja rozpoczyna się, gdy człowiek świadomie lub nieświadomie doświadcza niezaspokojoną potrzebę. To ona określa cel i podjęcie poszczególnych czynności, w rezultacie, których ten cel odniesiemy.

„Motywacja, a w jej następstwie działanie są silniejsze, gdy człowiek ma konkretny cel lub zadanie, kiedy cel jest trudny do osiągnięcia, ale akceptowany, kiedy człowiek uzyskuje informacje zwrotne na temat jego realizacji. Udział pracowników w ustalaniu celów ma znaczenie, gdyż ułatwia ich akceptację.”²⁶⁴.

Zdolność motywowania pracowników jest jednym z elementów kluczowych o skuteczności pracy menedżera. Istotne jest poznanie czynników, które motywują podwładnych do większej efektywności pracy, większej aktywności w sprawie organizacji.

Czynniki motywacyjne to narzędzia zarządzania mające zapewnić wysoki stopień motywacji zatrudnionych osób. Są one jednym z elementów składających się na strukturę motywowania pracowników. Zawierają one²⁶⁵:

- lokalizację przedsiębiorstwa i wizerunek organizacji na rynku,
- warunki ekonomiczne,
- układ organizacyjny,
- środki przymusu oraz zachęty, środki perswazji (informowanie, doradzanie, krytyka).

Motywowanie personelu w świetle badań własnych

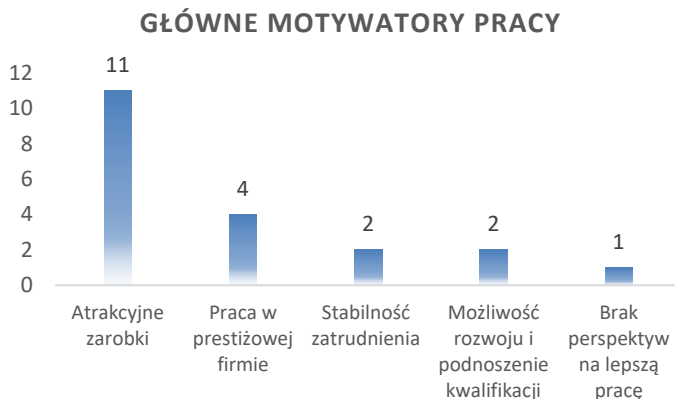
Celem niniejszego badania było poznanie opinii Polaków na temat funkcjonowania systemu motywacyjnego. Dobór próby badawczej miał charakter celowy i obejmował pracowników sklepu odzieżowego Massimo Dutti. Uzyskano i poddano analizie 20 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiety. Przyjęto dwa kryteria metryczkowe charakteryzujące respondentów, do których należą płeć i wiek. Ankietowani to zarówno kobiety (85%), jak i mężczyźni (15%) w trzech grupach wiekowych: do 25 lat (55%), od 26 do 35 lat (25%), od 36 do 45 lat (20%). Nie było wśród badanych osób powyżej 45 lat. Każdy z badanych mógł zaznaczyć jedną spośród pięciu propozycji.

²⁶³ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 33.

²⁶⁴ Ibidem, s. 35.

²⁶⁵ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, POLTEXT, Warszawa 2004, s. 215–217.

W pierwszej części ankiety zadano pytanie dotyczące preferowanych przez ankietowanych form motywacji. Na wykresie 1 przedstawione zostały główne motywatory, które według respondentów mają istotny wpływ na wydajność wykonywanej pracy.

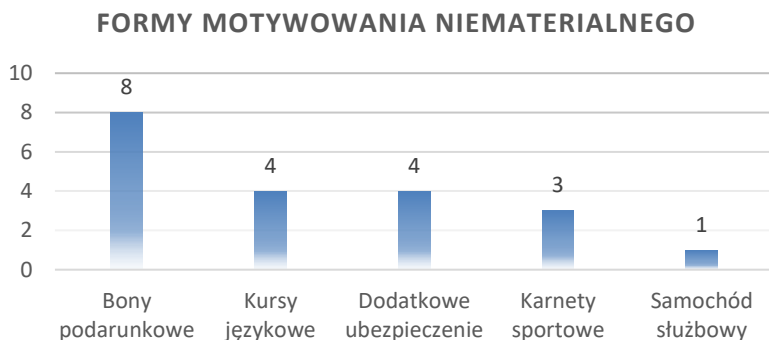


Wykres 1. Główne motywatory pracy

Źródło: opracowanie własne.

Z analizowanych danych zamieszczonych na wykresie 1 można zauważyć, że najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na efektywność pracy respondentów (55%) są atrakcyjne zarobki, zaś za mało ważny (5%) uważa się brak perspektyw na lepszą pracę. Istotnym motywatorem dla ankietowanych jest również praca w prestiżowej firmie. To, że główną motywacją dla uczestników badania są pieniądze, jest oczywiste. Pracujemy dla wynagrodzenia i jeśli nie osiąga ono zadowalającego poziomu, motywacja także nie wkracza na odpowiednio wysoki poziom.

Na wykresie 2 zaprezentowane zostały najważniejsze formy motywowania pozafinansowego, które według respondentów mają istotny wpływ na wydajność wykonywanej pracy.



Wykres 2. Formy motywowania niematerialnego

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych ujętych na wykresie 2 wynika, że za najbardziej odpowiednie formy motywowania niematerialnego dla respondentów uważa się bony podarunkowe (40%), zaś najmniej ważnym dla ankietowanych jest samochód służbowy (5%). Na drugim miejscu uplasowały się kursy językowe oraz dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne dla pracowników. Bony najczęściej są wykorzystywane przy okazji świąt Wielkanocy i Bożego Narodzenia, jak również doskonałym upominkiem z okazji wszelkiego rodzaju świąt branżowych oraz istotnych wydarzeń w życiu pracowników (ślub czy narodziny dziecka). Bony to również sposób na wsparcie załogi w trudnej sytuacji finansowej, inny niż forma gotówkowa.

Podsumowanie

Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie stanowią ważny składnik, a motywowanie to istotny element zarządzania zasobami ludzkimi. Przebieg motywacji przynosi pozytywne efekty, dlatego że większość pracowników odczuwa zadowolenie z wykonywanej pracy. Do najważniejszych form motywowania w organizacji są narzędzia finansowe, szczególnie wyższe wynagrodzenie, premie, bony okazjonalne i nagrody. Wśród pracowników każdej organizacji dominuje przeświadczenie o potrzebie nieustannego motywowania. Firma powinna wpływać na poziom motywacji poszczególnych pracowników za pomocą zróżnicowanych bodźców. Nagrody, zarazem pieniężne, jak i pozapłacowe, to sposób na pokazanie swojego uznania dla pracowników za ich ciężką pracę. To, co pozytywnie wpływa na jednego pracownika, nie koniecznie musi zdać egzamin w przypadku innego pracownika. W związku z tym najlepsze plany motywacyjne muszą uwzględnić obszerną gamę możliwości. Konieczne jest również objęcie działaniami motywacyjnymi każdego pracownika, a nie tylko wybranego kręgu najlepszych podwładnych.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
2. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
3. Domański S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
4. Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2000.
5. Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
6. Leśniewski M. A., Berny J., *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 90 seria Administracja i Zarządzanie, 2011.
7. Louart P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltex, Warszawa 1995.
8. Ludwiciński A., Król H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
9. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011.
10. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, POLTEXT, Warszawa 2004.
11. Steinmann H., Schreyoegg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
12. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2004, nr 43.

Summary

The aim of this article was to get to know Poles' opinions about the importance of motivating employees in an enterprise. Basic issues related to motivating and managing staff in the organization have been described. The concept, scope and purpose of human resources management were defined, a number of important issues influencing the management of people as well as motivating employees were discussed. The presented theoretical issues relate to the specificity of functioning of both small and larger enterprises, which have well-developed personnel services.

Damian Mitura, Oktawia Skraińska, Anna Zarzycka

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

Zachowania proekologiczne w kwestii społecznej koncepcji odpowiedzialności biznesu zarządzania przedsiębiorstwem

Słowa kluczowe: CSR, ekologia, zachowania proekologiczne, zarządzanie przedsiębiorstwem

Streszczenie

Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest aspekt Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) w aspekcie ochrony środowiska. W pierwszej części pracy scharakteryzowano pojęcie CSR, wraz z ECSR, czyli Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, ze szczególnym zwróceniem uwagi na historię badanego zjawiska. W kolejnej części przedstawiono ECSR na wybranych przykładach biznesowych, tj. Keller, DANONE i Kropla Beskidu. W końcowej części opracowania znalazły się informacje związane z korzyściami wdrażania ECSR w przedsiębiorstwach, wraz z uwzględnieniem gratyfikacji państwowych i europejskich.

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, prowadząc swoją działalność znacząco wpływa na otoczenie zewnętrzne, jak również podlega jego wpływom. Produkcja dóbr które wprowadza na rynek niesie za sobą jednak wiele negatywnych skutków dla otoczenia, przez co organizacja ponosi odpowiedzialność za środowisko i społeczne konsekwencje swoich działań. Przedsiębiorstwa coraz częściej zamiast skupiać się jedynie na generowaniu zysków i utrzymywaniu płynności finansowej, podejmują działania proekologiczne ze względu na narastające problemy związane z degradacją środowiska.

Postępujący proces globalizacji, który uczynił ze świata jedną „globalną wioskę” wpłyną na to, że coraz częściej podejmowano temat odpowiedzialności przedsiębiorców za skutki ich działań i ich wpływu na środowisko. W wyniku tych rozważań powstała koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility).

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Koncepcja CSR została zapoczątkowana pod koniec XIX wieku przez urzędników USA, na skutek negatywnych działań amerykańskich potentatów przemysłu, wśród których byli John D. Rockefeller, Cornelius Vanderbilt i Andrew Carnegie²⁶⁶. Kolejny przełom w ponoszeniu odpowiedzialności za negatywne działania przedsiębiorstw przez nie same nastąpił w I połowie XX wieku w czasach wielkiego kryzysu. Wtedy nowy prezydent USA – Franklin Roosevelt, wprowadził program reform ekonomiczno-społecznych pod nazwą New Deal, którego jednym z założeń było wsparcie ludności pracującej i bezrobotnej przez przedsiębiorstwa zarówno prywatne jak i publiczne²⁶⁷.

Przełomem dla Społecznej Odpowiedzialności Biznesu są lata 50. XX wieku, kiedy R. Bowen napisał pierwszą książkę o tej tematyce pt. „Social Responsibilities of the Businessman”²⁶⁸. Ważną rolę w tworzeniu koncepcji odegrali Ralph Nader, który zakwestionował bezpieczeństwo dla ludzi jednego z modeli samochodów marki Chevrolet²⁶⁹, a także Rachel Carson, biolog, która zmieniła postrzeganie na ochronę środowiska. We wrześniu 1962 roku na rynku pojawiła się jej książka pn. „The Silent Spring”. Książka podała w krytykę cały przemysł chemiczny, produkujący miliony litrów pestycydów rocznie, które zanieczyszczają środowisko²⁷⁰.

Pierwszy raz pojęcia CSR użył Archii Carroll w latach 70. XX wieku. Na podstawie tej definicji opracowano na początku lat 90. piramidę CSR²⁷¹. W piramidzie idąc od dołu znalazły się²⁷²:

- odpowiedzialność ekonomiczna,
- odpowiedzialność prawna,
- odpowiedzialność etyczna,
- odpowiedzialność filantropijna.

²⁶⁶ A. Łukasiewicz-Kamińska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Warszawa 2011, s. 17.

²⁶⁷ M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

²⁶⁸ H. Bowen, *The Social Responsibilities of Businessman*, Harper, New York 1953.

²⁶⁹ <https://youngtimerwarsaw.com/unsafe-at-any-speed-czyli-dzien-w-ktorym-amerykanska-motor-xyzacja-zatrzesla-sie-w-posadach/>, (20.03.2019).

²⁷⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Silent_Spring, (20.03.2019).

²⁷¹ A. B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.

²⁷² Ibidem.

Nie można podać z literatury jednoznacznej definicji CSR, ale najprecyzyjniejsze wytłumaczenie pojęcia przedstawia Norma ISO 26000. Traktuje ona CSR jako odpowiedzialność, jaką organizacja ponosi za wpływ swoich działań i decyzji na środowisko naturalne i społeczeństwo. Tak więc społeczna odpowiedzialność biznesu przyczynia się do wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju²⁷³.

Koncepcja ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu (ECSR) mówi natomiast o tym, że organizacja powinna podejmować inicjatywy, które mają na celu ograniczenie wpływu wywieranego na środowisko naturalnego, m.in. dotyczących wytwarzania produktów przyjaznych środowisku, oszczędności materiałów, energii i wody w procesie produkcji, a także stosowania recyklingu oraz wprowadzania ocen i raportów z działalności środowiskowych²⁷⁴.

Postawy CSR wdrażane przez firmy

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, wyznaczanie podstawowych celów w zakresie zachowań proekologicznych i podnoszenia świadomości pracowników na powyższy temat, wprowadzane jest w systemie „małych kroków”. Mają one na celu wyrobienie nawyków, które staną się rutyną. Kluczem do sukcesywnych wyników wprowadzonej strategii jest zaczynać od czynności takich jak: gaszenie światła, wyłączanie silników maszyn, gdy nie pracują pod obciążeniem, oszczędność ogrzewania w sezonie grzewczym czy wymiana żarówek na energooszczędne. W dużych przedsiębiorstwach takich jak fabryki czy zakłady pracy warto skupić się na dużych inwestycjach, które obejmują takie działania jak budowa oczyszczalni ścieków, filtry kominowe ograniczające zanieczyszczanie powietrza oraz do wytwarzania produktów używać materiałów ekologicznych, z których można korzystać podczas świadczenia usług dla klienta²⁷⁵.

Przykładem firmy, która wdrożyła i realizuje strategię ekologiczną jest Keller. Hasło strategii brzmi „Think smart – play your part” czyli „Działaj rozsądnie – odegraj swoją rolę”, obejmuje ona działania skupione na zapobieganiu zanieczyszczaniu środowiska, ograniczeniu produkowania odpadów oraz zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych. Program zakłada realizację działań przedstawionych w tabeli:

²⁷³ <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>, (20.03.2019).

²⁷⁴ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.

²⁷⁵ <https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2016/07/Zachowania-proekologiczne-oraz-dzia%C5%82ania-w-ramach-CSR.pdf>, (20.03.2019).

Tabela 1. Realizacja działań ekologicznych

Zadanie	Działanie
Zmniejszenie poboru energii, paliwa i emisja hałasu.	Analiza i monitorowanie zużycia paliwa, gazu oraz energii oraz dokumentacja.
Wprowadzenie systemu zarządzania odpadami.	Umieszczenie w miejscu pracy odpowiednich pojemników na odpady
Recykling.	Segregacja odpadów i ponowne wykorzystanie.
Uświadomienie pracowników.	Cykliczne szkolenia z zakresu ekologii.
Wprowadzenie ekologicznych produktów.	Produkcja ekologicznych produktów, które nie wymagają dużego zużycia energii i nie powodują dużej ilości CO ² .

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://inzynieria.com/wpis-branzy/wiadomosci/3/45823,odpowiedzialna-firma-dba-o-srodowisko>.

Władze grupy postawiły sobie ekologię na pierwszym miejscu oraz dążą do uświadamiania klientów raz pracowników o globalnym problemie z jakim boryka się nasze środowisko. Firma nie zaprzestaje na działaniach, gdyż cały czas doskonalą produkty biznesowe i usługi, tak aby zaspokoić klientów w zakresie ochrony środowiska²⁷⁶.

Nawiązując do raportu fundacji Forum Odpowiedzialnego Biznesu za 2018 rok swoje dobre praktyki związane z CSR zgłosiło 588 organizacji z 27 branż i daje to ponad 3500 przykładów dobrych praktyk²⁷⁷. Jest to tendencja znacznie wzrostowa, ponieważ w 2016 roku swoje dobre praktyki zgłosiło 180 przedsiębiorstw, a w 2015 roku –137²⁷⁸.

Inne przedsiębiorstwo które angażuje się w program działalności CSR na rzecz ochrony środowiska jest Grupa DANONE, która wraz z podległą marką Żywiec Zdrój od 2008 roku prowadzi program pn. „Po stronie natury”.

W ramach tych działań na 1000 ha posadzono ponad 8 mln. drzew, odnowiono 1150 km szlaków górskich oraz zrealizowano ponad 130 lokalnych przedsięwzięć ekologicznych²⁷⁹. Firma ciągle angażuje się w kampanie edukacyjne na temat recyklingu, m.in. poprzez tworzenie serii butelek w 100 % z tworzyw wtórnych²⁸⁰.

W ochronę środowiska jest zaangażowana także inna firma produkująca napoje jaką jest Kropla Beskidu, wchodząca w skład koncernu Coca-Cola. Fundusz założony przez przedsiębiorstwo od 2005 roku przekazuje grandy przeznaczone na działania proekologiczne. Na taką działalność przekazano 1,3 mln zł., za które zrealizowano ponad 100 inicjatyw²⁸¹.

²⁷⁶ <https://inzynieria.com/wpis-branzy/wiadomosci/3/45823,odpowiedzialna-firma-dba-o-srodowisko>, (20.03.2019).

²⁷⁷ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy-o-csr/>, (20.03.2019).

²⁷⁸ <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/czym-jest-csr/bqmm0w5>, (20.03.2019).

²⁷⁹ <https://www.postronienatury.pl/o-programie-psn>, (20.03.2019).

²⁸⁰ <http://www.portalspozywczy.pl/napoje/wiadomosci/zywiec-zdroj-sa-edukuje-polakow-nt-recyklingu,157627.html>, (20.03.2019).

²⁸¹ <https://www.coca-cola.pl/kropla/pl/ciekawostki/funduszkroplibeskidu/>, (20.03.2019).

Korzyści działań proekologicznych w biznesie

Działania ekologiczne niosą ze sobą wiele korzyści. Oprócz najważniejszej z nich, którą jest dbanie o otaczający nas świat, istnieje wiele innych, które wpływają na przedsiębiorstwo i jego otoczenie.

Jedną z zalet działań na rzecz środowiska jest możliwość wkroczenia z produktami na rynek unijny. Aby to zrobić firma powinna wdrożyć system zarządzania środowiskowego. Możliwe jest również uzyskanie dofinansowanie z Unii Europejskiej w ramach programów na rzecz środowiska²⁸².

Kolejnym pozytywnym skutkiem korzystania z rozwiązań ekologicznych jest bezpieczne środowisko pracy, ponieważ pracownicy nie mają styczności ze szkodliwymi substancjami. Dzięki takim warunkom, osoby zatrudnione wykonują swoje obowiązki efektywniej, co wpływa na wyższą jakość produktów jak i zwiększenie pozycji przedsiębiorstwa. Kierowanie się wartościami proekologicznymi w organizacji kształtuje kulturę organizacyjną co sprzyja pozyskiwaniu i zatrzymywaniu najlepszych w danej dziedzinie pracowników, którzy dzielą wartości firmy²⁸³.

Certyfikaty na znak ekologiczny to duży atut przedsiębiorstwa. Marka oznaczona znakiem ekologicznym postrzegana jest przez konsumentów jako zaufana, a jej produkty uważane są za najwyższej jakości. W Polsce takimi znakami są m.in. Firma przyjazna środowisku – przyznawany w konkursie Przyjaźni środowisku organizowanym przez Centrum Wspierania Rozwoju Inicjatyw Poza rządowych pod patronatem honorowym Prezydenta RP; System Ekozarządzania i Audytu EMAS – nadawany firmom, które w dużo większym stopniu angażują się w działania ekologiczne niż wymagają tego przepisy prawne; ISO 14001 – norma stanowiąca zbiór wymagań dotyczących systemu zarządzania środowiskowego; Zielone Biuro – certyfikat przyznawany przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska²⁸⁴.

Dzięki temu, że przedsiębiorstwo kieruje się wartościami sprzyjającymi środowisku, może oszczędzić zasoby finansowe. Na podstawie ustawy o handlu emisjami, przedsiębiorstwo dbające o środowisko, jeżeli wyemituje mniej substancji szkodliwych niż przewiduje norma, może odsprzedać niewykorzystane emisje. Organizacja działająca zgodnie z ekologią nie jest narażona na straty związane z protestami ekologicznymi. Firma nie musi również ponosić opłat środowiskowych tj. opłaty za wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza (środki transportu, ogrzewanie, wszelkiego rodzaju technologie powodujące emisję do powietrza), wprowadzanie ścieków do wód lub do ziemi w tym za

²⁸²http://geoland.pl/dodatek/energia-srodowisko-12/korzysci-dla-srodowiska-zysk-dla-przedsiwiorstwa/?fbclid=IwAR2ibHEtQR5683QEhhupeCUkHq_pjCM9WJAtBE65mk6PNI2uGKcv69Y8y3c, (20.03.2019).

²⁸³https://wmpof.com/pl/pl/news_4/2018/5_korzy_ci_z_ekologii/5_korzy_ci_z_ekologii.html?fbclid=IwAR3PxJ5KicpQWxrAr8cHPQb8XKmTi7fHdshtPchGPhwgeJ2j9xv4872slBM, (20.03.2019).

²⁸⁴ W. Leoński, *Ekologiczne aspekty Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*, Szczecin 2016.

wody roztopowe i opadowe pochodzące z powierzchni zanieczyszczonych, pobór wód z ujęć własnych, składowanie odpadów. Górna granica wysokości opłat na 2019 rok za gazy lub pyły wprowadzane do powietrza wynosi 388,64 zł/kg, a za umieszczenie odpadów na składowisku 248,71 zł/Mg²⁸⁵.

Przedsiębiorstwo kierujące się dobrem środowiska może liczyć na pozytywny odbiór społeczeństwa. Fakt, że organizacja wspiera działania proekologiczne pozytywnie wpływa na jej wizerunek oraz odróżnia ją na tle konkurencji. Taka firma ma większe szanse na zainteresowanie ze strony inwestorów i władz lokalnych, ponieważ przy współpracy z firmą postrzeganą jako ekologiczna, jednocześnie rzutuje na postrzeganie instytucji z nią współpracujących.

Bibliografia

1. Bernatt M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
2. Bowen H., *The Social Responsibilities of Buisnessman*, Harper, New York 1953.
3. Carrol A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons 1991.
4. http://geoland.pl/dodatek/energia-srodowisko-12/korzysci-dla-srodowiska-zysk-dla-przedsiębiorstwa/?fbclid=IwAR2ibHEtQR5683QEhhupeCUkHq_pjCM9WJAAtBE65mk6PNI2uGKcv69Y8y3c, (20.03.2019).
5. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy-o-csr/>, (20.03.2019).
6. <http://www.portalspozywczy.pl/napoje/wiadomosci/zywiec-zdroj-sa-edukuje-polakow-nt-recyklingu,157627.html>, (20.03.2019).
7. <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/czym-jest-csr/bqmm0w5>, (20.03.2019).
8. https://en.wikipedia.org/wiki/Silent_Spring, (20.03.2019).
9. <https://inzynieria.com/wpis-branzy/wiadomosci/3/45823,odpowiedzialna-firma-dba-o-srodowisko>, (20.03.2019).
10. <https://www.coca-cola.pl/kropla/pl/ciekawostki/funduszkroplibeskidu/> (20.03.2019).
11. <https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2016/07/Zachowania-proekologiczne-oraz-dzia%C5%82ania-w-ramach-CSR.pdf>, (20.03.2019).
12. <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000>, (20.03.2019).
13. <https://www.postronienatury.pl/o-programie-psn>, (20.03.2019).
14. <https://youngtimerwarsaw.com/unsafe-at-any-speed-czyli-dzien-w-ktorym-amerykanska-motoryzacja-zatrzesla-sie-w-posadach/>, (20.03.2019).
15. Leoński W., *Ekologiczne aspekty Społecznej Odpowiedzialności Biznesu*, Szczecin 2016.

²⁸⁵ Ibidem.

16. Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.
17. Łukasiewicz-Kamińska A., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Warszawa 2011.

Summary

The subject of this article is the aspect of Corporate Social Responsibility (CSR) in the feature of environmental protection. In the first part of our project, the notion of CSR was characterized along with ECSR, which means Ecological Social Business Responsibility, with particular emphasis on the history of the phenomenon under investigation. The next section presents ECSR on selected business examples, i.e. Keller, DANONE and Kropla Beskidu. In the final part of the study there were information related to the benefits of ECSR implementation in enterprises, including state and European gratifications.

Albert Mąkosa, Adam Chmurzyński

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego
w Radomiu

Rola i znaczenie klastrów w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: klaster, konkurencyjność

Streszczenie

W poniższym artykule, wyjaśniono pojęcie i znaczenie klastrów. w dalszej części przedstawiono rolę klastrów, jako nowoczesnego sposobu zarządzania oraz sposobu wzrostu poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw. Publikacja ma na celu poszerzenie wiedzy o tę tematykę.

Wstęp

Przedsiębiorcy w dobie XXI wieku Muszą utrzymywać wysoki poziom konkurencyjności na rynku. w czasach ogromnych zmian i ciągle rosnącej konkurencji, muszą dążyć do samodoskonalenia się, przestrzegać zasad konsumpcji, pozyskiwać nowych klientów, podnosić jakość oferowanych produktów i usług. Te i inne czynniki nakłaniają do zmian w prowadzeniu organizacji. Doskonałym rozwiązaniem jest wprowadzenie koncepcji klastrów, uważanych za istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw i innowacyjności. Klastering to niezwykle szybko rozwijająca się dziedzina praktyki i wiedzy. Progresja klastrów przejawia się działaniami mającymi na celu rozwój sieci inwestycji zagranicznych, inicjatywami na rzecz budowania partnerstwa oraz szeroko rozumianej definicji współpracy.

Pojęcie i znaczenie klastrów

Pojęcie "klaster" zostało zapożyczone od angielskiego słowa "cluster". w dosłownym tłumaczeniu oznacza ono grupę. Ma ono jednak dużo bardziej zawile znaczenie. w skrócie oznacza grono lub zespół podmiotów które ze sobą współpracują lub konkurują. Podmioty te mają do wykonania określone zadanie które należy zakończyć w określonym miejscu oraz czasie.

Samo pojęcie klastrów nie jest niczym nowym, A. Marshall już w 1890 roku odkrył i opisał zależność między powstawaniem skupisk firm i przedsiębiorstw o podobnej branży. Lecz zostało ono spopularyzowane dopiero w latach 90. XX wieku. Amerykański ekonomista M.E Porter uformował pierwszą definicję opisującą rolę i znaczenie klastrów. Zdaniem Porter'a klastry mają duże jako konkretny sektor geograficzny gdzie osadzone są firmy powiązane ze sobą. Zazwyczaj w pokrewnych sektorach oraz instytucji. Największą grupą klastrów to głównie przedsiębiorstwa z sektorów produkcyjnych między innymi motoryzacyjny²⁸⁶.

Pojęcia klastra bliskie „porterowskiemu” i spotykane w literaturze przytoczono poniżej:

- „geograficzna koncentracja konkurujących i kooperujących ze sobą firm, instytucji i organizacji, związanych ze sobą systemowo i gospodarczo, dzielących te same umiejętności, technologię i infrastrukturę. Liczne powiązania pomiędzy członkami klastra powodują, że podążają one tą samą trajektorią rozwoju”²⁸⁷.
- „formalnie lub nieformalnie współpracujące ze sobą podmioty gospodarcze i instytucje oraz organizacje, które przez realizację wspólnych przedsięwzięć osiągają korzyści w skali lokalnej, regionu i państwa oraz na poziomie międzynarodowym”²⁸⁸.

Mimo wielu definicji nie ma jednoznacznego znaczenia czym jest pojęcie klastra. Za najważniejszą charakterystyczną jego cechą trzeba uznać, że w poszczególnych powiązanych ze sobą geograficznie miejscach istnieją relacje między przedsiębiorstwami. Można to zdefiniować jako kooperację. Trzeba jednak odróżnić pojęcie klastra od "inicjatywy klastrowej". Jest ona w większym stopniu zinstytucjonalizowana. Ma ona przyspieszyć konkurencyjność oraz sam wzrost klastra w danym regionie. Tworzenie takiej instytucji często jest wynikiem decyzji podejmowanych przez władze publiczne.

²⁸⁶ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 84.

²⁸⁷ PARP, *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Warszawa 2007, s. 74.

²⁸⁸ Ö. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels, *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych, Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa 2008, s. 21.

KLASTRY = WSPÓŁPRACA + KONKUROWANIE

- geograficzna koncentracja i świadomość terytorialnej tożsamości klastra,
- konkurencja, ale i współpraca,
- koncentracja wokół dominującej branży,
- trwałość współpracy,
- wspólne inicjatywy,
- klastry mogą być formalnie zarejestrowane, jak i nieposiadające formy organizacyjno-prawnej.



Źródło: PARP, 2013

Rysunek 1. Klastry

Źródło: Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2013. Raport ogólny, red. J. Hołub-Iwan.

Dolina Krzemowa która w głównej mierze zajmuje się technologią oraz półprzewodnikami to świetny przykład klastrów. Kolejnym jest Cambridge gdzie również w dużym stopniu rozwijana jest technologia informatyczna. Możemy jednak zaliczyć do klastrów duże przemysły meblowe w Danii oraz Włoskie przetwórstwa wełny. Pokazuje to w jakich rozległych i różnorodnych dziedzinach można wykorzystać działanie klastrów.

Różnorodna specyfika klastrów spowodowała powstanie wielu ich modeli, między innymi:

- model włoski – charakteryzuje go dominacja małych i średnich firm wyspecjalizowanych w danej dziedzinie (głównie rzemieślnicze), nie ma ona wyodrębnionej struktury. Dużą rolę mają tu długoletnie zaufanie oraz rodzinnej tradycji
- model duński – tam wiodącą rolę mają brokerzy sieciowi którzy mają za zadanie identyfikować coraz to nowych członków ale i tworzyć nowe inicjatywy, które rozbudowują klaster oraz tworzy go bardziej konkurencyjnym.

- model holenderski – jest to dość zmodyfikowana modelu klastra duńskiego, ważne jest w niej współpraca z przedsiębiorstwami i instytucjami naukowymi wraz z ogólną pracą brokera sieciowego.
- model amerykański – jest to głównie współpraca dużych firm w ścisłych relacjach. Powiązane są one z dużą ilością średnich i małych firm²⁸⁹.

Rola klastrów w podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności gospodarki.

By wpływ klastrów na otaczającą gospodarkę był pozytywny należy spełnić wiele różnorodnych czynników. Wyspecjalizowane czynniki zajmujące się produkcją są kluczowe. Co za tym idzie w parze wiedza oraz innowacje są niezbędne do poprawnego funkcjonowania klastra. Kapitał ludzki również wysoko wyspecjalizowany będzie prowadzić do wyższej efektywności działania firm. By klastr działał jak najlepiej powinna wytworzyć się sieć w której będą uczestniczyć poddostawcy i kooperaci o wysokim wyspecjalizowaniu w swoich dziedzinach. Jest to ciekawy przykład działania firmy bazujący na sektorze MSP. Często skupianego wokół dużych przedsiębiorstw. Dzięki działaniom klastrów, można zaobserwować tworzenie się kultury innowacyjności oraz rozwoju gospodarczego²⁹⁰.

Klastr to bardzo atrakcyjne miejsce dla nowych inwestycji bezpośrednich. Co za tym idzie przyciąga to wykwalifikowanych pracowników, zwiększając nie tylko rozwój firmy ale i jej konkurencyjność. Zaletą takiego sposobu prowadzenia działalności jest to, że relacje między różnymi podmiotami są na wysokim poziomie. Zapewnia to bliskość lokalizacji. Zwiększa to przepływ informacji, technologii oraz wiedzy. Pomaga to przedsiębiorstwom w tworzeniu i wprowadzeniu nowych innowacji. w mniejszych miejscowościach dobre działanie klastrów będzie się często opierać na wspólnocie kulturowej oraz większym zaufaniu między partnerami. Coraz większą rolę odgrywa kapitał społeczny. Jest on potrzebny do podejmowania wspólnych decyzji i działań. Zwłaszcza kiedy przedsiębiorstwo jest narażone na konflikt interesów oraz konkurencję. Dzięki wyższemu poziomowi kapitału społecznego w znaczącej ilości można zmniejszyć koszty transakcyjne i akceptowanie czynników zewnętrznych. Dzięki zwiększonemu zaufaniu w klastrach, dochodzi tam również do przepływu kapitałów co tylko umacnia relacje między partnerami. Dzięki klastrom, oraz jego specyfice funkcjonowania przekłada się na zwiększeniu przewagi oraz konkurencyjności danych firm na ich lokalizacji²⁹¹.

²⁸⁹ Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport ogólny, red. J. Hołub-Iwan, PARP, Warszawa 2012, s. 18.

²⁹⁰ P. Maskell, *Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster*, *Industrial and Corporate Change*, 2001, Vol. 10, s. 921–943.

²⁹¹ J. Tidd (et al), *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3rd edition, John Wiley&Sons, Chichester, 2005.

Podsumowanie

Wraz z rozwojem gospodarczym, oraz postępem globalizacji utrzymanie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw na wysokim poziomie staje się coraz większym wyzwaniem, wymagającym modyfikacji strategii biznesowych. w ostatnich latach skuteczną i efektywną metodą staje się rozwój klastrow, tj. instytucji otoczenia biznesu, wyspecjalizowanych skupisk i sieci przedsiębiorstw, dających szanse na wypracowanie trwałych przewag konkurencyjnych. Proces globalizacji oznacza, że klastry powinny się charakteryzować nie tylko silnymi więziami lokalnymi, ale także dynamicznymi powiązaniem z podobnymi inicjatywami zagranicznymi, w celu uzyskiwania korzyści z dostępu do nowatorskich technologii, wiedzy, rynków oraz zdobywania nowych doświadczeń.

Bibliografia

1. Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2010. Raport ogólny, red. Zespół Sektora Publicznego Deloitte Business Consulting S.A, PARP, Warszawa 2010.
2. Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport ogólny, red. J. Hołub-Iwan, PARP, Warszawa 2012.
3. Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport ogólny, red. B. Plawgo, PARP, Warszawa 2014.
4. Maskell P., *Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster*, *Industrial and Corporate Change*, 2001, Vol. 10.
5. PARP (2007), *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Warszawa.
6. Porter M.E. ,*Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
7. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych, Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa 2008.
8. Tidd J. (et al), *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3rd edition, John Wiley&Sons, Chichester 2005.

Summary

In this article the concept and meaning of clusters was presented. In the following part the role of clusters as a modern way of managing and as a way of growth of the level of competition among the enterprises was shown. The main point of this publication is to broad out this topic with this knowledge.

Paulina Woźniak

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, przedsiębiorstwo, zarządzanie

Streszczenie

Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach często jest elementem przewagi konkurencyjnej. Wiedza oraz kompetencje pracowników mogą przyczynić się do zwiększenia swojej pozycji na rynku. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest działaniem długofalowym. Budując kapitał ludzki firma koncentruje się na rozwoju całokształtu zagadnień z tym związanych, a więc doborze pracowników o dużej wiedzy, umiejętnościach oraz wymienionych wcześniej elementach, takich jak: wartość marki, reputacja firmy, lojalność klientów.

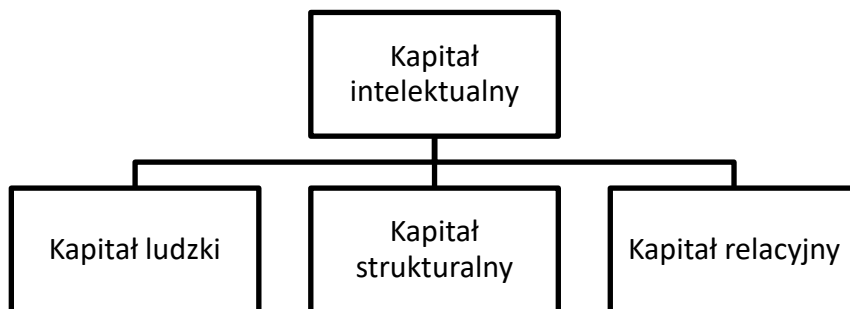
Kapitał intelektualny

Kapitał intelektualny jest określany jako niematerialny zasób w firmie. Są to zasoby, które mają znaczący wpływ na jakość firmy. Jednocześnie, nie mają one fizycznego ani finansowego znaczenia.

Pod koniec XX wieku firmy zaczęły poświęcać więcej uwagi kapitałowi intelektualnemu. Przełomowym momentem były wyniki przeprowadzonych badań przez Theodore W. Schultza i Gary S. Beckera. W swoich badaniach uczeni piszą, że tworząca się nowa cywilizacja wyzwala nasz intelekt i wolę. Ich stanowisko jest powszechnie prezentowane. Należy podkreślić, że w epoce przemysłowej zwracano większą uwagę na kapitał rzeczowy i finansowy przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny może być rozpatrywany w dwóch różnych aspektach. Po pierwsze jako składnik aktywów niematerialnych przedsiębiorstw, zwanych inaczej aktywami miękkimi. Po drugie, zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa jest bardzo ważne, w celu poprawy jakości prowadzonej działalności, ale też efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów. Miarą jakości kapitału intelektualnego jest wiedza²⁹².

²⁹² <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/index39.html>, (15.06.2019).



Rysunek 2. Podział Kapitału intelektualnego wg. Klasyfikacji P. Hegedahl'a

Źródło: <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/index39.html>.

Kapitał ludzki to ogół zasobów intelektualnych, wiedzy oraz kompetencji, którymi dysponują pracownicy przedsiębiorstwa. Zarządzanie kapitałem ludzkim powinno mieć na względzie ciągły jego rozwój oraz doszktałcanie. Wiedza jest zasobem symultanicznym, to znaczy, że może być wykorzystywana jednocześnie w wielu miejscach przez różne przedsiębiorstwa.

Kapitał strukturalny ujmuje dostosowanie zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa do wymagań stawianych przez rynek. Właściwa organizacja procesów produkcyjnych oraz struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa zapewnia możliwie maksymalne wykorzystanie wiedzy i kompetencji zatrudnionych pracowników.

Kapitał relacyjny ukazuje stopień i zakres powiązania przedsiębiorstwa z kontrahentami oraz stopień rozpoznania rynku zarówno zaopatrzenia, jak i zbytu. Obejmuje znajomość strategii konkurencji i uwarunkowań zewnętrznych, w tym sytuacji gospodarczej kraju i polityki rządu w zakresie fiskalnym, polityki monetarnej, interwencjonizmu państwowego itp.²⁹³.

Kapitał intelektualny w organizacji

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w ujęciu ogólnym sprowadza się do identyfikacji, pomiaru, wykorzystania i rozwoju ukrytego potencjału przedsiębiorstwa. Efektywność zarządzania zależy w dużej mierze od stopnia realizacji wymienionych działań. Zarządzanie kapitałem intelektualnym stanowi nieodłączną część strategii firmy, formułuje ona cele, jakie stoją przed firmą. Pozwala również zdefiniować jej model biznesowy, co bezpośrednio przekłada się na identyfikację tych elementów kapitału intelektualnego, które są najważniejsze, i określenie ich relacji z aktywami materialnymi organizacji.

²⁹³ Ibidem.

Głównym celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest, rozpoznanie poszczególnych elementów aktywów niematerialnych, ich pomiar oraz odpowiednie wykorzystywanie i rozwijanie w celu osiągnięcia celów strategicznych. Umiejętność zarządzania tym kapitałem to szansa na sukces rynkowy organizacji. Warunkiem sprawnego zarządzania kapitałem intelektualnym jest możliwość jego wyceny. Metody wyceny kapitału intelektualnego umożliwiają poprawę efektywności oraz skuteczności zarządzania organizacją funkcjonującej w zmieniających warunkach²⁹⁴.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym generuje wiele różnorodnych zadań, a sposób ich realizacji uzależniony jest od specyfiki danej firmy, w tym jej wizji, misji, strategii, polityki, zaawansowania w diagnozowanie kapitału intelektualnego, posiadanych możliwości organizacyjnych i finansowych. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym wymaga ścisłego określenia danych wejściowych i wyjściowych. Przedsiębiorstwo musi określić jak rozumie kapitał intelektualny, określić jego składniki oraz stworzyć system zarządzania nim. Zarządzanie kapitałem intelektualnym zmusza organizacje do inteligentnego działania poprzez stosowanie:

- innowacji,
- podejmowanie twórczych decyzji,
- ciągłą pracę jej personelu opartą na wiedzy o wysokiej jakości, która jest stosowana na wszystkich poziomach zarządzania.
- Sposób zarządzania kapitałem intelektualnym zależy od:
- koncepcji kapitału intelektualnego, która została przyjęta,
- strategii przedsiębiorstwa,
- uwarunkowań sytuacyjnych.

Proces zarządzania tym kapitałem obejmuje: rozwinięcie polityki, która go dotyczy, zapisywanie i przechowywanie danych dotyczących kapitału intelektualnego, wzrost, odnawianie i szerzenie kapitału intelektualnego. Do procesu należy również ochrona oraz monitorowanie tego kapitału²⁹⁵.

Korzyści z zarządzania kapitałem intelektualnym

Zarządzanie kapitałem intelektualnym przynosi firmie wymierne efekty, które przyjmują postać: wzrostu wartości kapitału intelektualnego, możliwości eliminacji błędów, wzrostu innowacyjności, rozwoju zasobów intelektualnych, promowania wiedzy, zarządzania wiedzą, wzrostu kreatywności i konkurencyjności. Korzyści jakie może przynieść sprawne zarządzanie kapitałem intelektualnym i wiedzą w każdym przedsiębiorstwie obejmują:

²⁹⁴ <http://zn.wsibp.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaA/7.pdf>, (15.06.2019).

²⁹⁵ Ibidem.

- zwiększenie wartości kapitału intelektualnego,
- wykorzystanie dotychczas zgromadzonej wiedzy,
- lepsze dostosowanie tematów szkoleń do potrzeb firmy,
- określenie wymagań wiedzy, doświadczenia i kwalifikacji na podstawie przyjętej strategii,
- wyeliminowanie możliwości popełnienia ponownie tych samych błędów,
- zachęcenie do innowacyjności,
- lepsze wykorzystanie środków informacyjno-technicznych,
- zapewnienie rozwoju, utrzymania i zabezpieczenia zasobów intelektualnych i wiedzy w organizacji,
- promowanie tworzenia wiedzy oraz wprowadzanie innowacji przez każdego pracownika,
- stosowanie wiedzy do planowania oraz realizacji celów i zadań,
- udostępnianie wiedzy, jej gromadzenie i dystrybucja do odpowiednich miejsc,
- modyfikowanie działalności i restrukturyzacja organizacji,
- zarządzanie, tworzenie i kontrolowanie przyszłej wiedzy w celu stosowania innowacji,
- wyników badań i rozwoju, aliansów strategicznych.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie w centrum uwagi znajduje się człowiek, więc dużą uwagę przywiązuje się do kapitału intelektualnego. W organizacjach tradycyjnych dominującą rolę przypisuje się zasobom materialnym²⁹⁶.

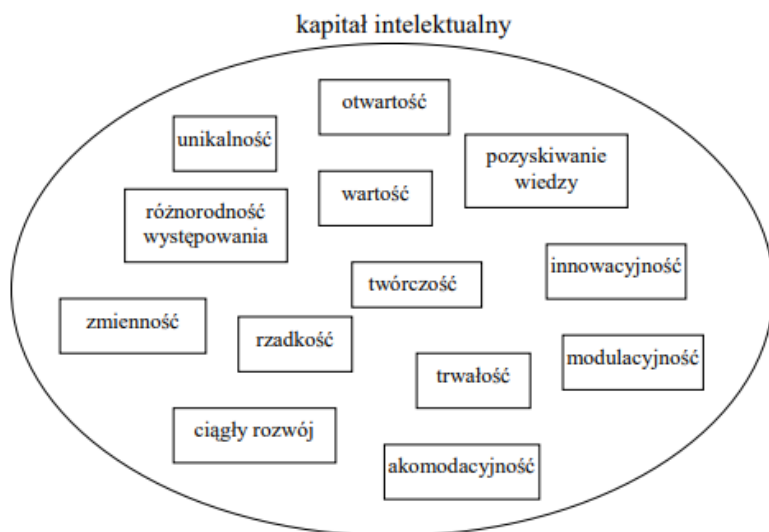
Przewaga konkurencyjna

Przedsiębiorstwa dążąc do zwiększania swojej konkurencyjności muszą w coraz większym zakresie nauczyć się poszukiwania efektywnych sposobów zarządzania, nie tylko zasobami materialnymi, ale przede wszystkim intelektualnym. Obecnie tracą na znaczeniu zasoby materialne na korzyść niematerialnych. Organizacja dąży do pełnego wykorzystania potencjału własnego pracowników, jak i potencjału zespołowego.

Umiejętności postrzegane jako sposób wykorzystania różnych rodzajów zasobów w obrębie jednego biznesu oraz kompetencje identyfikowane jako sposób wykorzystania zasobów w obrębie wszystkich biznesów mogą być również źródłem przewagi konkurencyjnej, gdy oceniamy ich poszczególne cechy²⁹⁷.

²⁹⁶ Ibidem.

²⁹⁷ <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt11/16.pdf>, (16.06.2019).



Rysunek 3. Cechy kapitału intelektualnego

Źródło: <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt11/16.pdf>.

Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa staje się jego zdolność do wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego. Specyfika tego zasobu pozwala go scalać z innymi, wartościowo wykorzystywać w pojedynczym działaniu i zwiększać jego wartość. O jego pozycji przesądza jego unikatowość i trudność do imitacji. Perspektywiczne kierunki rozwoju wiążą się zaś z możliwością dalszej absorpcji wiedzy²⁹⁸.

Podsumowanie

Obecnie kapitał intelektualny jest bardzo ważnym aspektem, o który przedsiębiorstwa powinny dbać. Niesie za sobą wiele korzyści, głównie jednak jest to czynnik, który może przyczynić się do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Każda firma powinna zwrócić uwagę na zasoby niematerialne takie jak pracownicy, wykorzystywane technologie czy swoją strategię. To są elementy, które mogą wyróżnić, poprawić działanie firm, poprawić jakość produktów, a przez co podnieść reputację firmy.

²⁹⁸ Ibidem.

Bibliografia

1. <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/index39.html>, (15.06.2019).
2. <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt11/16.pdf>, (16.06.2019).
3. <http://zn.wsbip.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaA/7.pdf>, (15.06.2019).

Summary

Intellectual capital in enterprises is often an element of competitive advantage. Employees' knowledge and competences can be used in their position on the market. The management of intellectual capital is a long-term activity. By building human capital, the company focuses on the development of the whole related issues, and hence the selection of employees with high knowledge, skills and previous elements, such as: brand value, company reputation, customer loyalty.

Klaudia Kapustka

Politechnika Rzeszowska

Spółeczna odpowiedzialność biznesu we współczesnych organizacjach

Słowa kluczowe: społeczeństwo, odpowiedzialność, biznes, przedsiębiorstwo

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jej licznych korzyści. Zaprezentowano również najważniejsze wartości koncepcji CSR, a także praktyczne zastosowania w takich organizacjach jak DHL oraz Liberty Direct. W zależności od obszaru działania firmy konieczne jest dobranie odpowiednich instrumentów społecznie odpowiedzialnej korporacji oraz koncepcji zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Obecnie powszechne jest stosowanie kampanii społecznych, które mają wywołać u odbiorcy chęć zmiany, co z kolei ma wpłynąć na wzrost znaczenia danej marki w oczach konsumentów.

Wstęp

Współczesny rynek skupia się na potrzebach każdego klienta i unikalności oferowanych usług, czy towarów. Dlatego też żadne przedsiębiorstwo nie może pozwolić sobie na przypadkowe i nieprzemyślane działania. Wszystkie podejmowane decyzje muszą być oparte na odpowiednio zaplanowanej strategii, której fundamentalnym elementem powinny być wymagania grupy docelowej.

Coraz częściej spotyka się niestandardowe działania i kampanie marketingowe, które mają za zadanie skłonić klienta do refleksji i dokonania zmiany w swoim życiu. Dzięki temu dana marka kształtuje swój wizerunek tak, by wzbudzał większe zaufanie i lojalność konsumentów. Obecnie dużą popularnością cieszą się działania proekologiczne, które zwiększają znaczenie środowiska naturalnego i świadomości społecznej o wpływie biznesu na otoczenie zewnętrzne. Odchodzi się od podejścia, że aspekty ekologiczne są barierą rozwoju przedsiębiorstwa. Teraz one stanowią wielki atut dla biznesu i budowania własnej marki oraz dla funkcjonowania całej gospodarki.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ukazanie praktycznych zastosowań koncepcji CSR w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

W literaturze przedmiotu można się spotkać z wieloma definicjami społecznej odpowiedzialności biznesu. Spowodowane jest to faktem, iż koncepcja ta ciągle dynamicznie się rozwija i ewoluuje na coraz szersze aspekty w świecie ekonomicznym. W przeglądzie przedmiotu można się spotkać z kilkoma wersjami samej nazwy omawianej kwestii np. społeczna odpowiedzialność korporacji, odpowiedzialność przedsiębiorstw oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Jedną z najczęściej przywoływanych definicji CSR (ang. Corporate Social Responsibility) jest termin, który oznacza społecznie wiarygodny biznes, dążący do poprawy wizerunku przedsiębiorstw²⁹⁹. To ogólne tłumaczenie można rozszerzyć o myśl, według której organizacje dobrowolnie włączają w swoją działalność biznesową kwestie środowiskowe i społeczne, a także budują dialog z interesariuszami, w celu doskonalenia przedsiębiorstwa i efektywniejszego zarządzania zmianami³⁰⁰.

Biorąc pod uwagę fakt, iż obecnie wzrasta znaczenie niematerialnych czynników, kształtujących wartość organizacji jak np. świadomość ekologiczna konsumentów, przedsiębiorcy, tworząc strategię działania firmy, powinni kierować się odpowiednimi zasadami. Aby zwiększyć zaangażowanie o charakterze społecznym konieczne jest wprowadzenie przez nich trzech sił nacisku na poniżej określone aspekty³⁰¹:

- wzrost obywatelskiej postawy przedsiębiorstwa, w tym wprowadzenie większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych,
- dokładną analizę kontekstu społecznego, który ma ogromny wpływ na wartość danego przedsiębiorstwa,
- opracowanie przez podmioty gospodarcze efektywnych i skutecznych rozwiązań problemów społecznych i ekologicznych.

Wyznaczone wyżej zmiany w działalności przedsiębiorstwa znacząco wpływają na postrzeganie przez klientów marki firmy. Według badań przeprowadzonych przez The Chartered Institute of Marketing (CIM) 78% odbiorców pozytywnie ocenia działania CSR i podkreśla, że to dzięki działaniom z zakresu społecznej odpowiedzialności korporacji ma większe zaufanie do danego przedsiębiorstwa, 76% wyraża chęć zakupu produktu lub skorzystania z danych usług oraz 75% badanych osób zapewnia, że dzieli się pozytywną opinią o firmie z otoczeniem zewnętrznym³⁰².

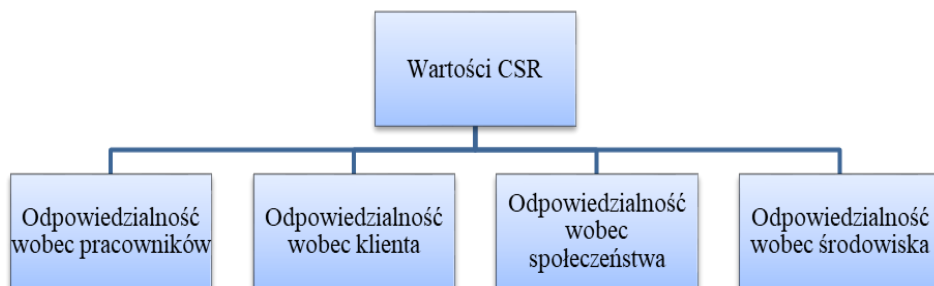
²⁹⁹ G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa, 2011.

³⁰⁰ <http://whiteleaf.pl/baza-wiedzy/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu>, (25.03.2019).

³⁰¹ file:///C:/Users/Ja/Downloads/Paliwoda-Matiolanska_spoleczna_PIL_222_2012.pdf, (25.03.2019).

³⁰² <https://questus.pl/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-jak-marki-kreuja-lepsze-jutro/>, (25.03.2019).

Na Rysunku 1 przedstawiono najważniejsze wartości, które koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu powinna spełniać, by wygenerować pozytywne efekty stosowania koncepcji CSR.



Rysunek 1. Wartości społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ł. Kubacki, M. Musiał, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, nr. 25, s. 85.

Dzięki wyżej wyznaczonym wartościom społecznej odpowiedzialności korporacji możliwe jest przedstawienie sposobu w jaki decyzje biznesowe wpływają na wszystkie podmioty związane z daną organizacją, zarówno w otoczeniu wewnętrznym jak i zewnętrznym³⁰³. Przykładowymi następstwami wykorzystywania koncepcji CSR jest przejrzyste stosowanie praktyk biznesowych, opartych na szacunku do pracowników i społeczności, wzmocnienie relacji z wszystkimi interesariuszami oraz wypracowanie przewagi konkurencyjnej na rynku, opartej na zapewnieniu trwałej wartości dla klientów³⁰⁴.

Korzyści stosowania koncepcji CSR

Uwarunkowania społeczno-gospodarcze oraz dynamika zmian technologicznych nieustannie kształtują CSR. Kolejnym czynnikiem wymuszającym na koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ciągłą ewolucję jest to, że nie tylko indywidualne osoby, ale i również całe społeczności oczekują nowej, lepszej jakości produktów, czy usług. Dlatego tak ważne jest umiejętne zarządzanie zarówno materialną jak i niematerialną sferą działalności przedsiębiorstwa³⁰⁵.

³⁰³ M. Bernatt, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 23.

³⁰⁴ E. Jastrzębska, *System społecznej odpowiedzialności warunkiem skutecznego wdrażania koncepcji CSR*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu perspektywy i kierunki rozwoju*, red. R. Kraszewski, M. Karwacka, A. Paluszek, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 76.

³⁰⁵ <http://whiteleaf.pl/baza-wiedzy/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu>, (25.03.2019).

W przeglądzie literatury można znaleźć wiele przykładów badań i wskaźników, potwierdzających korzyści stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Można do nich zaliczyć między innymi³⁰⁶:

- wzrost wartości dodanej dla inwestorów i udziałowców,
- wzrost zainteresowania i lojalności klientów,
- zwiększenie zaangażowania pracowników,
- poprawa procesów, związanych z zarządzaniem ryzykiem,
- poprawa relacji ze społecznością lokalną, mediami, organizacjami branżowymi, czy sektorem publicznym,
- znaczny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa,
- wzrost zainteresowania marką firmy przez liderów opinii publicznej,
- wzrost kultury informacji.

Społeczna odpowiedzialność korporacji ceniona jest również przez organizacje pozarządowe, które skupiają się przede wszystkim na korzyściach społecznych tj.³⁰⁷:

- poszanowanie praw człowieka,
- edukowanie społeczeństwa na temat ekologii, odpowiedzialności konsumentskiej, czy uczciwej konkurencji,
- nagłośnienie istotnych problemów społecznych oraz ich rozwiązywanie,
- poprawa stanu środowiska.

Liczne benefity płynące z wykorzystywania koncepcji CSR skłania coraz więcej przedsiębiorstw do wprowadzania ich do swoich strategii oraz kreowania marki firmy na wizerunku opartym na społecznej odpowiedzialności biznesu.

Praktyczne zastosowanie koncepcji CSR

Realizowanie koncepcji CSR wymaga od przedsiębiorstwa długofalowego planowania oraz cierpliwości. Wszelkie projekty społeczne są czasochłonne i oparte muszą być na strategicznym zarządzaniu oraz odpowiedniej organizacji, by wizerunek firmy został pozytywnie odebrany przez klientów. Przykładem firm realizujących liczne kampanie społeczne są np. Ikea, Canon, Orlen, Danone, Liberty Direct Polska, UPS, DHL oraz Samsung³⁰⁸.

Biorąc pod uwagę ich popularność przeprowadzono badania naukowe na reprezentatywnej, 50-osobowej grupie studentów od 20 lat i więcej, którzy mieli odpowiedzieć na kilka pytań dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Na początku analizowano ile badanych osób spotkało się już z pojęciem „społecznej odpowiedzialności biznesu”: 65% studentów zadeklarowało, że zna to pojęcie

³⁰⁶ Ibidem.

³⁰⁷ <http://archiwum.sektor3.wroclaw.pl/miasto/aktualnosci/dobre-przyklady-csr-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>, (26.03.2019).

³⁰⁸ W. Leoński., *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu, a wielkość przedsiębiorstwa*, Studia ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr. 254, s. 93.

i wie co ono oznacza, a 35% przyznało się do niewiedzy. Kolejnym krokiem było badanie sfery, obszaru z którym CSR jest najbardziej kojarzone przez badane osoby: 47% odpowiedziało, że to angażowanie i rozwiązywanie problemów społecznych czyni firmę odpowiedzialną społecznie, natomiast 23% ankietowanych oznajmiło, że ochrona środowiska i działania proekologiczne są częścią działań CSR. 19% studentów uznało, że przestrzeganie norm i praw człowieka są w tym przypadku najważniejsze, a 11%, iż inwestycja w rozwój pracownika stanowi o społecznej odpowiedzialności korporacji. Następna kwestia dotyczyła faktu, czy badane osoby zwracają uwagę przy wyborze marki, czy dana firma jest społecznie odpowiedzialna: 59% ankietowanych odpowiedziało twierdząco, natomiast 41% przyznało, że nie ma to dla nich większego znaczenia.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż społeczeństwo studenckie, na którym były przeprowadzane analizy jest świadome istnienia koncepcji CSR, jej działania i wpływie na otoczenie. Jednak fakt działalności określonego przedsiębiorstwa w sferze społecznie odpowiedzialnego biznesu nie jest dla nich czynnikiem decydującym przy ostatecznym wyborze marki.

W związku z tym przedsiębiorstwa realizujące koncepcję CSR muszą dokładnie analizować odbiór ich działań społecznych oraz wybrać najlepszy instrument CSR, który przynosi najwięcej korzyści. Przykładem praktycznego zastosowania działań społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze „pracownik” jest partycypacja siły roboczej w podnoszeniu jakości zarządzania w firmie DHL. Opracowana przez to przedsiębiorstwo strategia First Choice ma na celu usprawnienie wewnętrznych procesów, które z kolei mają umożliwić pracownikom lepsze wykonywanie pracy oraz budowanie relacji z klientami wewnętrznymi jak i zewnętrznymi³⁰⁹. Uproszczenie procesów pracy oraz poprawienie jakości procesów biznesowych ma za zadanie angażować wszystkich pracowników w hierarchii w wprowadzanie zmian w całym systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Korzyściami stosowanej strategii jest nie tylko obniżenie kosztów działalności firmy, ale również poprawa jakości oferowanych usług poprzez np. zmniejszenie uszkodzeń przesyłek, skrócenie czasu obsługi klienta, czy zmniejszenie liczby paczek niedostarczonych³¹⁰.

Kolejnym przykładem praktycznego zastosowania CSR w obszarze „społeczeństwo” jest przeprowadzanie kampanii społecznych, które dotyczą życia codziennego konsumentów. Kampania pt. ”Prędkość w mieście to obciach” przeprowadzona przez firmę Liberty Direct miała bardzo pozytywny odbiór wśród klientów, ze względu na poruszaną tematykę. Jej celem była zmiana postaw kierowców, edukacja w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego oraz promowanie

³⁰⁹ <https://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/338-artykuly-na-plycie-cd-2/9663-wawer-spoleczna-odpowiedzialnosc>, (26.03.2019).

³¹⁰ Ibidem.

bezpiecznej jazdy. Tego typu akcje marketingowe nie tylko pokazują, że dana firma angażuje się społecznie, ale również chce rozwiązać aktualne problemy zachodzące w społeczeństwie³¹¹.

Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz ważniejszym elementem funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw. Jednak należy sobie zdawać sprawę, iż pomimo wysokiej świadomości społeczeństwa o istnieniu i stosowaniu koncepcji CSR to niestety jej implementacja oraz odbieranie przez konsumentów jest wciąż niezadowalająca. Klienci w pełni nie doceniają realizowanych programów społecznych przez firmy, co z kolei nie zachęca przedsiębiorców do ich stałego zaangażowania. Często organizowane są po prostu jednorazowe akcje społeczne, czy filantropijne, które mają za zadanie „ocieplić” wizerunek danej firmy. Jednak wbrew pozorom organizacje wierzą, że ich działania przyniosą w przyszłości zamierzone efekty i korzystają z koncepcji CSR, dzięki której relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie jak i w jego otoczeniu ulegają znacznej poprawie.

Bibliografia

1. Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
2. Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
3. Jastrzębska E., *System społecznej odpowiedzialności warunkiem skutecznego wdrażania koncepcji CSR*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu perspektywy i kierunki rozwoju*, red. R. Kraszewski, M. Karwacka, A. Paluszek, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
4. Kubacki Ł., Musiał M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, nr 25.
5. Leoński W., *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu, a wielkość przedsiębiorstwa*, *Studia ekonomiczne.*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr 254.
6. <http://archiwum.sektor3.wroclaw.pl/miasto/aktualnosci/dobre-przyklady-csr-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>, (26.03.2019).
7. <https://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/338-artykuly-na-plycie-cd-2/9663-wawer-spoeczna-odpowiedzialnosc>, (26.03.2019).

³¹¹ W. Leoński, *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu, a wielkość przedsiębiorstwa*, *Studia ekonomiczne*. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr 254, s. 94.

8. <https://questus.pl/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-jak-marki-kreuja-lepsze-jutro>, (25.03.2019).
9. <http://whiteleaf.pl/baza-wiedzy/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu>, (25.03.2019).
10. file:///C:/Users/Ja/Downloads/PaliwodaMatiolanska_spoleczna_PIL_222_2012.pdf, (25.03.2019).

Summary

The purpose of this article is to present the essence of corporate social responsibility and its many benefits. The most important values of the CSR concept as well as practical applications in such organizations as DHL and Liberty Direct were also presented. Depending on the area of the company's operation, it is necessary to choose appropriate instruments of a socially responsible corporation and the concept of strategic management of the company. At present, it is common to use social campaigns that are to evoke a desire to change in the recipient, which in turn will affect the growth of the brand's importance in the eyes of consumers.

Wpływ aranżowanych fotografii na odbiorców w social mediach

Słowa kluczowe: fotografia, marketing, social media, społeczność, aranżacja, reklama, zdjęcia

Streszczenie

Praca dotyczy tematyki odpowiedzialnego marketingu, z uwzględnieniem wpływu fotografii aranżowanej i produktowej, publikowanej na portalach społecznościowych przez osoby indywidualne oraz przedsiębiorstwa, na wszystkich odbiorców treści. Pierwszy rozdział stanowi wprowadzenie, w którym przedstawiono definicję social media i fotografii oraz zaznaczone zostało powiązanie fotografii z social media. Rozdział drugi przedstawia istotę i znaczenie fotografii aranżowanej oraz podstawowe etapy jej tworzenia. W rozdziale przedstawiono również powody i skutki umieszczania aranżowanych zdjęć w Internecie oraz poruszono kwestie związane z manipulacją treści poprzez udostępnianie określonych zdjęć oraz fotografii jako standardowej formy reklamy produktów i marki. Zaznaczona została również istota odpowiedzialności za udostępniane treści zarówno pisane jak i obrazkowe.

Wprowadzenie

Social media i fotografia to mocno wiążące się ze sobą elementy. Portale społecznościowe definiowane są jako serwisy internetowe współtworzone przez społeczność internautów o podobnych zainteresowaniach, które umożliwiają kontakty z przyjaciółmi i dzielenie się informacjami³¹². Fotografia z kolei to otrzymywanie trwałych obrazów na powierzchniach pokrytych substancją światłoczułą również definiowana jako gotowy obraz fotograficzny pozytywowy na podłożu nieprzezroczystym³¹³. W dobie rozwiniętej technologii i obecności większości ludzi w Internecie bardzo ważne jest przemyślenie treści publikowanych na portalach społecznościowych. To duża odpowiedzialność dla indywidualnej jednostki, jak również dla wielkich koncernów i małych przedsiębiorstw. Wpływa to na wizerunek danej jednostki w Internecie i pozwala na lepsze dostosowanie się do trendów panujących wśród pożądanego grupy docelowych odbiorców.

³¹² <https://sjp.pwn.pl/sjp/serwis-spolecznosciowy;5579205>, (31.03.2019).

³¹³ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/fotografia;3902212>, (31.03.2019).

Portale społecznościowe stały się jednym z najważniejszych mediów i kanałów komunikacyjnych. Dostęp do treści znajdujących się w social mediach jest szybki i nieograniczony co wskazuje na potęgę portali społecznościowych, które dominują już nad prasą, telewizją i radiem³¹⁴. Internetowy świat rozwija się w niekontrolowany sposób i z dnia na dzień zmieniają się preferencje odbiorców. Obecnie, treści obrazkowe górują nad słowem pisanym. Internauci w większej skali zwracają swoją uwagę na kolorowe fotografie, których przeanalizowanie zajmuje znacznie mniej czasu niż przeczytanie artykułu lub wiadomości. Fotografia pełni również rolę „wabika”. Udostępniane obrazki nakłaniają odbiorców do zainteresowania się danym tematem z większą uwagą i szczegółowością. Nieraz można zaobserwować zjawisko, kiedy to zamiast treści napisanej maszynowo znajduje się fotografia, na której umieszczone są słowa lub szkielet kilku zdań. Dodatkowo takie fotografie są urozmaicane różnorodnymi elementami rekwizytów. Aby treści obrazkowe przemawiały do odbiorców z większymi emocjami należy dbać o ich odpowiednie zaaranżowanie. Nie mogą to być przypadkowe pstryknięcia aparatem fotograficznym lub telefonem. Im bardziej fotografia jest oryginalna i dopracowana, tym mocniej przyciągnie uwagę odbiorcy, a żeby mogła się wyróżniać między innymi treściami obrazkowymi, musi być dobrze przemyślana.

Coraz więcej osób kreuje swój wizerunek w social mediach za pomocą fotografii aranżowanej. Wizerunek w sieci można stworzyć poprzez manipulowanie informacjami o sobie. Dotyczy to również zdjęć. Zdarza się, że użytkownicy social mediów celowo umieszczają zdjęcia zapożyczone od innych, często bez ich zgody i wiedzy. Mogą to być zdjęcia wnętrza, krajobrazu lub przedmiotu. Powoduje to błędne wyobrażenie o życiu danej osoby.

Portalem społecznościowym, na którym fotografia ma największe znaczenie jest Instagram. Jest to serwis liczący już ponad 500 mln użytkowników, a każdego dnia odwiedza go 300 mln z nich³¹⁵. Instagram początkowo był przeznaczony na indywidualne potrzeby ludzi, jako narzędzie komunikacji z przyjaciółmi oraz wyszukiwarka zdjęć związanych z ulubionymi przedmiotami, pasją lub upodobaniami. Portal stał się bazą inspiracji dla milionów użytkowników. Zdjęcia udostępniane na Instagramie stanowią zbiór zdjęć robionych podczas wykonywania codziennych czynności, zdjęć z podróży, fotografii modowych oraz portretowych, a także wiele innych. Użytkownicy dzięki fotografii pokazują innym ludziom swoje życie. Przedsiębiorstwa zaczęły wykorzystywać atut tego portalu społecznościowego. Poprzez zakładanie oficjalnych kont i fanpage'ów, dodawane są treści związane z pełnionymi usługami, działaniami lub dostarczonymi produktami. Firmy fotografują to co mają do zaoferowania i pokazują to

³¹⁴ K. Fabjaniak-Czerniak, *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 173.

³¹⁵ <http://www.infosocialmedia.pl/statystyki-na-instagramie-zapowiedz>, (30.03.2019).

w sieci. Instagram rozrósł się jako potężna platforma marketingowa i reklamowa. Kluczem dobrej reklamy na Instagramie jest dobrze zaaranżowana fotografia, która wzbudza zainteresowanie odbiorców.

Istota i wpływ fotografii aranżowanej

Fotografia ma wiele nurtów począwszy od fotografii portretowej, przez krajobrazową, artystyczną, dokumentalną i wiele innych pochodnych tych nurtów. Jej początki sięgają XIX wieku. Od początku istnienia fotografii wyodrębniły się dwa poglądy. Jedni uważali, że istotą fotografowania jest dokumentacja rzeczywistego świata oraz „łapanie chwil w obiektywie aparatu” tak, jak dzieje się to w czasie rzeczywistym przy maszynowym zapisie obrazu i zachowaniem jego obiektywizmu³¹⁶. Drugim poglądem była fotografia artystyczna, która opierała się na aranżowaniu zdjęć, pozowaniu oraz ingerencją człowieka w ekspozycję i zmiany scenerii fotografii. Przedstawiciele tej grupy uważali, że fotografia jest niezależną dziedziną sztuki, blisko spokrewnioną z malarstwem i grafiką. Fotografowie „postępowi” tworzyli zgodnie z obowiązującymi w sztuce trendami³¹⁷. W ten sposób zapoczątkowali tworzenie zdjęć aranżowanych. Z biegiem lat i rozwojem technologicznym pojawiły się aparaty cyfrowe, które wspomagały artystyczne fotografowanie poprzez kompatybilność z programami komputerowymi, które z kolei umożliwiały zmiany graficzne w przygotowanej, surowej fotografii.

Aranżacja początkowo miała wymiar odnośnikowy jedynie do muzyki i aranżowanych utworów. Definiowano ją jako ogół czynności twórczych i technicznych, które związane są z utworem muzycznym, jednocześnie jako opracowanie i przystosowanie utworu do konkretnych warunków, trendów i aktualnej mody³¹⁸. Na przestrzeni lat ową definicję zaczęto stosować w odniesieniu nie tylko muzycznym. Obecnie aranżować można również wnętrza pomieszczeń, ogrody, obrazy a także fotografię. Aranżowane zdjęcia są codziennością. Można dostrzec je w reklamach billboardowych, prasie, a przede wszystkim w świecie wirtualnym i na portalach społecznościowych.

Fotografia przenika się z grafiką komputerową, jest jej integralnym elementem. Zanika również podział na amatorów i fachowców fotografii, na artystów i rzemieślników – fotografia artystyczna, komercyjna i amatorska uzupełniają się, czerpiąc z tych samych źródeł i korzystając z najnowszych nowinek technicznych³¹⁹. To generuje, obok istniejących od początku tej sztuki, nowe rodzaje fotografii.

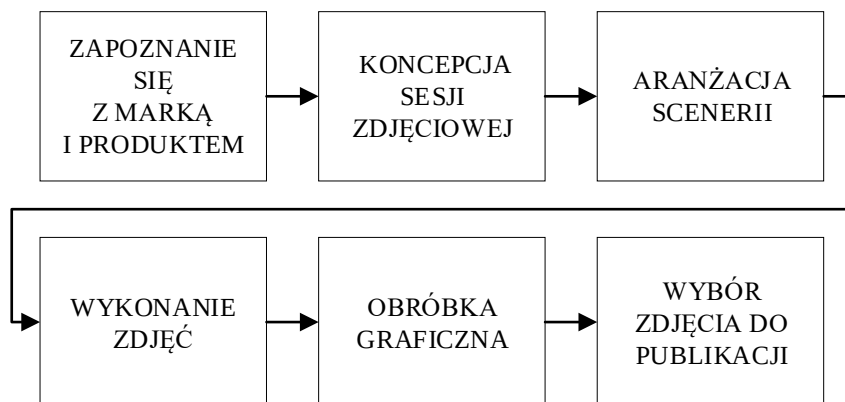
³¹⁶ A. Benicewicz-Miazga, E. Klauziński, A. Góra, *O fotografii: historia, nurty, kierunki, mody, podziały*, Kwartalnik Internetowy CKfoto, Kielce 2010, s. 9.

³¹⁷ Ibidem.

³¹⁸ Z. Ciechan, *Aranżacja*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa 1970.

³¹⁹ A. Benicewicz-Miazga, E. Klauziński, A. Góra, *op.cit.*, s. 9.

Fotografia aranżowana jest podstawą sprzedaży przedmiotów na aukcjach internetowych oraz w e-sklepach. Jeżeli zdjęcie produktu jest zrobione niedbale, wówczas odciąga uwagę użytkowników odwiedzających profil w social mediach. Z myślą o zaciekawieniu potencjalnych klientów oraz profesjonalnym przedstawieniu wizualnym danego produktu lub marki powstaje wiele firm sprzedających gotowe zdjęcia o różnorodnej tematyce do zastosowań komercyjnych. Każde zdjęcie produktu zostało stworzone z myślą o tym, aby zachęcić klienta do dokonania zakupu, co oznacza, że fotograf odgrywa w tym procesie decydującą rolę³²⁰.



Rysunek 1. Etapy tworzenia zdjęć aranżowanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.fotopolis.pl/temat-miesiaca/fotografia-produktowa/31858-fotografia-produktowa-zanim-zaczyniesz>, (30.03.2019).

Rysunek 1. Przedstawia podstawowe etapy tworzenia zdjęcia aranżowanego na potrzeby reklamowania marki lub produktu za pomocą obrazu. Pierwszym działaniem w tworzeniu fotografii aranżowanej, wykorzystywanej do reklamy marki lub produktu jest bliższe zapoznanie się z marką i przedmiotem będącym pierwszym planem fotografii. Wiąże się z tym wypracowanie wstępnej koncepcji i skonsultowanie jej z klientem. Aranżacja zdjęcia oraz etapy pracy i przygotowania scenerii zależą od budżetu przeznaczonego na daną sesję aranżowaną. Umiejętne ustawienie przedmiotu lub modelu, tak aby wyeksponować jego zalety to nie wszystko. Należy pamiętać o kompozycji, perspektywie, odpowiednim oświetleniu oraz dobrym wykadrowaniu. Zdjęcie musi być przyjemne dla oka oraz przyciągać uwagę odbiorcy. Na zdjęciu aranżowanym nic nie znajduje się bez przyczyny. Kolorystyka, ułożenie i rozmieszczenie każdego elementu na fotografii jest przemyślane. Rekwizyty pomagają urozmaicić zdjęcie oraz stworzyć odpowiedni nastrój fotografii. Jeżeli sesja aranżowana jest wysokobudżetowa, to oprócz fotografa bierze w niej udział również stylistka i dyrektor arty-

³²⁰ <https://www.fotopolis.pl/temat-miesiaca/fotografia-produktowa>, (30.03.2019).

styczny, który tworzy wstępny rysunek przedstawiający schemat zdjęcia. Ich rola polega też na monitorowaniu całego procesu, co ma zapewnić, że powstały obraz będzie zgodny z ustaleniami³²¹. Małe szczegóły, takie jak zmiana rekwizytu, perspektywy lub oświetlenia w znaczący sposób wpływają na decyzje zakupowe konsumentów. Istotną fotografią aranżowanej jest zatem zgodność wyglądu ogólnego jakim jest konkretny przedmiot oraz jego otoczenie z wizerunkiem firmy oraz oczekiwaniami grupy docelowej.

Samo zrobienie zdjęcia i udostępnienie go na portalu nie wystarczy. Między tymi etapami fotografia aranżowana poddawana jest obróbkom w programach graficznych. Działania te są również kołem ratunkowym w przypadku nieumiejętnego sfotografowania lub problemów z przetwarzaniem zdjęć. Istnieje wiele bezpłatnych aplikacji, które pozwalają edytować zdjęcia osobom, które nie mają większej wiedzy na temat fotografii tak, aby po udostępnieniu mogły wywoływać jak najwięcej emocji w odbiorcy. Słowo pisane stanowi dodatek do aranżowanych fotografii. Ludzie często opisują publikowane zdjęcia po to, aby zwiększyć zasięgi ich udostępnienia.

W związku z potęgą portali społecznościowych i znaczeniu dobrego wykonania zdjęcia będącego obrazem publikacji, należy ze starannością dobierać przedstawione elementy zarówno produktowe jak i rekwizytowe. Dostosowuje się je do upodobań grup docelowych jednak należy pamiętać o tym, aby nie urazić uczuć innych użytkowników, którzy mogą na profilu w social mediach znaleźć się przypadkowo. Treści ogólnodostępne muszą być zgodne z etyką i zachowywać ogólną kulturę. Należy pamiętać, że w gronie Internatów znajdują się ludzie ze wszystkich kultur i narodowości, a także osoby starsze i niepełnoletni użytkownicy. Kontrowersyjne treści powinny znajdować się w granicach przyzwoitości. Drobną pomyłka lub wpadka z publikowanymi materiałami może przyczynić się do trwałego zakłócenia dobrego wizerunku marki, utraty kontraktów, a także zniszczyć wyobrażenia produktów i marki w odczuciach klientów. Odbudowa zszarpanego wizerunku może wówczas okazać się niemożliwa lub pociągnąć za przedsiębiorstwem kolosalne koszty naprawy. Jednak najważniejszym skutkiem negatywnym jest utrata znacznej ilości klientów co może prowadzić nawet do bankructwa przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Portale społecznościowe to potężne media, które umożliwiają kontaktowanie się z całym światem, wymianą doświadczeń oraz odnajdywaniem niezbędnych informacji. Umieszczane fotografie pozwalają znaleźć inspirację i zmotywować do działania. Przedsiębiorstwa wykorzystują możliwości jakie dają im social media, dzięki czemu docierają do coraz to większego grona odbiorców. XXI wiek

³²¹ <https://www.fotopolis.pl/temat-miesiaca/fotografia-produktowa/31858-fotografia-produktowa-za-nim-zaczyniesz>, (30.03.2019).

to czasy, w których królują treści obrazkowe i należy zwracać szczególną uwagę na publikowane treści. Dbłość o estetyczne zdjęcia powoduje poprawę wizerunku każdego człowieka oraz każdego przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Benicewicz-Miazga A., Klauziński E., Góra A., *O fotografii: historia, nurty, kierunki, mody, podziały*, Kwartalnik Internetowy CKfoto, Kielce 2010.
2. Ciechan Z., *Aranżacja*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa 1970.
3. Fabjaniak-Czerniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] Kubiak K. (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
4. <http://www.infosocialmedia.pl/statystyki-na-instagramie-zapowiedz>.
5. <https://sjp.pwn.pl/sjp/serwis-spolesznosciowy;5579205>.
6. <https://www.fotopolis.pl/temat-miesiaca/fotografia-produktowa>.

Summary

The work deals with the subject of responsible marketing, taking into account the impact of arranged and product photography, published on social networks by individuals and enterprises, and all recipients of content. The first chapter is an introduction in which the definition of social media and photography was presented, and the link between photography and social media was marked. The second chapter presents the essence and meaning of arranged photography and the basic stages of its creation. The chapter also presents the reasons and effects of placing arranged photos on the Internet and issues related to the manipulation of content by sharing specific photos and photographs as a standard form of advertising products and brands. The essence of responsibility for shared content, both written and pictorial, was also marked.

Problemy rozwoju turystyki w ujęciu regionalnym – studium przypadku

Słowa kluczowe: zarządzanie turystyką, turystyka miejska, rozwój regionalny

Streszczenie

Sektor turystyczny poprzez swój dynamiczny charakter, stał się obiecującą drogą rozwoju dla wielu gospodarek światowych. Z roku na rok liczba międzynarodowych turystów rośnie, a podróże nie są już traktowane jak dobro luksusowe. Stwierdzić jednak należy, że amorficzność turystyki utrudnia jej jednoznaczne zdefiniowanie na tle innych sektorów. W poniższym artykule dokonana została próba analizy istoty turystyki oraz jej oddziaływania na system ekonomiczny. W dalszej części pracy skupiono się na zjawisku globalizacji oraz jego wpływie na branżę turystyczną masową oraz lokalną. Następnie opisano przemysł turystyczny jako narzędzie do zagospodarowania przestrzeni miejskiej oraz skupiono się na poszukiwaniu rozwiązań umożliwiających wszechstronny rozwój turystyki w różnych dziedzinach dotyczących działalności społeczeństwa.

Wprowadzenie

Turystyka jako wyraz szeroko pojętej aktywności ludzkiej jest pojęciem dosyć skomplikowanym, jeżeli chodzi o podanie jej słownikowej definicji. W wymiarze międzynarodowym może oznaczać, że jednostka wyjeżdża za granicę w celach służbowych lub wypoczynkowych i pozostaje tam przynajmniej przez 24 godziny, ale nie dłużej niż rok³²². Najczęściej spotykaną definicją próbującą określić, czym właściwie jest sektor turystyczny jest ta zaproponowana przez Światową Organizację Handlu na zorganizowanej w 1991 roku konferencji w Ottawie. Turystyka została scharakteryzowana wówczas jako zespół działań podejmowanych przez człowieka poza jego normalnym otoczeniem w danej jednostce czasu, a głównym celem wyjazdu nie jest wykonywanie czynności opłacanych ze źródeł należących do odwiedzanego miejsca³²³. Jak wiadomo, nie każda podróż wiąże się z turystyką, a trudności z całkowitym objaśnieniem tego zjawiska wynikają w pewnym stopniu z niemożności wyraźnego rozróżnienia między turystami,

³²² R. Mill, A. Morrison, *The Tourism System: An Introductory Text*, Kendell/Hunt Publishing Co., Dubuque 1998, s. 2

³²³ R. Chadwick, *Concepts, Definitions and Measure Used in Travel and Tourism Research*, John Wiley and Sons, Nowy Jork 1994, s. 66.

a osobami zwyczajnie wyjeżdżającymi na zakupy do galerii handlowej. Sektor turystyczny jest branżą stosunkowo nową w gospodarce, który pomimo dynamicznego rozwoju wciąż uważany jest za niewystarczająco dojrzały kierunek dla badań naukowych. Stanowisko to może być uważane za co najmniej dziwne, biorąc pod uwagę fakt, że turystyka wykazuje się obecnie dosyć dużym znaczeniem ekonomicznym na rynku globalnym. Przychody z tego sektora wyniosły w 2015 roku około 7,2 bln dolarów, co stanowiło prawie 10% światowego dochodu narodowego³²⁴. Wartość ta stale rośnie i przewiduje się, że turystyka prześcignie wkrótce sektor przemysłowy, czy usługi finansowe. Dominacja ta wynika ze skoordynowanego funkcjonowania zasobów gospodarczych, społecznych, kulturowych i naturalnych. Wywnioskować więc można, że należy dokładnie zrozumieć specyfikę tego sektora, by móc efektywnie nim zarządzać i finalnie znacznie polepszyć bilans płatniczy danego obszaru.

Jak zostało wspomniane wcześniej, turystyka dotyczy różnorodnych rodzajów działalności gospodarczej. Zależność ta ma duże znaczenie w konstruowaniu modelu teoretycznego danej gałęzi rynkowej. Jego trzy najistotniejsze elementy to rzecz jasna turyści, przestrzeń geograficzna oraz branża turystyczna, czyli struktura ogółu przedsiębiorstw zajmujących się dostarczaniem produktu turystycznego. Relacje pomiędzy wymienionymi składowymi opierają się przede wszystkim na wzajemnym przenikaniu i oddziaływaniu na siebie. Wielowymiarowość tej dziedziny gospodarki sprawia, że formułowanie trafnych wniosków oraz kreowanie nowych pomysłów dotyczących zarządzania biznesem turystycznym nie przychodzi wcale łatwo, a jest wręcz niemałym wyzwaniem.

Pomimo, że sektor turystyczny jest wymagający i niekiedy zwyczajnie rządzi się swoimi prawami, istnieją państwa, które w istocie utrzymują się głównie z turystyki. Dla wielu krajów nagłe odcięcie od pieniędzy generowanych przez ruch turystyczny równa się z niemal całkowitą degradacją ogólnego stanu systemu gospodarczego. Kiedy kondycja finansowa danego państwa staje się coraz bardziej zależna od turystyki, należy zwracać uwagę, żeby jej poziom nie spadał, a rósł lub w najgorszym wypadku pozostał ten sam. Rekordzistą w tym rankingu są Malediwy, gdzie sektor turystyczny stanowi około 40% PKB³²⁵. W tym wypadku transformacja gospodarcza jest całkowicie niemożliwa. Kraj, który nie posiada ziem uprawnnych, czy dobrze rozwiniętej branży przemysłowej nie może bez większych zmian przestawić się na produkcję. Na liście nie brakuje też europejskich krajów. Na prowadzenie wysuwa się Francja, która w 2015 przyjęła około 82 mln turystów i tym samym stała się wówczas najchętniej odwiedzanym krajem na świecie³²⁶. Gospodarka francuska nie jest jednak całkowicie uzależniona od ruchu turystycznego, ponieważ jej filar stanowi dominujący sektor prywatny.

³²⁴ <https://forsal.pl/artykuly/995536,najwieksza-swiatowa-branza-turystyka-napedza-globalny-pkb.html>, (29.03.2019).

³²⁵ <https://www.fly4free.pl/kraje-uzalezniowane-od-turystow/>, (29.03.2019).

³²⁶ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Francja#Turystyka>, (30.03.2019).

O globalizacji mówią wszyscy. Jedni globalizacją nazywają czynności, którym powoli szczęśliwie oddaje się współczesne społeczeństwo, a drudzy szukają w niej dramatycznego upadku nie jednostki, a całej ludzkości³²⁷. Dzieli ona i jednoczy w równym stopniu, a związana z nią swoboda poruszania się, której zawsze było brak, nagle staje się głównym determinantem warunkującym społeczne podziały w teraźniejszości i przyszłości. Chcąc nie chcąc, wszyscy są w nieustannym ruchu, bo w świecie ciągłych zmian jakkolwiek zastój jest wręcz nierealny.

Globalna wioska przed branżą turystyczną stawia zupełnie nowe wyzwania, którym musi podołać. Zadaniem współczesnej turystyki jest przyciągnąć jednostkę i wywołać w niej palącą potrzebę przebywania w właśnie tym miejscu – przekonać podróżnego, że objął właściwy kierunek. Patrząc przez pryzmat zasięgów lokalnych, jest to sztuka raczej trudna. Obecnie można zaobserwować proces zanikania tradycyjnie pojmowanych regionów. Wynika to z rosnącej wciąż mobilności, swobodnego przepływu informacji i usług oraz zainteresowania zupełnie nowymi obszarami turystycznymi, wcześniej niedostępnymi dla podróżnych. Turystyczny boom przeżywa aktualnie Islandia, kraj, który do niedawna odpychał turystów niezbyt wakacyjną pogodą. W 2017 roku Islandię odwiedziło około 2 mln przyjezdnych zagranicznych. Wynik ten był czterokrotnie wyższy w porównaniu z rokiem 2010, kiedy kraj nordycki odwiedziło „zaledwie” 500 tysięcy podróżujących. Według statystyk, w 2015 roku Islandię odwiedziło około 1,26 mln turystów, a w 2017 było ich już około 2,2 mln³²⁸. Udział turystyki w eksporcie dóbr i usług wzrósł w 2017 do 42% ogółu eksportu, stając się tym samym ważną gałęzią gospodarki islandzkiej³²⁹.

Globalizacja wbrew obiegowym opiniom nie doprowadziła bezpośrednio do spadku znaczenia walorów kulturowych, czy geograficznych decydujących o specyficzności danego regionu. Wymogła jednak przyjęcie zupełnie nowej taktyki zapewniającej ciągle utrzymanie odpowiedniego poziomu atrakcyjności turystycznej.

Turystyka sposobem na ożywienie miasta

Turystyka od zawsze wiąże się z obszarami miejskimi. Od początków jej istnienia stała się czymś w rodzaju katalizatora odrodzenia oraz rozwoju. Podróżny po przybyciu do danego kraju swoje pierwsze kroki kieruje właśnie do miasta. To z myślą o nich powstają hotele, czy rozbudowane sieci gastronomiczne. Dodatkowym plusem jest dziedzictwo historyczne, które skrzętnie wykorzystane może znacznie zwiększyć przychód. Kwestia stworzenia osobnej

³²⁷ <https://epdf.tips/globalizacja-i-co-z-tego-dla-ludzi-wynika3ffeb18f5b123baec42509bf0de0a12647520.html>, (30.03.2019).

³²⁸ <https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/Frettamyndir/2018/oktober/tourism-in-iceland-2018.pdf>, (30.03.2019).

³²⁹ https://pl.wikipedia.org/wiki/Turystyka_w_Islandii, (30.03.2019).

definicji dla ogółu czynności związanych z sektorem turystycznym na obszarach miejskich jest raczej otwarta. Określone czynności związane z określonym miejscem nie tworzą jeszcze odrębnego zjawiska, lecz z drugiej strony złożoność miast nasuwa pewne metody ich klasyfikowania. Wyróżnić można kurorty, miasta historyczne oraz miasta zreorientowane, czyli takie, gdzie nastąpiła zmiana funkcji³³⁰.

Nadrzędnym celem turystyki miejskiej jest społeczno-gospodarczy rozwój regionu. Stosowanie jej jako narzędzia wspomaga proces przeobrażania się miast w celu przyciągnięcia inwestorów, pobudzenia wzrostu gospodarczego oraz maksymalnego wykorzystania potencjału danego obszaru. Strategie dążące do powyżej wymienionych celów opierają się m.in. na organizacji imprez i festiwali przyciągających turystów, czy promowaniu najciekawszych obiektów ogólnego dorobku kulturalnego miasta. Niezależnie od podejmowanych czynności, wszystkie skupiają się one na poprawie warunków bytowych lokalnych społeczności. Organizacja wielkich imprez, targów sprowadza się zazwyczaj do zapewnienia ludziom nowych miejsc pracy i źródeł dochodów.

Często zdarza się, że działania mające na celu przyciągnięcie rzeszy turystów nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. W latach 80. ubiegłego wieku w kilku miastach Wielkiej Brytanii zorganizowano festiwale ogrodów, które pomimo znacznych nakładów finansowych nie przyniosły długofalowych korzyści lokalnym mieszkańcom. Kontrastowym przykładem może być historia szkockiego miasta Glasgow, które przedstawiane jest jako skuteczny przykład ożywienia przestrzeni miejskiej za pomocą turystyki. Niegdyś drugie pod względem znaczenia miasto brytyjskiego imperium, swoją potęgę zawdzięczało głównie przemysłowi ciężkiemu. Po II wojnie światowej zapotrzebowanie na ten sektor drastycznie spadło, a w samym Glasgow liczba miejsc pracy w sferze produkcji z roku na rok drastycznie spadała. Miasto wraz z okolicznymi terenami nie mogło zerwać również z etykietą znaczącego ośrodka radykalnych ruchów społecznych, co zaowocowało niechęcią inwestorów³³¹. W połowie lat 70. ubiegłego wieku Glasgow było uważane za najbardziej podupadłe miasto Wielkiej Brytanii. Nierzeczywistym może się więc zdawać, że w ciągu 15 lat od dotkliwego upadku, Glasgow zdołało uzyskać tytuł Europejskiego Miasta Kultury. Reklamowane jako pierwsze w Europie miasto postindustrialne przyciągnęło wielu przyjezdnych³³². Powstawały nowe placówki muzealne, a nawet centra handlowe służące nie tylko podróżnym, lecz również mieszkańcom. Znaczącym posunięciem okazała się organizacja różnorodnych wydarzeń kulturalnych, a dobrze przygotowany roczny

³³⁰ G. Shaw, A. Williams, *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*, Blackwell, Oxford 2002, s. 244.

³³¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Red_Clydeside, (30.03.2019).

³³² TTI, City Reports, nr. 1, *Travel and Tourism Intelligence*, Londyn 2000, s. 39.

plan imprez z okazji otrzymania tytułu Europejskiego Miasta Kultury doprowadził w efekcie do wzrostu liczby przyjezdnych do 72%, czystego przychodu w postaci około 12 mln funtów i ponad 5 tysięcy nowych miejsc pracy dla lokalnych³³³.

Po owocnym nowym starcie, Glasgow wzbogacało swój potencjał o nowe galerie, ośrodki sztuki i infrastrukturę rekreacyjną. Niestety, ciągle poszerzanie oferty turystycznej nie przyniosło w późniejszych latach oczekiwanego wzrostu popytu. Na rynek turystyczny wkroczyły nowe miasta, żadne uwagi podróżnych i ich pieniędzy. O szkockim Glasgow z czasem zrobiło się cicho. Jednak analiza barwnych dziejów tego miasta pokazuje, że pomysł na turystyczne zagospodarowanie przestrzeni może być faktycznie owocny w skutkach, jeżeli jest odpowiednio poprowadzony i przyczyni się do rozwiązania zasadniczych problemów danego obszaru.

Przemysł to miasto położone w południowo-wschodniej Polsce, w województwie podkarpackim. Będąc miastem przygranicznym, stanowi prawdziwą mieszaninę kulturową, miejsce styku kultury ukraińskiej oraz polskiej. Pomimo bogatego zaplecza historycznego, jest drugim najszybciej wyludniającym się miastem w województwie³³⁴. Powolny upadek zapoczątkowany został w 1999 roku po reformie administracyjnej odbierającej miastu tytuł stolicy województwa. Przemysł wciąż nie może otrząsnąć się gospodarczo i staje się coraz bardziej podatny na czynniki degradacyjne.

Środowisko turystyki miejskiej powinno cechować się dużą dynamiką, tylko wtedy ma szansę na jakikolwiek rozwój. W Przemysłu tego dynamizmu brak. Podstawowym problemem jest brak określenia konkretnego rodzaju biznesu, który dominowałby w tym mieście. Dużo mówi się o sektorze turystycznym, który stałby się pewnego rodzaju kołem napędowym. Brakuje jednak usług noclegowych, czy przedsiębiorczego rozbudowania drobnej infrastruktury turystycznej. Władze lokalne nie podejmują przyszłościowych decyzji, które zapoczątkowałyby stopniową transformację miasta w ośrodek atrakcyjny turystycznie. Zamiast tego, wszelkie czynności polityczne skupiają się na utrzymaniu koniunktury w ramach minimalnego bezpieczeństwa ekonomicznego.

W praktyce, jedynym wyjściem dla zapomnianego miasta jest umiejętność odpowiedniego dostrojenia procesu podejmowania decyzji marketingowych do wymagań i specyfiki obszaru. Zmiany w zachowaniu podróżnych wymagają zmian w ofercie turystycznej. Wymaga to dobrej orientacji w bieżących trendach i dopasowywania ich do otaczającej rzeczywistości. Drogą do wykorzystania obecnych zasobów może być świadczenie usług niszowych, wrażeń często niespotykanych. Takie niby nic nie znaczące tendencje, z pozoru mało opłacalne, są wypadkową zachowań milionów konsumentów. W dobie zmian, mieszania się

³³³ C. Law, *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*, Continuum, Londyn 2002, s. 153.

³³⁴ <https://rzeszow.onet.pl/przemysl-drugim-najszybciej-wyludniajacym-sie-miastem-w-wojewodztwie/p9s8y4w>, (30.03.2019).

kultur z całego świata, Przemysł jako połączenie klimatu miasta kresowego i monarchii austro-węgierskiej, może rzeczywiście skupić na sobie uwagę amatorów unikalnych podróży.

Podsumowanie

Odpowiednio zarządzany sektor turystyczny to siła napędowa dla wielu gospodarek światowych i lokalnych. Nie jest on jednak wolny od wad. Największa jego słabość ujawnia się na poziomie regionalnych organizacji turystycznych, które w dużej mierze odpowiedzialne są za kształtowanie się podstawowego produktu turystycznego. Braki te wynikają w dużej mierze z braku finansowania. Sprawnie działający poziom lokalny przekłada się końcowo na spójny wizerunek turystyczny całego kraju, umożliwiając mu tym samym zdolność konkurowania na rynku międzynarodowym. Jak widać, jest to łańcuch procesów wzajemnie od siebie zależnych i uzupełniających się. Budować należy całość opartą na nowoczesnych założeniach wykreowanych przez intensywny proces globalizacji i nie zapominać o dziedzictwie historycznym i kulturowym, tworzącym właściwą podstawę dla przemysłu turystycznego. Właściwie rozumiany może stać się on generatorem dużych zysków, a w konsekwencji uzyskać dominację nad innymi gałęziami gospodarki. W procesie nieustannych zmian ważne jest przede wszystkim reagowanie na rozwijającą się świadomość społeczeństwa, które turystykę przestało uważać za dobro luksusowe. Branża turystyczna nieustannie zmierza ku innowacyjności, a swoim dynamizmem wpływa na zachowanie społeczne, środowisko przyrodnicze, czy życie kulturowe. Napędza rozwój wielu gałęzi gospodarki, stając się jednym z głównych sektorów zatrudnienia w wielu krajach.

Bibliografia

1. Bauman Z., *Globalizacja i co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2002.
2. Chadwick R., *Concepts, Definitions and Measure Used in Travel and Tourism Research*, John Wiley and Sons, Nowy Jork 1994.
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Red_Clydeside.
4. <https://epdf.tips/globalizacja-i-co-z-tego-dla-ludzi-wynika3ffeb18f5b123baec42509bf0de0a12647520.html>.
5. <https://forsal.pl/artykuly/995536,najwieksza-swiatowa-branza-turystyka-na-pedza-globalny-pkb.html>.
6. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Francja#Turystyka>.
7. https://pl.wikipedia.org/wiki/Turystyka_w_Islandii.
8. <https://rzeszow.onet.pl/przemysl-drugim-najszybciej-wyludniajacym-sie-miastem-w-wojewodztwie/p9s8y4w> (dostęp 30.03.2019).

9. <https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/Frettamyndir/2018/oktober/tourism-in-iceland-2018.pdf>.
10. <https://www.fly4free.pl/kraje-uzaleznione-od-turystow/>.
11. Kuciński K., *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
12. Law C., *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*, Continuum, Londyn 2002.
13. Mill R., Morrison A., *The Tourism System: An Introductory Text*, Kendall/Hunt Publishing Co., Dubuque 1998.
14. Pender L., Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
15. Shaw G., Williams A., *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*, Blackwell, Oxford 2002.
16. TTI, City Reports, nr 1, *Travel and Tourism Intelligence*, Londyn 2000.

Summary

Tourism sector is very important for the global economy. The number of international tourists continues to increase year-on-year. That is why tourism is a way of economical and social development for many countries. The content of the article is focused on the correct understanding of the definition of the tourism sector. The essay also describes the phenomenon of globalization and its influence on the mass and local tourism industry. The next part of the article concerns the urban tourism process based on various examples. The main thought of the article is the role of tourism sector in the world.

Michał Kijanka

Politechnika Rzeszowska

Przedsiębiorczość w Internecie na przykładzie marki Daniel Wellington

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, influencer marketing, social media, branding

Streszczenie

Na przestrzeni tysięcy lat ewolucji ludzkości powstało wiele nowych wynalazków, patentów oraz pomysłów. W każdej kolejnej epoce ludzie wprowadzali nowe technologie i innowacje. Nie byłyby to jednak możliwe, gdyby nie przedsiębiorczość, bogata wyobraźnia oraz duża wiedza poszczególnych jednostek. Bycie osobą przedsiębiorczą w XXI wieku jest z jednej strony bardzo proste, bowiem mamy dostęp do wielu książek poświęconych przedsiębiorczości oraz zarządzaniu firmą, a także mamy możliwość studiowania i nauki w tym właśnie kierunku. Z drugiej zaś strony wiele rzeczy zostało już opatentowanych, wiele innowacyjnych pomysłów zostało wdrożonych, co powoduje że należy wykazać się ponadprzeciętną wyobraźnią, a także umieć prognozować zapotrzebowanie rynkowe, by zaistnieć we współczesnej gospodarce. Funkcjonowanie współczesnym przedsiębiorcom znacząco ułatwił internet. Jedno z jego narzędzi zostało w 2011 roku umiejętnie wykorzystane przez pewnego Szweda. Młody przedsiębiorca za pomocą Instagrama, a dokładnie jego użytkowników w kilka lat stworzył jedną z najpotężniejszych firm w swojej branży. Poniższy artykuł wyjaśnia znaczenie przedsiębiorczości w Internecie na przykładzie marki Daniel Wellington.

Wprowadzenie

Z przedsiębiorczością ludzkość ma do czynienia już od zarania dziejów. Istnieje ona odkąd istnieje człowiek. Jednym z pierwszych przykładów postawy przedsiębiorczej jest Marco Polo i jego działalność polegająca na sprzedaży nowych i luksusowych towarów, do których dostęp uzyskał dzięki odkryciu drogi handlowej do krajów Dalekiego Wschodu oraz Indii³³⁵. Pojęcie „przedsiębiorczość” pojawiło się po raz pierwszy na przełomie XVII i XVIII wieku, kiedy to naukowcy zainteresowali się badaniem tego zjawiska podczas rewolucji przemysłowej. W tym czasie powstały nowe formy gospodarowania oraz zarządzania³³⁶. Współcześnie definicja przedsiębiorczości określa ją jako cechę

³³⁵ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994, s. 40.

³³⁶ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsiębiorczość>, (18.03.2019).

działania, które zmierza do zapewnienia efektywności i racjonalności w koordynowaniu zasobami gospodarczymi firmy. W praktyce określa się ją głównie jako formę pracy oraz jako czwarty czynnik produkcji.

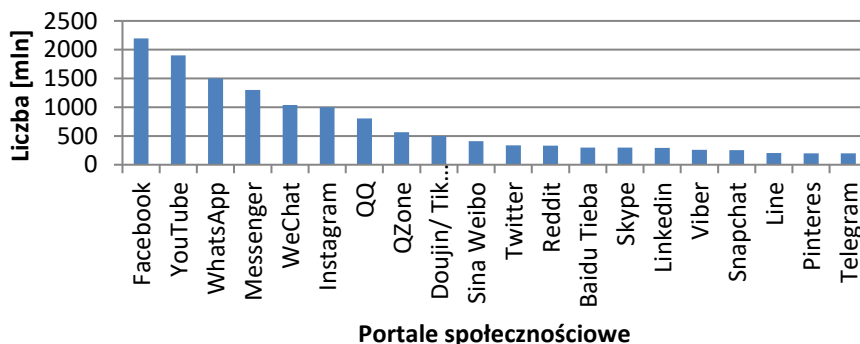
Dobry przedsiębiorca powinien posiadać szereg określonych cech, między innymi powinien być kreatywny, zdyscyplinowany, powinien wytrwale dążyć do postawionych sobie celów, a także powinien posiadać zdolności przywódcze oraz organizacyjne. Według Słownika Ekonomicznego (Wydawnictwo Instytutu GSMiE) przedsiębiorczość występuje w dwóch wymiarach, jako proces oraz jako zespół cech. W pierwszym z wymiarów określa się ją jako zorganizowany proces działań ukierunkowany na wykorzystanie innowacyjnych pomysłów w danych warunkach, w celu wygenerowania jak największych korzyści. Natomiast jako zespół cech opisuje sposób postępowania człowieka. Przedsiębiorczość powinna wyróżniać się aktywnością, dynamizmem, zdolnością do podejmowania ryzyka, postrzeganiem szans oraz ich wykorzystywaniem, a także umiejętnością dostosowania się do zmieniających się warunków na rynku³³⁷.

Współcześnie żyjemy w dobie Internetu. Stał się on nieodłączną częścią dnia wielu osób, nie tylko tych młodych. Spowodowało to, że wielu przedsiębiorców zaczyna wdrażać swoje innowacyjne pomysły właśnie do Internetu. Dzięki takim działaniom mogą oni trafiać do większego grona odbiorców. Co ciekawe przedsiębiorczość w Internecie stała się nawet kierunkiem studiów wyższych, co podkreśla wagę działań współczesnych przedsiębiorstw właśnie w Internecie. Prowadzenie działań reklamowych, marketingowych oraz handlowych w tym środowisku jest standardem we współczesnym, nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Świetnym miejscem do promowania swoich nowych i innowacyjnych pomysłów są media społecznościowe. Według strony SOCIALPRESS w 2018 roku z mediów społecznościowych na całym świecie korzystało 2 mld użytkowników Internetu, a według prognoz liczba ta będzie wciąż rosła. Należy w tym miejscu sprawdzić jakie portale są aktualnie najbardziej popularne. Jak podaje Statista najbardziej popularnym portalem jest Facebook, za którym uplasowały się portale takie jak YouTube, WhatsApp, Facebook Messenger, WeChat oraz Instagram. Ilość użytkowników poszczególnych portali przedstawiona została na poniższym wykresie.

³³⁷ A. Janowski, *Słownik ekonomiczny*, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków 1998, s. 121.

Liczba użytkowników portali społecznościowych



Wykres 1. Liczba aktywnych użytkowników portali społecznościowych na świecie [mln]

Źródło: <https://socialpress.pl/2018/07/najnowsze-dane-na-temat-uzytkownikow-mediow-spoeczno-ciowych-na-swiecie>.

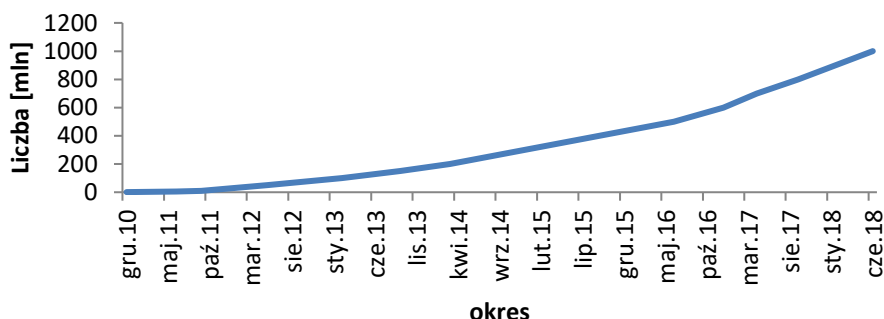
Na przestrzeni ostatnich lat systematycznie rosła popularność Instagrama. Portal ten jest stosunkowo młody, bowiem został on uruchomiony dopiero 6 października 2010 roku. Instagram jest społecznościowym serwisem hostingu zdjęć. Połączony jest on z aplikacją o tej samej nazwie. Serwis ten umożliwia użytkownikom dodawanie i edytowanie zdjęć oraz filmów, które udostępniane są następnie w formie trwałego postu, który widoczny jest ciągle na naszym profilu, bądź też w formie relacji widocznej na profilu przez 24 godziny.

Strona Wirtualne media podaje, że aktualnie liczba aktywnych użytkowników Instagrama wynosi miliard osób miesięcznie. Jeszcze we wrześniu 2017 roku serwis ten posiadał 800 mln aktywnych użytkowników miesięcznie. Oznacza to, że tempo wzrostu popularności tego serwisu wynosi około 5% na kwartał. Dla porównania Facebook odnotowuje wzrost 3% na kwartał, a Snapchat nieco ponad 2%³³⁸.

Wraz ze wzrostem popularności tego serwisu wzrasta ilość osób, których celem jest dotarcie ze swoim produktem lub usługą do jak największej rzeszy ludzi. Od kilku lat wiadome jest, że reklama internetowa jest we współczesnych czasach najbardziej skuteczna, ze względu na jej globalny zasięg. Powoduje to, że przedsiębiorstwa właśnie w Internecie upatrują swojej szansy na realizację dochodowych i opłacalnych działań.

³³⁸ <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/instagram-z-miliardem-uzytkownikow>, (18.03.2019).

Liczba aktywnych użytkowników Instagrama miesięcznie



Wykres 2. Liczba aktywnych użytkowników Instagrama (miesięcznie) [mln]

Źródło: <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/instagram-z-miliardem-uzytownikow>.

Influencer Marketing – sposób na efektywne zbudowanie świadomości marki

Gdy mówimy o Instagramie, ciężko jest nie wspomnieć o influencer marketingu, który jest coraz częściej spotykaną formą marketingu w sieci. Zjawisko to występuje głównie na Instagramie, na którym to z miesiąca na miesiąc rośnie liczba influencerów. Influencerzy są osobami, które zajmują się prowadzeniem blogów i video blogów (tzw. vlogów) o różnorodnej tematyce. Są nimi osoby, które posiadają odpowiednio dużą liczbę osób obserwujących. Im większa liczba tzw. followersów, tym większy jest zasięg zamieszczanych przez nich postów. Przedsiębiorstwa, które chcą zareklamować swoją usługę lub produkt muszą zwracać się bezpośrednio do konsumentów. Powoduje to, że firmy poszukują w tym celu osób, które pełnić będą rolę pośredników pomiędzy marką, a klientem. Owe pośrednictwo pozwoli stworzyć relację marki z konsumentem. W tym celu coraz częściej nawiązują oni współpracę z instagramowymi blogerami³³⁹.

Influencerzy są to osoby, które zazwyczaj charakteryzują się nieco większą wiedzą niż liderzy opinii, czy też ambasadorzy marki. Powoduje to, że ich odbiorcy darzą ich dużym zaufaniem. Kolejnym czynnikiem zwiększającym zaufanie odbiorców do blogerów jest fakt, iż są to osoby na pozór im równe, wyróżniające się jedynie większą wiedzą w danej dziedzinie. Według słownika języka angielskiego słowem influencer opisuje się osobę, która posiada silny wpływ na swoich odbiorców. Wpływ ten nie powinien wprowadzać odbiorców

³³⁹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Influencer_marketing, (25.03.2019).

w błąd, co oznacza, że influencerzy powinni być obiektywni, a ich celem nie powinna być maksymalizacja zysków firmy, tylko rozpowszechnianie posiadanej wiedzy na dany temat.

Kolejnym zjawiskiem, które powinno być powiązane z działaniami marketingowymi przedsiębiorstw w Internecie jest branding, a dokładniej rzecz ujmując branding internetowy. Branding jest to technika marketingowa, której głównym celem jest kreacja i utrwalenie wśród klientów świadomości o istnieniu marki. Świadomość marki odzwierciedla jej stan w umysłach klientów. Pokazuje nam, czy klient jest zainteresowany naszym produktem i czy wyraża chęć jego zakupu. Świadomość marki ukazuje jej stan w mniemaniu konsumentów. Jednakże sama świadomość nie wystarczy do tego, by osiągnąć sukces. Ważne jest, by z naszą marką wiązały się pozytywne odczucia i emocje.

Daniel Wellington

W 2011 roku dwudziestosześcioletni wtedy Filip Tysander zdecydował się założyć firmę zajmującą się produkcją zegarków. Nie był to pomysł, na który młody Szwed wpadł nagle. Wszystko zaczęło się już w 2006 roku, kiedy to Filip poznał w Australii pewnego Brytyjczyka, noszącego na swoim nadgarstku drogi zegarek marki ROLEX. Obok drogiej, luksusowej koperty Szwedowi rzucił się w oczy zwyczajny, nylonowy pasek typu NATO w militarnej stylistyce. Stylistyka ta bardzo spodobała się Filipowi, który po 5 latach zdecydował się na założenie firmy, którą nazwał na cześć spotkanego w Australii Brytyjczyka. Ideą młodego przedsiębiorcy było dostarczenie na rynek produktu, który wyglądem nie będzie odbiegał znacząco od swojego o wiele droższego odpowiednika, a będzie można nabyć go za o wiele niższą cenę.

Zegarki Daniel Wellington, których logo przedstawione na tarczy zegarków to odwrócone o 180° „D” oraz duża litera „W” w szybkim tempie podbiły nie tylko Szwecję, ale także cały świat. Nie jest to jednak tylko zasługą stylowego czasomierza. Kluczową kwestią w szybkim opanowaniu rynku okazała się przedsiębiorczość Filipa Tysandera. Szwed jako jeden z pierwszych przedsiębiorców odkrył olbrzymi potencjał marketingu internetowego oraz Instagrama, który jest aktualnie jednym z jego głównych narzędzi. Zastosował on innowacyjny pomysł na reklamę swoich produktów, mianowicie wysyłał on zegarki do influencerów na Instagramie. Prosił ich również o opublikowanie zdjęcia z jego czasomierzem na nadgarstku. W taki sposób firma Daniel Wellington, w którą zainwestowano kwotę 15 000 dolarów w 2011 roku po czterech latach działalności na rynku uzyskała przychody rzędu 220 000 000 dolarów. W opublikowanym na początku 2017 roku rankingu Inc. 5000 Europe firma Daniel Wellington zdobyła pierwsze miejsce wśród najszybciej rozwijających się firm w Europie³⁴⁰.

³⁴⁰ <https://medium.com/@sucharcodzienny/influencer-marketing-jak-za-300-z%C5%82otych-dotrze%C4%87-do-60-tysi%C4%99cy-potencjalnych-klient%C3%B3w-35d56d8341fe>, (25.03.2019).

Firma posiada w swojej ofercie cztery różne kolekcje zegarków, należą do nich³⁴¹:

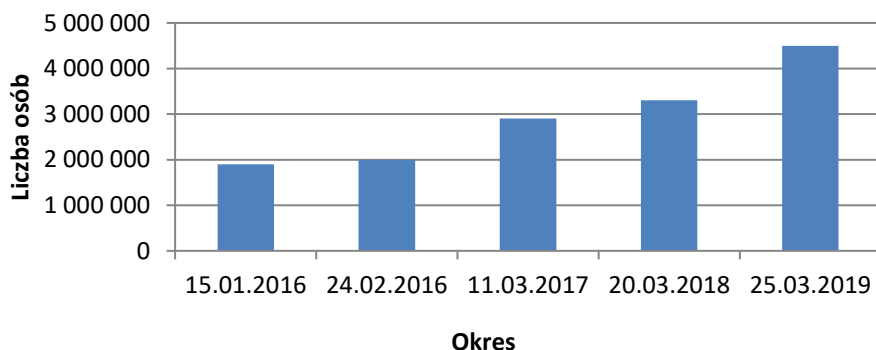
- Kolekcja Classic, w której znajdziemy zegarki o bardzo cienkiej kopercie, której grubość wynosi 6 mm w kolorze srebra i różowego złota. Tarcze czasomierzów tej kolekcji są białe. Dostępna średnica tarczy to 36 lub 40 mm. Charakteryzują się one prostotą i minimalizmem.
- Kolekcja Classic Black, która jest uzupełnieniem kolekcji Classic. Jedyń i zasadniczą różnicą między tymi kolekcjami jest kolor tarczy. Zegarki Classic Black posiadają tarczę w czarnym kolorze. Rozmiary koperty oraz grubość tarczy są jednakowe.
- Kolekcja Classic Petite, oferująca zegarki o kolorze tarczy zarówno białym jak i czarnym. Zegarki te od wyżej wymienionych kolekcji odróżnia średnica tarczy, bowiem występują one w wersjach 28 i 32 mm.
- Kolekcja Dapper, cechująca się elegancją oraz dbałością o najdrobniejsze szczegóły. Zegarki Dapper wyposażone są w kopertę wykonaną z różowego złota lub srebra. Charakterystyczną cechą tej kolekcji są również ciemnoniebieskie wskazówki, datownik oraz cyfry rzymskie. Wszystkie zegarki Dapper posiadają tarczę w białym kolorze. Dostępne rozmiary tarczy to 34 i 38 mm.

Duży wybór i różnorodność oferowanych przez szwedzką firmę zegarków powoduje, że ich popularność systematycznie rośnie. Do zakupu zachęcają również darmowa wysyłka oraz darmowe zwroty, dwuletnia gwarancja oraz wiele promocji i rabatów, które najczęściej można uzyskać dzięki współpracy firmy z influencerami. Polega to na zamieszczeniu przez nich wpisu przedstawiającego zegarek oraz dodaniu tak zwanego hashtagu „#danielwellington”, który pomaga dotrzeć do większej ilości postów zawierających wpisy o zegarkach marki Daniel Wellington. Aktualnie pod hashtagem tym ukryte jest aż 2 140 988 postów³⁴². Najnowszą promocją, jaką przedsiębiorstwo zaproponowało swoim klientom jest dodatkowy darmowy pasek, który otrzyma każdy, kto zakupi zegarek w dniach od 20 marca do 10 kwietnia 2019 roku.

³⁴¹ <https://www.danielwellington.com/pl/>, (25.03.2019).

³⁴² <https://www.instagram.com/explore/tags/danielwellington/?hl=pl>, (25.03.2019).

Liczba osób obserwujących profil Daniel Wellington na Instagramie



Wykres 3. Liczba osób obserwujących profil Daniel Wellington na Instagramie

Źródło: <https://www.instagram.com/danielwellington/?hl=pl>.

Podsumowanie

Życie i funkcjonowanie w dobie internetu daje współczesnym przedsiębiorcom wiele nowych możliwości. Internet, pomimo faktu iż jest to dość młode medium stał się znaczącym i ważnym narzędziem dającym przedsiębiorstwom, a także innym organizacjom możliwość poszerzenia i rozpowszechnienia swoich działań marketingowych. Globalny zasięg powoduje, że stał on się aktualnie najważniejszym miejscem do tworzenia brandingu, czyli budowania świadomości marki wśród potencjalnych klientów. Przykładem przedsiębiorczego i efektywnego wykorzystania sieci do zbudowania znanego i dochodowego przedsiębiorstwa jest założona przez Filipa Tysandera w 2011 roku firma Daniel Wellington. Wpadł on na innowacyjny wtedy pomysł promocji swoich zegarków za pomocą Instagrama. Jak się później okazało promocja marki za pomocą tego narzędzia okazała się znakomitą decyzją, bowiem po czterech latach od założenia firmy jej dochody były niemal o 15 000 razy większe od zainwestowanej w 2011 roku przez Filipa kwoty.

Bibliografia

1. Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Cedor, Warszawa 1994.
2. <https://medium.com/@sucharcodzienny/influencer-marketing-jak-za-300-z%C5%82otych-dotrze%C4%87-do-60-tysi%C4%99cy-potencjalnych-klient%C3%B3w-35d56d8341fe>, (25.03.2019).
3. https://mfiles.pl/pl/index.php/Influencer_marketing, (25.03.2019).
4. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsiębiorczość>, (18.03.2019).
5. <https://www.danielwellington.com/pl/>, (25.03.2019).
6. <https://www.instagram.com/explore/tags/danielwellington/?hl=pl>, (25.03.2019).
7. <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/instagram-z-miliardem-uzytkownikow>, (18.03.2019).
8. Janowski A., *Słownik ekonomiczny*, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków 1998.

Summary

Many new inventions, patents and ideas. New technologies and innovations were introduced in each subsequent edition. Not to such possibilities, if it were not for entrepreneurship, rich imagination and great knowledge of individual units. Being an entrepreneurial person in the 21st century is on the one hand very simple, but available to many people. On the other hand, many patented things, many innovative ideas have been made available, and can also be made available for viewing as well as for forecasting demand. The functioning of modern entrepreneurs has significantly facilitated access to the Internet. One of his tools was skilfully used by a Swede in 2011. A young entrepreneur using Instagram, its users in the last few years in the most powerful companies in their industry. The following article shows the importance of Internet entrepreneurship on the Daniel Wellington brand.

Istota wiedzy pracowników oraz jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, przedsiębiorstwo

Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiono kwestie związane z wiedzą oraz umiejętnością jej zarządzania, jako podstawy do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa. Ponadto, podkreślono istotę pracowników będących głównymi nośnikami wiedzy. W ostatniej części artykułu porównano podejście do szkolenia pracowników dwóch znanych firm z odzieżą, Zara i Reserved.

Wstęp

Niemalże do końca XX stulecia w dziedzinie ekonomii dostrzegano jedynie dwa czynniki produkcji: pracę i kapitał. Wiedzę, edukację, czy kapitał intelektualny jeszcze długo traktowano jako nieodpłatny zasób środowiska niewymagający uwzględnienia w kalkulacjach. W przeciągu ostatnich kilkunastu lat natura światowej ekonomii uległa diametralnym zmianom. Obecnie szczególnym strategicznym zasobem każdego przedsiębiorstwa stała się wiedza. Szczególnie ważna okazuje się być wiedza pracowników, która w dużej mierze znajduje się w ich umysłach. Zatem uzyskanie przewagi konkurencyjnej w dużym stopniu zależy od poziomu wiedzy, umiejętności nieustannego doskonalenia oraz kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie.

Rola i charakterystyka wiedzy w przedsiębiorstwie

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej tzn. rozwój nauki, informatyki, techniki i technologii w istotnym stopniu wpłynęły na rozwój przedsiębiorstw. Na skutek przemian społeczno-gospodarczych nastąpiło odejście od gospodarki industrialnej (przemysłowej) do postindustrialnej, która według OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) zwana jest gospodarką oparta na wiedzy³⁴³. Wiedza niezwykle często utożsamiana jest z informacją, co

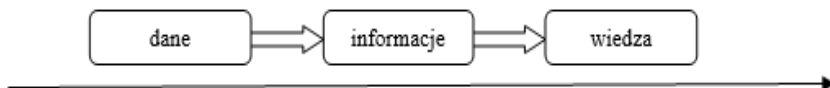
³⁴³ <https://sslkolegia.sgh.waw.pl/pl/KAE/struktura/IRG/>.

w rzeczywistości nie do końca jest tożsame. J.J. Brdulak wyraźnie wskazuje, że podstawą wiedzy są dane i informacje, które wiedzą stają się na skutek ich przetworzenia³⁴⁴.

Dane to surowe, nie poddane wcześniej analizie fakty, liczby i zdarzenia, na podstawie których można opracować informacje. Czyste i nieopracowane dane nie mają większego znaczenia praktycznego w działaniu przedsiębiorstwa³⁴⁵.

Informacje natomiast to dane, które zostały poddane klasyfikacji i kategoryzacji, bądź zostały uporządkowane w inny sposób. Informacja ma za zadanie dostarczyć nowego punktu widzenia w interpretowaniu wydarzeń, sprawiać by to co wcześniej nie było widoczne, zostało zauważone³⁴⁶.

Istnieje wiele definicji wiedzy. Już starożytni filozofowie próbowali ją zdefiniować, lecz dopiero neoklasycy jako pierwsi zwrócili uwagę na wiedzę przez pryzmat informacji, która dodatkowo posiada swoją cenę³⁴⁷. Według P. Druckera wiedza to efektywne wykorzystanie informacji w działaniu ludzi, a przy tym korzystnie wpływa na gospodarkę³⁴⁸. Inną ciekawą definicję wiedzy podaje E. Turban, według którego wiedza to szereg składowych: prawdy, przekonania, pomysłów, przewidywań, oczekiwań, metodologii i *know how*³⁴⁹. Przedstawione powyżej definicje wiedzy potwierdzają mocne powiązanie z czynnikiem ludzkim oraz utwierdzają w przekonaniu, że to ludzie, a nie przedsiębiorstwa są kluczowymi nośnikami wiedzy. Na Rysunku 1 przedstawiono relacje między danymi, informacją a wiedzą.



Rysunek 1. Relacje między danymi, informacją i wiedzą

Źródło: J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 255.

³⁴⁴ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 14.

³⁴⁵ J. Lichtarski, G. Osbert-Pociecha, *Podstawy Nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 375.

³⁴⁶ Ibidem, s. 375.

³⁴⁷ A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 12.

³⁴⁸ P. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

³⁴⁹ E. Turban, *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*, Prentice Hall College, Macmillan 1992.

Wiedza zawsze powiązana jest z człowiekiem, bez którego nie może istnieć. Do najważniejszych właściwości, które w sposób szczególny charakteryzują wiedzę na tle innych zasobów przedsiębiorstwa należą³⁵⁰:

- Wiedza jest niestabilna zatem może w każdej chwili zniknąć.
- Wiedza jest nieuchwytna, a jej pomiar praktycznie niemożliwy.
- Wiedza jest względna i niejednoznaczna, zatem może być odmiennie interpretowana.
- Wiedza w większości przypadków tkwi w umysłach pracowników.
- Wiedza szybko ulega dezaktualizacji.
- Wiedza materializuje się w produktach i usługach.
- Wiedza sama w sobie może stać się produktem.
- Wiedza sprzyja niwelowaniu niepewności w przypadku ryzykownych przedsięwzięć.

Wiedza może mieć dwa źródła: poznawcze (z książek, wszystkiego tego co jest zbiorem informacji) oraz doświadczalne (zaobserwowane przeżycia, zdarzenia). Do rodzajów wiedzy zaliczamy także³⁵¹:

- wiedzę formalną – uzewnętrzną, jasno sprecyzowaną i usystematyzowaną, możliwą do przedstawienia w sposób formalny za pomocą słów, liczb znaków i symboli,
- wiedzę cichą, zwaną również „ukrytą” – z jej istnienia zdajemy sobie sprawę, korzystamy z niej w codziennym działaniu, lecz nie potrafimy jej do końca określić, w związku z tym formalizacja i przekazywanie innym są utrudnione.

Żyjemy w czasach, w których niezwykle istotnym stało się zatrudnienie wysoko wykwalifikowanej kadry pracowników. Przedsiębiorstwa, które pozyskują takich pracowników oraz inwestują w rozwój ich umiejętności, charakteryzują się dynamicznym rozwojem tworząc najwyższą wartość. Za pomocą wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie łatwiej jest skutecznie reagować na zmiany zachodzące na rynku. Daje to możliwość dotarcia do możliwie najszerzej grupy klientów poprzez umiejętne dostosowanie oferty.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Dostrzeżenie istoty wiedzy w uzyskaniu konkurencyjności przedsiębiorstw wpłynęło na rozwój zarządzania wiedzą. Współcześni menedżerowie bardziej świadomi postępu w tej dziedzinie, coraz częściej decydują się na wdrażanie w swoich przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania wiedzą (*knowledge managment*)³⁵².

³⁵⁰ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 72–73.

³⁵¹ J. Lichtarski, G. Osbert-Pociecha, *Podstawy Nauki o przedsiębiorstwie* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 375.

³⁵² Ibidem, s. 374.

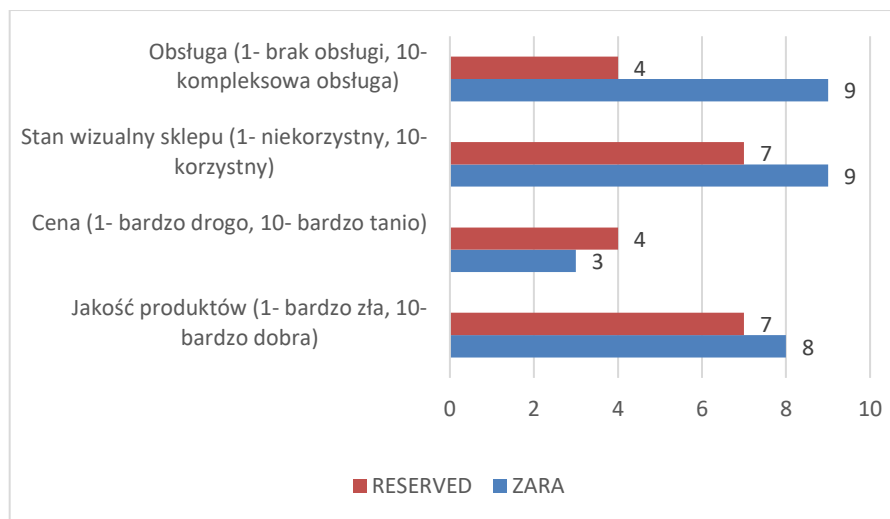
W literaturze przedmiotu pojawiło się mnóstwo definicji zarządzania wiedzą, jednak najprecyzyjniej określają ją firmy konsultingowe. Bowiem istota ich działania oparta jest na bazowaniu i wykorzystaniu wiedzy, czyli głównego czynnika przewagi konkurencyjnej, od którego zależy ich pozycja na rynku i kompetencja. Z drugiej strony klienci korzystający z ich usług oczekują fachowej pomocy we wdrażaniu koncepcji zarządzania wiedzą. Do dwóch kluczowych definicji zarządzania wiedzą sformułowanych przez firmy doradcze należą:

- „sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji” podaje globalna sieć przedsiębiorstw PricewaterhouseCooper.;
- oraz firma Cap Gemini Ernst & Young określa jako „system zaprojektowany by pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu (ponownym wykorzystaniu) wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i korzystniejszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną”.

Wiedza pracowników w firmach Zara i Reserved.

Zara i Reserved to firmy należące do dwóch największych grup odzieżowych na świecie: Inditex i LPP. Powyższe organizacje macierzyste pod różnymi szyldami (Inditex: Zara, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Massimo Dutti oraz Uterqüe; LPP: Reserved, Mohito, House, Cropp i Sinsay) prowadzą rozległe sieci sklepów sprzedając głównie odzież, ale też buty, dodatki i akcesoria domowe. Zara i Reserved to sklepy oferujące produkty w podobnym przedziale cenowym, zgodnymi z największymi trendami mody, a także posiadające linie produktów skierowanych dla klientów w różnym przedziale wiekowym. Co zatem ma decydujący wpływ na wybór miejsca zakupu potencjalnego klienta? W celu poznania odpowiedzi na powyższe pytanie przeprowadzono dwie ankiety.

Pierwszą ankietę przeprowadzono wśród 12. przypadkowych klientów galerii. Respondenci mieli za zadanie przyznać odpowiednią ocenę w skali 1–10 dla sklepu Zara i Reserved, a także opisać swoje doświadczenia związane z każdym z nich. Średnie ocen za poszczególne cechy sklepów przedstawiono na Rysunku 2.



Rysunek 2. Ocena sklepów Zara i Reserved

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione uśrednione wartości ukazują duże podobieństwo między ocenianymi sklepami. Różnice wynoszą 1–2 pkt. Jedyną mocno zauważalną dysproporcją między wynikiem oceny każdego z nich był poziom obsługi klienta (Reserved 4pkt, Zara 9pkt). Okazało się, że pracownicy Reserved najczęściej swoją pomoc ograniczają do wskazania poszukiwanego towaru, lub sprawdzenia dostępności rozmiaru.

Pracownicy sklepu Zara dodatkowo: informowali klientów o obowiązujących promocjach, polecali produkt dodatkowy, w razie braku towaru na sklepie informowali o możliwości zamówienia produktu online, a także dysponowali wiedzą na temat przychodzących „nowości” w najbliższej dostawie. Nie było także problemu z udzieleniem odpowiedzi dotyczącej konserwacji produktu.

Druga ankieta przeprowadzona została wśród pracowników analizowanych sklepów. Dotyczyła ona stanu wiedzy pracowników i ich kompetencji. Odkryto, że LPP szkolenie pracowników ogranicza do szkolenia z obsługi kasy oraz podstaw pracy na sklepie (np. praca na przymierzalni, powitanie klientów). Inditex natomiast przykładą dużo większy nacisk na wiedzę i kompetencję swoich pracowników. Każdy pracownik przed rozpoczęciem pracy ma obowiązek zapoznania się z raportami dotyczącymi aktualnych bestsellerów, towarów często kradzionych w ostatnim okresie, czy wysokości budżetu na dany dzień. Dodatkowo pracownicy otrzymują materiały szkoleniowe oraz dostęp do platform internetowych, na których system stale weryfikuje ich wiedzę przykładowo: z rodzaju tkanin i ich właściwości, znajomości procedur pracy na sklepie i obsługi klienta, zachowań w trudnych sytuacjach, czy panujących aktualnie największych trendów mody.

Podsumowanie

Podsumowując, jednym z głównych czynników decydującym o sukcesie współczesnych przedsiębiorstw okazuje się być wiedza. Jednak sama wiedza nie stanie się wystarczającym motorem do rozwoju firmy, jeśli nie zostanie wykorzystana przez ludzi, czyli pracowników. Jedynie uświadomienie przedsiębiorców o istocie inwestowania w zasób wiedzy może w dzisiejszych czasach pozwolić im na uzyskanie firm wysoko konkurencyjnych. Powyższy przykład dwóch pozornie podobnych do siebie przedsiębiorstw, oferujących pokrewne produkty, posiadający wspólne cechy ukazał istotę wiedzy pracownika. Łatwo wyodrębnić różnice w prowadzeniu polityki obu sklepów. Inditex (Zara) niewątpliwie stawia na wyszkolenie zespołu. Oferuje szereg pomocy, szkoleń, czy nakazuje analizować raporty, ponieważ firmie zależy na „zorientowanym” pracowniku. Sami klienci zauważyli wyższą kompetencje obsługi w tym sklepie, co bardzo korzystnie wpływa na wizerunek i konkurencyjność w stosunku z LPP (Reserved).

Bibliografia

1. Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M, Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
2. Brdulak J.J, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
3. Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
4. <https://sslkolegia.sgh.waw.pl/pl/KAE/struktura/IRG/>, (27.03 2019).
5. Lichtarski J., Osbert-Pociecha G., *Podstawy Nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
6. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
7. Turban E., *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*, Prentice Hall College, Macmillan 1992.

Summary

This article presents issues related to knowledge and the ability to manage it in order to achieve a competitive advantage of the company. In addition, the essence of employees who are the main carriers of knowledge are taken into account. The last part of the article compared the approach of training employees of two well-known companies with clothing, Zara and Reserved.

Rodzaje liderowania a lider idealny, czyli czy zawsze jest sprzymierzeńcem pracownika

Słowa kluczowe: liderowanie, przywództwo, idealny lider, demokrata, autokrata, charyzmatyczny

Streszczenie

Posiadanie władzy z założenia powinno usprawnić pracę, ale wykorzystana w niewłaściwy sposób staje się zagrożeniem dla ludzi podlegających jej. Lider jest osobą, która tę władzę powinna uzyskać dzięki poparciu ludzi, a nie formalnym wymogom, więc pozornie jest to bezpieczna sytuacja. W rzeczywistości- od założeń występuje wiele odstępstw. Przywódcy realizują cele na różne sposoby, różnie je interpretują, co powoduje rozbieżności między wizją idealnego lidera, a faktycznym postępowaniem. Zarówno charyzmatyczny, demokratyczny i autokratyczny styl kierowania w różnych sytuacjach znajdują swoje zastosowanie, ale nie ma uniwersalnego, niezawodnego stylu dla każdej organizacji, dlatego przywódcy powinni w sposób racjonalny czerpać z założeń naukowców na temat „idealnego lidera” i dostosowywać je do aktualnego zapotrzebowania społecznego.

Wstęp i istota

Pojęcie lidera wielokrotnie zmieniało wydźwięk, obejmowało różne predyspozycje danej osoby, jej prestiż czy wykształcenie. Mimo, że aktualnie większość definicji uznaje, że jest to postać charyzmatyczna, zawdzięczająca swoje przywództwo zdolności oddziaływania na członków organizacji bez posiadania formalnej władzy nad nimi, przymusu, badania pokazują, że w świadomości ludzi, znaczenie tego słowa/zadania nadal się różni. Przeprowadzona ankieta zawierała kilka stwierdzeń, natomiast obok podsumowano procent badanych, zgadzających się z danym zdaniem³⁵³:

- Liderem jest każdy, kto wywiera wpływ na grupę, niezależnie od stanowiska (39%).
- Liderem jest każdy, kto zarządza grupą pracowników (17%).
- Liderem jest osoba, która osiąga nieprzeciętne wyniki w pracy, a fakt czy zarządza innymi ludźmi nie ma tu znaczenia (14%).
- Liderem jest każdy, kto pełni funkcję menedżera lub wyższą (13%).

³⁵³ <https://www.prawo.pl/kadry/nowa-definicja-slowa-lider,278981.html>, (22.08.2014).

Niezależnie od podręcznika, na którym oprzemy swoje teorie, lider jest kluczową postacią, mającą przewodzić, motywować, pomagać realizować cele organizacji. Idealnym byłoby, gdyby traktował swoje zadania, jak swego rodzaju misję, zarażając nią innych i podążając za mottem Rosalynna Cartera „Lider prowadzi ludzi tam, gdzie chcą iść. Wybitny lider prowadzi ludzi tam, gdzie niekoniecznie chcą iść, ale powinni tam być”³⁵⁴. Niestety, nie każdy przywódca posiada wrodzony dar pociągania innych za sobą i swoimi działaniami odbiega od zasad bycia „idealnym” przewodnikiem, zapominając, że nie jest jednostką samowystarczającą, ale która musi zbudować zaufanie i spowodować u podwładnych poczucie potrzeby i odpowiedniości podążania za jego celami. Wśród różnych klasyfikacji, najwyraźniej widać to na podziale na trzy rodzaje liderów: charyzmatyczny, demokratyczny i autokratyczny.

Lider idealny

„Jak podkreśla J. Boguski proces przywództwa charakteryzują cztery, nierozdzielnie ze sobą związane cechy: ludzie, wartości, nierówny podział władzy, umiejętność korzystania z władzy. Przywództwo jest związane z ludźmi, czyli z przywódcą, członkami zespołu i sympatykami danej organizacji”³⁵⁴.

Chcielibyśmy, aby osoby mające nad nami władzę miały jak największe predyspozycje do wykonywania jej. Biorąc pod uwagę uogólnione potrzeby człowieka w organizacji, wiedząc, skąd wynikają jego reakcje na poszczególne bodźce lub po prostu reflektując jego prawa możemy opisać sylwetkę przywódcy, będącego sprzymierzeńcem organizacji, członków i celów.

Natura ludzka generuje w człowieku wiele wątpliwości, wysyła do naszej podświadomości ostrzeżenia. Instynktownie szukamy powodów, dla których powinniśmy w coś uwierzyć. Lider powinien stworzyć wokół siebie autentyczną aurę zaufania, aby wyeliminować w podwładnych zastrzeżenia, co do słuszności popierania go. Oczekuje się od niego naturalnego optymizmu, empatii, zapału, szacunku dla różnych wartości. Ważną rolę grają więc cechy wrodzone, które można w sobie doskonalić, ale byłoby trudnym, by od początku je w sobie kształtować. Takie niewymuszone „ciepło” pomaga zjednać sobie ludzi i zburzyć barierę, mogącą blokować np. przepływ informacji czy idei³⁵⁵.

Poza byciem przyjacielem, lider powinien być również dobrym strategiem. Odnosi się to zarówno do jego doświadczenia, umiejętności przewidywania, racjonalnego patrzenia na sprawę ale i intuicji, która wykorzystana w rozsądnej mierze pomaga podjąć ryzyko, będące rozwojowym bodźcem, a nie krokiem w stronę

³⁵⁴ [https://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Przyw%C3%B3dca_charyzmatyczny,\(10.04.2019\)](https://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Przyw%C3%B3dca_charyzmatyczny,(10.04.2019))

³⁵⁵ M. Bojar, *Liderowanie-wybrane aspekty* [w:] M. Bojar, J. Bis, *Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa, Lider XXI wieku*, Lublin 2017, s. 16.

porażki. Nie należy podejmować tylko działań, które pozostawiają organizację w strefie komfortu, ale przywódca powinien umieć zaryzykować dla dobra misji, a jednocześnie być w stanie zmierzyć się z potencjalnymi konsekwencjami.

Kreatywność to cecha, którą, aby być dobrym liderem po prostu trzeba posiadać. Chodzi tu zarówno o pomysły na nowe projekty, działania, ale również na sposoby rozwiązywania konfliktów, motywowania czy tworzenia wizji, będącej motorem i siłą organizacji. Kreatywne myślenie zwiększa możliwości w każdym aspekcie pracy.

Aby dobrze władać nie wystarczy jednak skupić się na podwładnych. O ile konieczna jest umiejętność wyznaczania obowiązków, przeprowadzania ludzi przez cały proces realizacji celów i podjęcia się wszystkiego, co zwiększy ich efektywność, chęć do pracy, to dobry lider najpierw będzie wymagał od siebie. Nigdy nie skończy się doskonalić, sam nałoży na siebie więcej odpowiedzialności, będzie oczekiwał od współpracowników, ale jednocześnie będzie autorytetem. Idealny przywódca zdaje sobie sprawę ze swojej wagi i roli, dlatego krytykę zaczyna od własnych działań.

Lider charyzmatyczny

Charyzmatyczne liderowanie wydaje się być idealnym stylem kierowania, ale sam Martin Luther King mówił, że o ile charyzma daje mu przewagę, o tyle nie wystarczy i przywódcy opierający się tylko na niej muszą liczyć się z kwestionowanym poparciem, dlatego należy znać w niej umiar³⁵⁶. To samo potwierdził Max Weber twierdząc, że co prawda jeden z rodzajów władzy oparty jest na charyzmie, ale prędzej czy później musi być ona "produkowana" w zwykły sposób, czyli przy pomocy biurokracji³⁵⁷.

Często przyciągający uwagę styl życia takiego lidera, indywidulane podejście, niebanalne wizje i plany budzą nadzieje, dlatego spotyka się z dużym zaufaniem i wzbudza wiele emocji. Charyzmatyczny lider dba o relacje ze współpracownikami, pracuje nad swoim nastawieniem, stara się zachować opanowanie w każdej sytuacji, wyciągać z nich wnioski i uczyć się na błędach. Taki przywódca daje innym pole do swobodnych decyzji. Możliwość decydowania nie ma na celu obarczenia ich odpowiedzialnością i presją, ale świadomością elastyczności. Uczy samodzielności, ale jednocześnie nie pozostaną sami w kryzysowych sytuacjach. Mimo pozornie beztroskiego podejścia, charyzmatyczny przywódca nie jest obojętny na wyniki i swoje kompetencje wykorzystuje właśnie dla zwiększenia skuteczności i efektywności pracy ludzi³⁵⁸.

³⁵⁶ https://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Przyw%C3%B3dca_charyzmatyczny, (10.04.2019)

³⁵⁷ <https://www.forbes.pl/dossier/urodzeni-przywodcy/jeswq8l>, (10.04.2019)

³⁵⁸ https://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Przyw%C3%B3dca_charyzmatyczny, (10.04.2019)

Wydaje się, że liderowanie charyzmatyczne związane jest przede wszystkim z indywidualnymi rysami przywódcy, jednak czasami to sytuacja odgrywa kluczową rolę i podnosi jego rangę. Polega to na tym, że grupa potrzebuje pewnych zmian i szuka osoby, która jest w stanie je wprowadzić, ale po osiągnięciu celu grupy lider traci władzę. To znaczy, że Martin Luther King lub Maksymilian Robespierre nie staliby się przywódcami, gdyby nie żyli w czasach, w których było pewne zapotrzebowanie. Wynika z tego, że sprowadzenie charyzmy do cechy osobowości jest uproszczeniem, a liderzy charyzmatyczni są narażeni na utratę popularności³⁵⁹.

Lider demokratyczny

Jako motto lidera demokratycznego można uznać słowa prezesa PricewaterhouseCoopers – Gregora’a’s Johnstone: „Największym wyzwaniem pozostają dla nas ludzie - utrzymanie wysokiego poziomu zadowolenia z pracy naszych pracowników oraz motywowanie ich do osiągnięcia jak najlepszych wyników”³⁶⁰. To właśnie kierownik, który zorientowany jest na ludzi, nazywany jest kierownikiem demokratycznym. Owy styl kierowania charakteryzuje się tym, iż pracownicy sami chętnie poświęcają swoją energię, czas i umiejętności, by zrealizować dany cel, który uznają za własny – dobrze wykonane zadanie jest dla nich największą nagrodą.

Lider reprezentujący styl demokratyczny podchodzi do swoich pracowników w bardzo humanitarny sposób – kieruje swoje działania tak, by mieli oni prawo udziału w podejmowaniu decyzji oraz troszczy się o ich dobre samopoczucie. Rolą takiego przywódcy jest m.in. udział w pracy grupy (nikt nie jest pomijany), zachęcanie swoich przełożonych do dzielenia się swoimi opiniami i pomysłami, zachęcenie grupy do podejmowania decyzji dotyczących sposobu wykonywanych prac i ich celów, pozostawienie podziału pracy samym pracownikom. Jednym z ważniejszych zadań lidera demokratycznego jest formułowanie pochwał i uwag dla swoich podwładnych na podstawie obiektywnych kryteriów.

Ten typ kierownika charakteryzuje się przede wszystkim otwartością i serdecznością, czym też zyskuje zaufanie członków grupy – rozmawiając z nim, pracownik nigdy nie poczuje przeszywającego strachu, lecz zyska głęboką energię do dalszej pracy. W dodatku zachęca ludzi do uczestnictwa w procesie decyzyjnym i motywuje ich do wyrażania własnego zdania. Kiedy podczas grupowej dyskusji nie można dojść do porozumienia, przywódca demokratyczny proponuje kilka różnych rozwiązań, jednak mimo to nie podejmuje decyzji za innych. Właśnie te cechy przez wielu uznawane są za kluczowe dla przedsiębiorstwa w drodze do sukcesu.

³⁵⁹ https://www.szkolnictwo.pl/szukaj.Przyw%C3%B3dca_charyzmatyczny, (10.04.2019).

³⁶⁰ <https://www.forbes.pl/dossier/urodzeni-przywodcy/jeswq8l>, (10.04.2019).

Badania mówią, iż ok. 66% pracowników chciałoby być kierowanymi w ten sposób, co pokazuje, iż demokratyczny styl kierowania uznawany jest przez zdecydowaną większość za prawidłowy, czy nawet idealny³⁶¹. Ten rodzaj przywództwa w dużym stopniu wpływa na lepszą jakość i zadowolenie z pracy. Przez odpowiednią motywację, obiektywne oceny oraz prace grupowe, pracownicy wykazują bardzo duże zaangażowanie do wykonywanych zadań. Styl demokratyczny jest najskuteczniejszy, gdy grupa posiada przeciętny poziom spójności, czyli stopień w jakim członkowie czują się ze sobą związani. Kiedy sytuacja w grupie mocno nie sprzyja liderowi (np. brak jasno określonych celów, brak akceptacji lidera oraz brak lojalności ze strony pracowników) i gdy bardzo mu sprzyja (grupa ma bardzo precyzyjnie sformułowane cele), to w takiej sytuacji najskuteczniejszy jest lider autokratyczny. Można się spotkać również z opinią, iż ten rodzaj kierowania ludźmi nie daje takich efektów jak np. autokratyczny. Jakość pracy jest lepsza, lecz kosztem jej ilości – chcąc podejść kreatywniej i sumiennie do zadania, czas jego realizacji się wydłuża.

Lider autokratyczny

Przedstawiciel stylu kierowania, który zorientowany jest głównie na zadania, nazywany jest liderem autokratycznym. Kierownik autokratyczny, jest osobą, która narzuca swoje cele, sposoby rozwiązywania problemów innym oraz kontroluje aktywności swoich pracowników. Pracownikom pozostawia tylko możliwość podporządkowania się jego wymaganiom. Kierownik autokrata nie życzy sobie wprowadzania korekt do jego postanowień przez innych.

D. Mc Gregor jest autorem teorii „X i Y”, która klasyfikuje typy pracowników, pod kątem ich podejścia do pracy. Styl kierowania autokratyczny będzie najwłaściwszy dla „X”-ów. Pracownicy teorii „X” mają w swojej naturze wrodzoną niechęć do pracy – jest ona dla nich nieprzyjemnym działaniem, więc w tym przypadku potrzebna jest nieustanna kontrola ich aktywności oraz motywacja – tutaj najlepiej sprawdzą się te w formie materialnej³⁶². Dla przykładu, lider demokratyczny mógłby nie poradzić sobie z pracownikami, których nie napędza satysfakcja z solidnie wykonanego zadania, tylko podwyżki. Dlatego do tego typu grup najlepiej sprawdzi się lider autokratyczny.

Styl autokratyczny charakteryzuje się wydawaniem poleceń i jednoczesnym żądaniem ich natychmiastowej realizacji. Lider wprowadza tu system kar i nagród. Nie uwzględnia on ani chęci zaangażowania, ani pomysłów pracowni-

³⁶¹ W. Cwalina, J. Sobek, *Psychologia organizacji i zarządzania - przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania* [w:] D. Koradecka (ed.), Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2000.

³⁶² M. Jasińska, *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie 2009.

ków w dane zadanie³⁶³. Taki przywódca wychodzi z założenia, że ludzie będą pracować solidnie, tylko wtedy, gdy będą czuć pewnego rodzaju presję np. za sprawą kontroli.

Wyróżnia się także styl autokratyczno-życzliwy, w którym lider stara się akceptować zdanie i opinie swoich podwładnych w zakresie realizowanych przez nich zadań. Dąży do tego, by nie zrażać sobie ludzi i w miarę im ufa. Jednak nie ma na celu takich współpracy, czy partnerstwa jak np. w przypadku stylu demokratycznego.

Tabela 1. Style kierowania według R. Likerta

Styl		Autokratyczny	Autokratyczny - życzliwy
Charakterystyka	Dbałość o personel	Żadna	Postawa paternalistyczna
	Stosunki przełożony – podwładny	Zupełny brak zaufania	Z dystansem
	Partycypacja	Decyzje podejmuje kierownik	Kierownik akceptuje: sugestie, opinie
	System motywacyjny	Strach, sankcje, okazyjne nagrody	System premiowania, trochę obawy przed sankcjami
	Atmosfera solidarności	Nie istnieje	Słaba

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 157.

Badania mówią, iż zaledwie 13% respondentów chętnie poddało by się liderowi, mającemu autokratyczny styl kierowania³⁶⁴. Ich odsetek jest tak niski, gdyż ludzie przeważnie nie lubią być kontrolowani i chcieliby móc wyrażać swoje zdanie i być z nim liczeni. Autokrata jest przez społeczeństwo postrzegany jako osoba dążąca za wszelką cenę do wykonania zadania, niemająca zaufania do innych, nieżyczliwy i apodyktyczny. Przez to ciężko jest mu uzyskać dobre rezultaty, między innymi przez nie najlepszy klimat wewnętrzny grupy, którą kieruje.

Podsumowanie

Lider jest przywódcą, który potrafi motywować swoich pracowników do efektywnej pracy. Dobre i skuteczne oddziaływanie na grupę ludzi nie należy do najłatwiejszych czynności i wymaga dużego zaangażowania. Od lidera wymaga się posiadania odpowiednich predyspozycji oraz kompetencji, które również mają

³⁶³ M. Jasińska, *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie 2009.

³⁶⁴ Ibidem.

wpływ na to, który styl kierowania zostanie wybrany. Każdy kierownik przyjmuje inny rodzaj zarządzania ludźmi, a zależy to m.in. od jego osobowości, konkurencji i rodzaju prowadzonej działalności.

Reasumując powyższy tekst, można dojść do następujących wniosków:

- Do umiejętności skutecznego lidera zalicza się m.in. komunikatywność oraz umiejętność wpływania na innych i zdolność podporządkowania się przywództwu.
- By skutecznie wpływać na grupę ludzi, należy dostosować rodzaj przywództwa do typu personelu
- Lider jest kluczową postacią, która ma duży wpływ na efektywność pracy ludzi oraz na to jak dobrze będzie prosperować dana organizacja.

Bibliografia

1. Bojar M., *Liderowanie-wybrane aspekty* [w:] Bojar M., Bis J., *Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa, Lider XXI wieku*, Lublin 2017.
2. Cwalina W., Sobek J., *Psychologia organizacji i zarządzania - przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania* [w:] Koradecka D. (ed.), *Nauka o pracy - bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2000.
3. <http://newpr.pl/martin-luther-king-jako-przywodca-nie-tylko-charyzmatyczny-5-czynnikow-jego-sukcesu/>, (10.04.2019).
4. <http://www.mediagapa.pl/index.php?art=403&comm=show>, (10.04.2019).
5. https://pl.wikipedia.org/wiki/Sp%C3%B3jno%C5%9B%C4%87_grupy, (10.04.2019).
6. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-3-jak-cie-widza-tak-cie-pisza-kilka-slow-o-wizerunku-przywodcy>, (10.04.2019).
7. <https://www.forbes.pl/dossier/urodzeni-przywodcy/jeswq8l>, (10.04.2019).
8. <https://www.prawo.pl/kadry/nowa-definicja-slowa-lider,278981.html>, (10.04.2019).
9. https://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Przyw%C3%B3dca_charyzmatyczny, (10.04.2019).
10. https://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Styl_kierowania, (10.04.2019).
11. Jasińska M., *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie 2009.

Summary

Having authority is supposed to improve work but if used improperly, it becomes a threat to people who are subject to do it. The leader is the person who should get this authority through the support of the people, not the formal requirements, so apparently it is a safe situation. In fact, there are many deviations from the assumptions. Leaders achieve their goals in different ways, interpret them differently, causing discrepancies between the ideal leader's vision and actual conduct. Both the charismatic, democratic and autocratic style of leadership are applicable in different situations, but there is no universal, reliable style for any organisation, so leaders should rationally draw on scientists' assumptions about an „ideal leader"; and adapt them to current social demands.

Aniołowie biznesu w finansowaniu przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: aniołowie biznesu, sieć aniołów biznesu, aktywność aniołów biznesu, innowacyjne przedsiębiorstwa, finansowanie przedsiębiorstw

Streszczenie

Rozwój aniołów biznesu nastąpił proporcjonalnie wraz ze wzrostem innowacyjnych i młodych przedsięwzięć o wielkim potencjale wzrostu. Przedsiębiorstwo z powodu braku dostępności do dobrze znanych i często stosowanych form zewnętrznego finansowania działalności zostały zmuszone do poszukiwania innych alternatywnych źródeł pozyskiwania kapitału. W wyniku zapotrzebowania kapitału, na rynku pojawili się indywidualni inwestorzy, którzy byli skłonni zainwestować własne fundusze w określone przedsięwzięcie licząc na duże zyski w postaci stopy zwrotu z inwestycji. Osoby te nazywane aniołami biznesu wspomagają finansów spółki, czy też projekty będące we wczesnej fazie rozwoju takie jak early stage, start-up, pre-seed, seed. Przede wszystkim decydują się na działy, które cechują się znaczną dynamiką wzrostu np. usługi finansowe, usługi telekomunikacyjne, wszelkie nowoczesne technologie. W tym artykule zostanie przedstawiona istota jednostki jaką są anioły biznesu, pomoc jaką oferują przedsiębiorstwom a także ich działalność w Polsce poprzez analizę rynku wybranych sieci aniołów biznesu.

Wprowadzenie

Podmioty gospodarcze są bardzo istotnym elementem modelu gospodarki i funkcjonowania systemów ekonomicznych na świecie. Kondycja gospodarki jest bowiem uzależniona od prężnie rozwijającego się sektora przedsiębiorczości³⁶⁵. Dużą rolę w tej kwestii odgrywają małe i średnie przedsiębiorstwa wprowadzające nowe towary i usługi na rynek. Wiąże się to jednak z ryzykiem. Ze względu na to, że wprowadzane rozwiązania są innowacyjne, zmieniające się warunki otoczenia mają znaczący wpływ na produktywność i sprzedaż. Rosnąca liczba przedsiębiorców i inne czynniki tworzą swoistą barierę dla nowej chcącej się rozwijać spółki. Jednak bezsprzecznie jedną z największych przeszkód do pokonania dla nowego przedsiębiorstwa jest brak funduszy. Naprzeciw temu problemowi wychodzi Unia Europejska wprowadzając coraz to nowsze i bardziej interesujące programy dofinansowania. Wsparcie płynie też często z kraju

³⁶⁵ W. Goławska-Witkowska, E. Mazurek-Krasodomska, A. Rzeczycka, *Business angels jako alternatywne źródło finansowania start-upów*, s. 207.

poprzez tworzenie tzw. inkubatorów przedsiębiorczości czy specjalnych ekonomicznych stref, które mogą zapewnić nowo powstałemu przedsiębiorstwu miejsce do rozwoju. Jednak pomoc nadchodzi często od inwestorów. Może to być osoba lub spółka, zazwyczaj anonimowa, która udziela wsparcia dla nowo powstałych firm na pierwszych etapach ich rozwoju. Odnosi się to zarówno do pomocy finansowej jak i wspierania wiedzą i doświadczeniem w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Taką formę wsparcia nazywamy Aniołami Biznesu³⁶⁶.

Kim są Aniołowie Biznesu?

Określenia „Anioł Biznesu” używano początkowo w stosunku do prywatnych inwestorów finansujących produkcje teatralne wystawiane na Broadway-u. Jednak inwestycje tego typu były realizowane już znacznie wcześniej bowiem Henry Ford do zrealizowania swej idei samochodu otrzymał kapitał od bogatych znajomych³⁶⁷. Popularnymi firmami, które wspierały anioły biznesu w pierwszych etapach ich rozwoju są: Google, Apple, Skype, Dell, eBay³⁶⁸.

Aniołami biznesu są więc osoby fizyczne inwestujące własny kapitał w innowacyjne projekty, które są obarczone dużym ryzykiem niepowodzenia. Przedsięwzięcia, które finansują zwykle znajdują się we wczesnych fazach rozwoju ale posiadają ogromny potencjał wzrostu i mogą dostarczyć ponadprzeciętną stopę zwrotu z inwestycji³⁶⁹. Dzielią się nie tylko środkami pieniężnymi ale także wiedzą i doświadczeniem zawodowym co jest bardzo istotne dla wchodzących na rynek przedsiębiorstw³⁷⁰. Aniołowie biznesu pomagają firmom w opracowywaniu strategii, wdrożeniu planów a także poprzez zaangażowanie w działalność firmy. Zwykle swoje fundusze inwestują na okres powyżej 10 lat w akcje lub udziały z małych i średnich przedsiębiorstw licząc na zwrot z inwestycji w wysokości od 20–40% średniorocznie³⁷¹. W celu minimalizacji ryzyka inwestycyjnego i zwiększenia efektywności wsparcia, aniołowie biznesu nawiązują współpracę tworząc sieci. Ich celem jest zrzeszanie indywidualnych inwestorów oraz ułatwienie dostępu do funduszy dla przedsiębiorstw szukających wsparcia³⁷². Największą w Europie tego rodzaju siecią jest European Business Angel Network (EBAN), licząca 475 organizacji członkowskich w 38 państwach i inwestująca średnio 7,3 bln EUR rocznie w rozwój innowacyjnych przedsięwzięć w różnych branżach³⁷³.

³⁶⁶ E. Szul, *Anioły biznesu – ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Socjologii UMCS w Lublinie, s. 323–324.

³⁶⁷ B. Mikołajczyk, M. Krawczyk, *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa 2007.

³⁶⁸ E. Szul, *op.cit.*, s. 325.

³⁶⁹ K. Prędkiewicz, R. Golej, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Marina, Wrocław 2015, s. 114.

³⁷⁰ D. Czerwińska, *Biznesowa opieka anielska*, „Puls Biznesu”, 11.12.2009, www.startup.pb.pl.

³⁷¹ EBAN-Statistics-Compendium-2017.

³⁷² K. Brzozowska, *Współpraca aniołów biznesu z funduszami venture capital w Polsce*, Zakład Finansów, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 107.

³⁷³ EBAN-Statistics-Compendium-2017.

Miejsce aniołów biznesu w finansowaniu przedsięwzięć

Początkujący przedsiębiorca musi zmagać się wieloma przeszkodami. Pomysł na biznes, niemający środków na jego realizację, zawsze pozostanie tylko pomysłem. Głównym celem jest pozyskanie funduszy, aby przetrwać na rynku i rozwinąć firmę. Wybierając strategię finansowania, młody przedsiębiorca powinien brać pod uwagę wady i zalety źródeł kapitału, ale też dopasować źródła do fazy rozwoju firmy.



Wykres 1: Podstawowe źródła finansowania przedsiębiorstw w różnych stadiach rozwoju

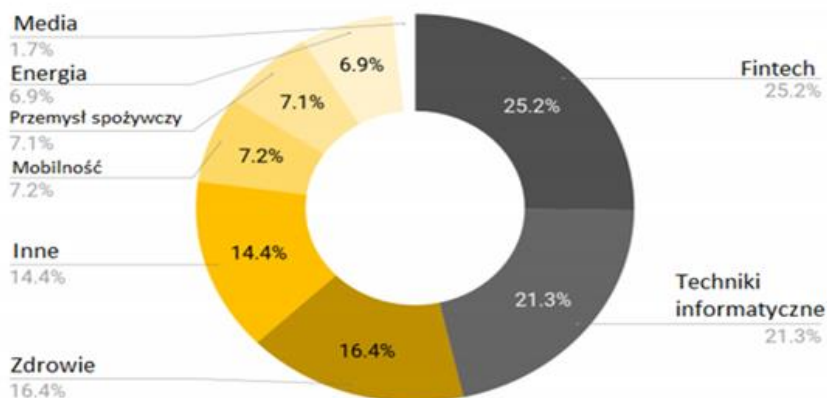
Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Brzozowska, *Business Angles na rynku kapitałowym. Motywacje, inwestowanie, efekty*, s. 21.

Z pomocą wkraczają Aniołowie Biznesu, którzy przyczyniają się do współrealizowania projektów, wspierając przedsiębiorców kapitałowo, ale również swoim doświadczeniem zawodowym, kontaktami biznesowymi, wiedzą i zaangażowaniem, stając się współtwórcami przedsięwzięcia³⁷⁴. Finansowane przez Aniołów Biznesu projekty to innowacyjne przedsiębiorstwa znajdujące się w początkowych fazach rozwoju (zasiew 63%, załóżkowa 40%, start 30%, pozostałe 8%³⁷⁵). Jednak zanim Anioł Biznesu wspomóże dane przedsięwzięcie następuje szereg zdarzeń, które pomogą wybrać odpowiedniego pomysłu inwestycyjnego³⁷⁶. Choć inwestorzy nie ograniczają się do branż, zazwyczaj wybierają projekty innowacyjne w dynamicznie rozwijających się sektorach. Największe zainteresowanie wśród inwestorów w 2017 roku cieszył się – Fintech 25,2% i IT 21,3%.

³⁷⁴ B. Brzozowska, *Business Angles na rynku kapitałowym. Motywacje, inwestowanie, efekty*, CeDeWu, Warszawa 2008.

³⁷⁵ EBAN-Statistics-Compendium-2017.

³⁷⁶ P. Tamowicz, *Business Angels pomocna dłoń kapitału*, PARP, Gdańsk. 2007, s. 47.



Wykres 2. Podział na sektory według kwoty inwestycji w 2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EBAN-Statistics-Compendium-2017, s. 15.

Działalność aniołów biznesu w Polsce

Rynek aniołów biznesu w Polsce jest bardzo młody i dopiero powstaje. Jednak można zaobserwować wzrost popularnością tą formą inwestowania. Można wyszczególnić trzy okresy rozwoju³⁷⁷:

- od 1990 do 1997 roku – początki rozwoju przedsiębiorczości, małe zapotrzebowanie na inwestorów, wynikające przede wszystkim z braku doświadczenia,
- od 1997 do 2006 roku – przedsiębiorcy zdobywają doświadczenie w prowadzeniu biznesu oraz dysponują środkami finansowymi, przez co wzrasta zainteresowanie inwestycjami,
- od 2006 roku – wielkie znaczenia nastąpiło kiedy Polacy przystąpili do UE, wzrost liczby potencjalnych aniołów.

Polscy aniołowie biznesu funkcjonują w grupach. Najstarszym podmiotem jest, PolBAN Business Angels Club. W Polsce funkcjonuje około 20 innych sieci aniołów biznesu między innymi:

³⁷⁷ Ibidem, s. 41.

Tabela 1. Charakterystyka wybranych sieci aniołów biznesu w Polsce

Lp.	Nazwa sieci	Siedziba	Rok powstania	Krótką charakterystyka
1	PolBAN Business Angels Club	Bydgoszcz, Warszawa	2003	Pierwszy klub Aniołów Biznesu w Polsce. Finansuje w projekty na etapie seed i start-up. spełniające warunki perspektywiczności, innowacyjności rynku i zaangażowanego oraz zmotywowanego zespołu od 200 tys. do 1 mln zł. Dysponują kapitałem na inwestycje powyżej 100 mln zł.
2	Lewiatan Business Angels	Warszawa	2004	Poszukują projektów z różnorodnych branż, które wyróżniają się innowacją, zmotywowanym zespołem oraz o dużym potencjale wzrostu. Współpracują z kilkudziesięcioma zaufanymi inwestorami, którzy dysponują kapitałem w wysokości od kilkuset tysięcy do kilku milionów złotych.
3	Sieć Aniołów Biznesu Amber	Szczecin	2009	Skupia ponad 50 inwestorów z całego kraju. Wnioskodawca musi posiadać innowacyjny projekt przynajmniej w fazie prototypu/beta, silny zespół, duży potencjał, dostęp do rynku, i potrzebę kapitałową do 1,5mln zł. Dotychczas zgłoszono ponad 1000 projektów. Wartość inwestycji inwestorów przekroczyła 3 mln zł.
4	Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu	Lublin	2007	Służą do nawiązywania kontaktów pomiędzy pomysłodawcami, a inwestorami. Zrzesza 88 inwestorów i dysponuje kapitałem prawie 23,8 mln zł. W ramach platformy zrealizowano takie projekty jak Zapytanie.pl czy Avalio.pl.
5	BLACK SWAN FUND	Warszawa	2015	To inicjatywa oparta jest na motto „kobiety wspierają kobiety“. Zarówno inwestorkami, jak i liderkami biznesów są kobiety. Zaprezentowały 50 projektów ponad 300 inwestorom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych poszczególnych sieci.

Trudno zdobyć dokładne dane o Aniołach Biznesu w Polsce m.in. ile inwestują, jak wielu z nich działa samodzielnie, w jakie firmy, ponieważ rzadko udostępniają publicznie swoje dane statystyczne. Polscy aniołowie biznesu poszukują inwestycji w horyzoncie czasowym 3–5 lat, obejmujących przedział kwotowy od 50 tysięcy do 3 mln złotych. Szacuje się, że na rynku inwestorzy indywidualni posiadają kapitał wielkości 100–300 mln złotych. Interesują ich w celach inwestycyjnych przede wszystkim przedsiębiorstwa innowacyjne, młode, najlepiej funkcjonujące już na rynku – będące w fazie startu, które już przeszły pierwszą weryfikację rynku. Wciąż są w fazie, gdzie ich wartość rośnie

najszybciej³⁷⁸. Aniołowie biznesu mogą wyszukać projektów także indywidualnie za pomocą następujących kanałów informacyjnych: media społecznościowe, strona internetowa, tzw. marketing szeptany, organizowane konkursy, inkubatory przedsiębiorczości, newsletter, prasa regionalna, konferencje i targi informacyjne³⁷⁹.

Zakończenie

Aniołowie Biznesu stanowią ważną rolę młodych przedsiębiorstw. Zapewniają im dostęp do kapitału, którego potrzebują aby funkcjonować i rozwijać się na rynku. Można stwierdzić, że instytucje Aniołów Biznesu są optymalnymi źródłami kapitału dla firm we wczesnych fazach rozwoju, nie tylko ze względu na wsparcie finansowe, ale również merytoryczne. Stanowią kluczowy element rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, nakręcając rozwój sektora małych jak i średnich firm. Należy rozprzestrzeniać i zwiększyć poziom wiedzy z zakresu finansów oraz przedsiębiorczości i tworzyć zachęty fiskalne dla przyszłych, potencjalnych inwestorów. Przełoży się to na większy wzrost realizowanych inwestycji przez anioły biznesu oraz znaczny wzrost innowacyjności gospodarki polskiej.

Bibliografia

1. *Anioły biznesu i ich rola we wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości*, „Nasz rynek kapitałowy” nr 7 (163), 2004.
2. Brzozowska B., *Business Angles na rynku kapitałowym. Motywacje, inwestowanie, efekty*, CeDeWu, Warszawa 2008.
3. Brzozowska K., *Współpraca aniołów biznesu z funduszami venture capital w Polsce*, Zakład Finansów, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Szczecin 2009.
4. Czerwińska D., *Biznesowa opieka anielska*, „Puls Biznesu”, 11.12.2009, www.startup.pb.pl.
5. EBAN-Statistics-Compendium-2017.
6. Golawska-Witkowska W., Mazurek-Krasodomska E., Rzeczycka A., *Business angels jako alternatywne źródło finansowania start-upów*.
7. Mikołajczyk B., Krawczyk M., *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa 2007.
8. Piekunko-Mantiuk, *Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów*, *Ekonomia i Zarządzanie*, Nr 4 (6): 370. 2014.
9. Prędkiewicz K., Golej R., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Marina, Wrocław 2015.

³⁷⁸ H. Waniak-Michalak, *Aniołowie biznesu – alternatywne źródło kapitału dla przedsiębiorców*, Biuletyn Euro dla Małych i Średnich Firm 2005, nr 10.

³⁷⁹ Piekunko-Mantiuk, 2014. *Aniołowie biznesu i ich rola w finansowaniu startupów*. *Ekonomia i Zarządzanie*, Nr 4 (6): 370.

10. Szul E., *Anioły biznesu – ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Socjologii UMCS w Lublinie.
11. Tamowicz P., *Business Angels pomocna dłoń kapitału*, PARP, Gdańsk 2007.
12. Waniak-Michalak H., *Aniołowie biznesu – alternatywne źródło kapitału dla przedsiębiorców*, Biuletyn Euro dla Małych i Średnich Firm 2005, nr 10.

Summary

Business angels development occurred with the growth of entrepreneurship and increasing number of innovative projects with high potential of growth. New enterprises due to lack of capability to gain money, using typical forms of business financing were forced to search for alternative sources of money. As a result of this demand individual investors, who were willing to invest their own capital on the project expecting high profit as return rate, appeared on the market. This people were called business angels and they supported companies and projects in early stage of development such as early stage, start-up, pre-seed, seed. Typically they choose areas of the market with fast growth e.g. financial services, telecommunication, new technologies. In this article the essence of what are business angels, what type of help they offer to the new enterprises and their activities in Poland will be presented.

dr Artur Orzel, mgr Kinga Górską

Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny Radomiu

Polityka bezpośredniego celu inflacyjnego a stabilność i dynamika wzrostu gospodarczego

Słowa kluczowe: polityka pieniężna, inflacja, strategia bezpośredniego celu inflacyjnego, wzrost gospodarczy, inflacja niespawalniająca wzrostu gospodarczego

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza ocena wpływu stabilności cen na wskaźniki wzrostu gospodarczego. Na podstawie studiów literaturowych omówiono po krótko proces ewolucji doktrynalnych podstaw polityki pieniężnej oraz strategię bezpośredniego celu inflacyjnego. Następnie poddano analizie i ocenie dane dotyczące kształtowania się inflacji oraz wzrostu gospodarczego w 12 spośród 20 największych gospodarek świata w okresie 1991–2018.

Wstęp

Problem współzależności zmian cen i wzrostu gospodarczego należy do najczęściej i najbardziej intensywnie dyskutowanych zagadnień współczesnej makroekonomii. Dyskusja ta jest wielowątkowa i obejmuje szerokie grono uczestników, reprezentujących zarówno środowiska teoretyków, ekspertów, jak i praktyków gospodarczych (związanych zwłaszcza z bankowością centralną), a także polityków i publicystów, realizujących bądź komentujących bieżącą politykę władz. Ważność skutków wynikających ze zmian obydwu tych kategorii dla warunków funkcjonowania gospodarek i społeczeństw poszczególnych krajów sprawia, że nie jest też łatwo znaleźć kompromis, czy wypracować wspólne stanowisko, które zadowalałoby wszystkich uczestników tego sporu.

Tym niemniej w wyniku toczonych dyskusji, prowadzonych badań empirycznych oraz obserwacji praktyki gospodarczej, na przełomie lat 80. i 90. XX w. udało się wypracować w krajach rozwiniętych rodzaj konsensusu w tej sprawie, który stał się podstawą współczesnej doktryny średniookresowej polityki gospodarczej państwa. Chodzi tu o politykę bezpośredniego celu inflacyjnego (inflation targeting).

Ewolucja doktrynalnych podstaw polityki pieniężnej banku centralnego

Kształtowanie się myśli ekonomicznej i dorobek kolejnych szkół, przede wszystkim głównego nurtu, miały istotny wpływ na rozumienie roli banku centralnego w gospodarce i organizację jego funkcjonowania. W trakcie rozwoju myśli ekonomicznej poglądy na temat skuteczności polityki pieniężnej wciąż ewoluowały. Ewolucja ta dotyczyła w dużej mierze wyborów, jakich dokonują banki centralne, stabilizując inflację i tempo wzrostu gospodarczego.

Przez wiele lat za główny cel polityki pieniężnej uznawano kształtowanie się wskaźników istotnych dla całej gospodarki, tj. wielkości produkcji (produktu krajowego brutto), czy zatrudnienia. Stanowiły one najlepsze wyznaczniki dobrobytu społeczeństwa, a zatem najlepiej nadawały się na cel polityki gospodarczej państwa, a tym samym polityki pieniężnej.

Decydujący wpływ na kształt toczonych dyskusji miały dwa czynniki. Pierwszym z nich była pamięć Wielkiego Kryzysu lat 30. XX w., która sprawiła, że w okresie powojennym, w latach 50. i 60., prowadzono politykę ukierunkowaną na utrzymanie pełnego zatrudnienia. Drugim zaś stała się zmiana sposobu prowadzenia polityki monetarnej w wyniku Wielkiej Inflacji lat 70., która unaoczniała znane wcześniej zagrożenia nadmiernie ekspansywnej polityki monetarnej.

W kręgach ekonomistów akademickich i bankierów centralnych toczyła się zatem dyskusja na temat możliwości wpływu przez bank centralny (pierwotnie – dzięki zmianom wielkości pieniężnych, współcześnie – zmianom stóp procentowych) na wielkości realne. W skrajnym przypadku zakładano, że pieniądź jest neutralny, a tym samym zmiana wielkości obiegu pieniężnego powoduje wyłącznie zmiany wielkości nominalnych, tj. cen, natomiast nie wpływa na kształtowanie się wielkości realnych, w szczególności poziomu i struktury produkcji, zatrudnienia itd. Takie podejście uwidaczniało dychotomię sfery realnej i pieniężnej, czyli tym samym ich niezależność, a co za tym idzie – aktywna polityka pieniężna, mająca na celu stabilizację koniunktury, nie mogła być skuteczna.

Odmienny pogląd głosił, że zmiany obiegu pieniężnego mogą skutecznie oddziaływać na gospodarkę. Stanowisko takie przyjęła szkoła keynsovska, a ukoronowaniem procesu budowania teoretycznych podstaw aktywnej polityki gospodarczej, w tym polityki pieniężnej, było opracowanie krzywej Pillipsa, zgodnie z którą możliwy był wybór optymalnej z perspektywy potrzeb społecznych i interesów politycznych kombinacji stopy bezrobocia i tempa inflacji. Uznawano wówczas, iż za niższe bezrobocie trzeba było płacić wyższą inflacją, natomiast ograniczenie tempa wzrostu cen pociągało za sobą koszt w postaci spadku poziomu produkcji i zatrudnienia.

Po „eksperymentach monetarystycznym” w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii, a także po analizie skutków wdrażania różnorodnych narzędzi polityki pieniężnej w kolejnych dziesięcioleciach, stanowiska przedstawicieli dwóch wiodących nurtów – keynsistów i monetarystów, zaczęły się do siebie zbliżać.

Charakter dyskusji toczącej się pomiędzy przedstawicielami Nowej Ekonomii Keynsofskiej (NEK) a przedstawicielami Nowej Syntezy Neoklasycznej (NSN), będącej kontynuacją wcześniejszego sporu pomiędzy keynsistami a monetarystami był o tyle nietypowy, że przeważały w niej względy pragmatyczne i chęć zrozumienia racji drugiej strony, nie zaś chęć wykazania wyższości głoszonych poglądów.

W efekcie lata 90. XX w. zaowocowały ujednoliceniem poglądów na temat używania polityki pieniężnej jako narzędzia polityki stabilizacyjnej, a także w kwestii powiązań pomiędzy polityką pieniężną a innymi narzędziami polityki gospodarczej, w tym zwłaszcza polityką fiskalną.

Podstawą konsensusu było przyjęcie jako podstawy analizy zmian zachodzących w gospodarce, zarówno poglądów nawiązujących do klasycznego nurtu w ekonomii (optymalizacja międzyokresowa, racjonalność oczekiwań, uzależnienie dynamiki sfery realnej tylko i wyłącznie od oddziaływania czynników realnych), jak i poglądów bliskich tradycji keynsofskiej (konkurencja monopolistyczna, sztywność płac nominalnych, kluczowa rola polityki pieniężnej w stabilizacji gospodarki).

Bezpośrednim następstwem zbliżenia poglądów w tych kluczowych kwestiach było uznanie stabilności cen za warunek konieczny (i właściwie wystarczający) dla utrzymania gospodarki na ścieżce stabilnego wzrostu gospodarczego i uczynienie z banku centralnego głównej instytucji odpowiedzialnej za jej urzeczywistnienie.

Nowe podejście, wypracowane na płaszczyźnie teoretycznej i wdrażane równoległe do praktyki, znalazło wkrótce wyraz w sformułowaniu nowej doktryny polityki gospodarczej państwa, nazywanej z czasem polityką bezpośredniego celu inflacyjnego (BCI)³⁸⁰.

Strategia bezpośredniego celu inflacyjnego jako narzędzie polityki pieniężnej

Od początku lat 90. XX w. strategię BCI przyjmowały kolejne kraje – zarówno rozwinięte, jak i wschodzące. Jej niezaprzeczalną zaletą było bowiem to, że sprzyjała koncentrowaniu działań banku centralnego na dążeniu do utrzymywania gospodarki na ścieżce zrównoważonego wzrostu, co zapewnia długookresową stabilność cen.

³⁸⁰ M. Kiedrowska, P. Marszałek, *Polityka pieniężna i fiskalna w teoriach makroekonomicznych*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, 1-2003, s. 71–90.

Powyższą tezę nieco zweryfikował kryzys z połowy 2007 roku, który swym zasięgiem objął większość krajów na świecie oraz kolejne lata. Okazało się bowiem, że utrzymywanie niskiej i stabilnej inflacji samo w sobie nie daje gwarancji poprawy wskaźników wzrostu ani nie chroni gospodarki przed załamaniem koniunktury. Ponadto stawianie przed gospodarką zbyt ambitnych celów odnośnie poziomu inflacji może przyczyniać się do osłabienia długoterminowych perspektyw wzrostu, a nawet spowodować utrwalenie się w gospodarce tendencji stagnacyjnych oraz wzrost bezrobocia.

Przykładem może być chociażby strefa euro, gdzie stabilizacja cen na niskim poziomie (ok. 2%) jest priorytetem polityki pieniężnej. Zgodnie z Traktatem z Maastricht, podstawowym celem ESBC jest dbanie o stabilność cen. Jednocześnie bez uszczerbku dla celu stabilności cen, ESBC może wspierać ogólne polityki gospodarcze we Wspólnocie, mając na względzie przyczynianie się do osiągnięcia celów Wspólnoty, tj. wysokiego poziomu zatrudnienia oraz zrównoważonego i bez inflacyjnego wzrostu gospodarczego. Wydaje się, że ESBC podszedł do realizacji wyznaczonego celu bardzo ambitnie. Od momentu utworzenia strefy euro, inflacja rzadko kiedy wykraczała poza przedział 1,8–2,5. Jednocześnie niskiej i stabilnej inflacji towarzyszyło stosunkowo niskie tempo wzrostu gospodarczego. Średnie tempo wzrostu realnego PKB w zasadzie utrzymywało się w przedziale 1,0–3,0%. Oznacza to, że stabilna cenowo strefa euro rozwijała się znacznie wolniej niż konkurencyjne gospodarki, w których inflacja niejednokrotnie była znacznie wyższa.

W tym kontekście bardziej elastyczne wydają się zasady, na jakich opiera się polityka pieniężna np. Banku Anglii. W Ustawie o Banku Anglii zapisano, że z uwzględnieniem celu podstawowego, tj. stabilności cenowej, Bank Anglii może również wspierać politykę gospodarczą rządu, w tym zwłaszcza działania na rzecz wzrostu zatrudnienia i wzrostu gospodarczego. W takim sformułowaniu, nacisk na utrzymywanie stabilnej i niskiej inflacji jest znacznie mniejszy niż w przypadku ESBC. Celem Banku Anglii nie jest bowiem stabilizacja inflacji za wszelką cenę, ale taka stabilizacja, która nie prowadzi do niepożądanych wahań we wzroście gospodarczym i poziomie bezrobocia. Przyjęta formuła powoduje, że polityka Banku Anglii jest bardziej elastyczna i w większym stopniu uwzględnia ogólną sytuację makroekonomiczną kraju³⁸¹.

W czasie obowiązywania nowej doktryny polityki pieniężnej, oprócz procesów spowolnienia wzrostu (które można oczywiście przypisać działaniu czynników niezwiązanych z polityką stabilizacji cen) pojawiło się jednak wiele zjawisk, które czyni postawione wyżej pytanie zasadnym. Chodzi tu głównie o kryzysy, jakie wstrząsały gospodarką światową od końca lat 90., a zwłaszcza Wielką Recesję lat 2007–2008, która wymusiła na władzach krajów rozwiniętych gospodarczo sięgnięcie na niespotykaną dotychczas skalę do tzw. niestandardowych

³⁸¹ M. Sobol, *Polityka pieniężna*, [w:] *Współczesna polityka gospodarcza*, red. A. Kosztowniak, M. Sobol, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 219.

narzędzi polityki pieniężnej, wobec pojawienia się problemu dolnej zerowej granicy nominalnych stóp procentowych (zero lower band, zlb) i braku skuteczności narzędzi tradycyjnych. Skutki tych działań w formie „skokowego” wzrostu masy długu publicznego i znacznego powiększania bilansów banków centralnych trwają do dziś i trudno przewidzieć, jaki będą miały wpływ na procesy rozwoju gospodarczego w tych krajach w przyszłości³⁸².

Biorąc powyższe pod uwagę, w literaturze przedmiotu coraz częściej pojawiają się opinie o konieczności ewoluowania polityki pieniężnej nakierowanej bezwzględnie na tłumienie procesów inflacyjnych, w kierunku polityki wspierającej procesy wzrostu gospodarczego w warunkach stabilnej, ale niezakłócającej tego wzrostu inflacji.

Przykładem takiego podejścia może być koncepcja inflacji neutralnej, tj. inflacji niespowalniającej wzrostu gospodarczego (Non-Decreasing Growth Rate of Inflation, NDEGRI). Według prof. J. L. Bednarczyka, autora koncepcji, nie powinno się apriorycznie zakładać, iż określone „niskie” tempo inflacji jest optymalne dla każdej gospodarki i opłaca się w krótkim i średnim okresie ponieść nawet duże koszty w zakresie wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, aby je osiągnąć. Różne kraje mogą się bowiem rozwijać w różnym „otoczeniu inflacyjnym”. Co więcej, istnieje poziom inflacji, który można traktować jako średni (w ciągu 5–10 lat) wzrost cen, który współlistnieje z najwyższymi wskaźnikami wzrostu gospodarczego oraz wskaźnikami stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych, przy których oczekiwania inflacyjne mają stabilny charakter³⁸³.

Ekonomiczne skutki stabilności cen

Geneza współzależności pomiędzy stabilnością cen a stabilnością oraz wyższą dynamiką wzrostu gospodarczego ma ścisły związek z podejściem do analizy procesów gospodarczych, reprezentowanych przez nurty nawiązujące do tradycji ekonomii klasycznej. Relacje zachodzące pomiędzy tymi zmiennymi ze szczególną dbałością badali w głównej mierze monetaryści, którzy uczynili z owych obserwacji swego rodzaju test, potwierdzający słuszność przyjętych kierunków i rozwiązań w zakresie polityki gospodarczej i metod oddziaływania na koniunkturę. Dorobek monetarystów znalazł swoją kontynuację w działalności przedstawicieli Nowej Ekonomii Klasycznej, a następnie wszedł do kanonów Nowej Syntezy Neoklasycznej, odgrywając wiodącą rolę we współczesnej myśli ekonomicznej³⁸⁴.

³⁸² J. L. Bednarczyk, K. Brzozowska-Rup, 2018, *Nowe wyzwania dla polityki pieniężnej. Czy wraca priorytet wzrostu gospodarczego?*, *Ekonomista* 2018/2.

³⁸³ J. L. Bednarczyk, *Hipoteza inflacji neutralnej a NAIRU*, *Acta universitatis lodziensis – Folia oeconomica*, 2011, nr 248, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

³⁸⁴ F. S. Mishkin, *Monetary policy strategy: Lessons from the crisis*, NBER Working Paper Series, Working Paper 16755, Cambridge, February 2011, s. 2–12.

Związek stabilności cen z poprawą wskaźników wzrostu gospodarczego mógłby się wydawać jednoznaczny i nietrudny do oceny. Jednak przy bliższej analizie można wysnuć zadziwiające wnioski. Z jednej strony mamy bowiem do czynienia z krajami, które notując niską i stabilną stopę inflacji, równocześnie mogą poszczycić się relatywnie szybkim tempem wzrostu gospodarczego, zaś z drugiej strony obserwujemy gospodarki, które odnotowują równie zadowalające tempa wzrostu przy znacznie wyższych wskaźnikach inflacji.

Tabela 1. prezentuje dane dotyczące kształtowania się inflacji oraz wzrostu gospodarczego w 12 spośród 20 największych gospodarek świata w latach 1991–2018. Kraje podzielone zostały na trzy grupy w zależności od notowanych wskaźników inflacji. Pierwsza grupa obejmuje największe kraje uprzemysłowione, gdzie inflacja nie przekraczała z reguły ok. 2–3% rocznie. Do drugiej grupy zaliczone zostały kraje rozwijające się, notujące w badanym okresie wskaźniki inflacji w przedziale 3–10%. Natomiast grupa trzecia obejmuje kraje rozwijające się, gdzie średnie stopy inflacji przyjmowały często wartości dwu-, a nawet trzycyfrowe.

Tabela 1. Inflacja (I) oraz wzrost gospodarczy (WG) w 12 gospodarkach grupy G-20 w latach 1991–2017 (średnie danych rocznych, w %)

	1991–1995		1996–2000		2001–2005		2006–2010		2011–2015		2016–2018	
	I	WG	I	WG	I	WG	I	WG	I	WG	I	WG
USA	3,1	2,4	2,5	4,3	2,6	2,4	2,2	0,7	1,7	2,0	1,2	2,2
Japonia	1,4	1,5	0,3	1,4	-0,5	1,3	-0,1	0,2	0,7	0,6	0,4	1,3
Niemcy	3,6	2,0	1,1	1,8	1,6	0,5	1,7	1,3	1,3	1,5	0,8	2,0
Francja	2,3	1,0	1,3	2,7	2,0	1,6	1,7	0,7	1,1	0,9	0,4	1,5
Chiny	12,2	12,0	1,8	8,3	1,3	9,8	2,9	11,2	2,8	7,8	1,7	6,8
Indie	10,3	5,0	7,5	6,1	4,0	6,6	8,7	8,5	8,3	6,7	4,4	7,8
Korea	6,2	7,5	4,0	4,7	3,4	4,5	3,0	3,8	1,9	3,0	1,2	2,9
Indonezja	8,9	7,8	17,8	0,8	9,3	4,7	7,7	5,7	5,8	5,5	4,6	5,0
Rosja	408,1	-9,3	37,2	1,6	14,9	6,1	10,3	3,5	8,7	1,2	8,8	-0,5
Brazylia	760,7	3,1	7,5	2,2	8,7	2,8	4,7	4,5	6,7	1,0	7,1	-1,9
Meksyk	17,6	1,5	18,9	5,3	4,9	1,5	4,4	1,6	3,6	2,8	3,9	2,7
Turcja	78,7	3,2	73,7	4,1	26,2	4,6	8,7	3,2	7,9	4,4	8,9	5,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: IMF, World Economic outlook database, www.imf.org, (01.05.2019).

Nietrudno zauważyć, że w krajach należących do pierwszej grupy, a zwłaszcza w Japonii, Niemczech i Francji, niskim wskaźnikom inflacji towarzyszyło również niskie tempo wzrostu gospodarczego. Na szczególną uwagę zasługuje tutaj Japonia, bowiem utrwalająca się tam od połowy lat 90. presja deflacyjna zbiegła się w czasie ze stagnacją wzrostu gospodarczego, która doprowadziła w konsekwencji do znacznego obniżenia udziału tego kraju w światowym PKB. Stany Zjednoczone, przy średnich wskaźnikach inflacji nieco wyższych od pozostałych państw w swojej grupie, notowały również wyraźnie wyższe niż w pozostałych trzech krajach uprzemysłowionych wskaźniki wzrostu gospodarczego.

Co ciekawe, najwyższe wskaźniki wzrostu notowały kraje o umiarkowanej inflacji (3–10%). Należące do tej grupy dwie największe gospodarki wschodzące – Indie oraz Chiny, osiągnęły w analizowanych latach bezprecedensowe sukcesy w dziedzinie wzrostu gospodarczego. W Chinach, przy inflacji oscylującej wokół 3%, długookresowe tempo wzrostu osiągało wartości rzędu 10%. Z kolei w Indiach średnie tempa wzrostu gospodarczego mieściły się w granicach 5–8,5%, przy średnich stopach inflacji przekraczających sporadycznie 10%. O połowę niższe niż w Chinach tempa wzrostu osiągała gospodarka koreańska, notując przy tym również wyższe o 1–2 p.p. wskaźniki inflacji. Średnia inflacja w Korei nie przekraczała jednak z reguły 3–4% w skali rocznej. Bardziej zróżnicowany obraz zmian badanych wielkości makroekonomicznych wystąpił w Indonezji, gdzie pojawiały się większe wahania średniej stopy wzrostu, którym towarzyszyły również większe wahania inflacji, przyjmującej w latach 1996–2000 dość wysokie wartości dwucyfrowe (17,8%). W kolejnych jednak podokresach inflacja stopniowo wygasła bez negatywnego wpływu na wzrost gospodarczy. We wszystkich krajach notujących umiarkowaną inflację występowały również wysokie stopy inwestycji, przekraczające często 30–35% wartości PKB, a w Chinach dochodzące nawet do 50% wartości PKB.

Nieco wyższe, a niekiedy nawet bardzo wysokie wskaźniki inflacji notowały kraje, należące do grupy trzeciej. Równocześnie takim zjawiskom towarzyszyła większa zmienność dynamiki cen. Jednak we wszystkich tych krajach można zaobserwować stałe wygasanie impulsów inflacyjnych, w związku z czym w ostatnich okresach pięcioletnich średnie wskaźniki inflacji zaczęły się tam zbliżać do wskaźników notowanych w krajach o umiarkowanej inflacji. Jest interesujące, że stopniowa redukcja inflacji w tych krajach (podobnie jak to miało miejsce w przypadku Indonezji) nie pociągała za sobą znaczących zmian w dynamice wzrostu gospodarczego. Kraje te rozwijały się w podobnym tempie w całym okresie, jednak wyraźnie wolniej niż kraje o umiarkowanej inflacji³⁸⁵.

Na bazie powyższej analizy wydawać by się mogło, że groźniejsza dla wzrostu gospodarczego jest bardzo niska inflacja, przechodząca w deflację, niż inflacja wysoka, rzędu 100%, a nawet inflacja dochodząca do 100% w skali rocznej. Słuszności owej hipotezy można dopatrywać się z jednej strony w odniesieniu do gospodarki japońskiej (w całym badanym okresie) i francuskiej (zwłaszcza w latach 2001–2015), jak również gospodarek Turcji i Meksyku. Turcja, pomimo inflacji przekraczającej w niektórych latach 100%, przez cały badany okres utrzymała szybkie tempo wzrostu gospodarczego. Tak wysoka inflacja w latach 2001–2015 przeszła w inflację umiarkowaną (poniżej 10%), co przeczy również tezie, że wysoka inflacja (poprzez działanie efektu oczekiwań inflacyjnych) wykazuje tendencję do przekształcenia się w jeszcze wyższą inflację, a nawet

³⁸⁵ J. L. Bednarczyk, *Polityka stabilizacji cen a przeciwdziałanie recesji. Dylematy współczesnej makroekonomii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 20.

w hiperinflację³⁸⁶. Tezy tej nie potwierdza także obserwacja dynamiki cen w innych krajach, które przeszły przez fazę trzy- a nawet czterocyfrowej inflacji (Rosja, Brazylia na początku lat 90.). Można więc stwierdzić, że współczesne państwo posiada jednak wystarczająco mocne instrumenty do szybkiego stłumienia procesów inflacyjnych, jeśli przybierają one zbyt dużą skalę i jeśli ich wy-tłumienie staje się priorytetem polityki gospodarczej. Przykładowo, w Brazylii w ciągu czterech lat udało się zredukować inflację z 2075,8% w 1994 roku do 15,8% w 1996 roku oraz 3,2% w 1998 roku. Odbyło się to wprawdzie przy pewnym spowolnieniu wzrostu gospodarczego (zwłaszcza w latach 1998–1999), ale było ono przejściowe i zapoczątkowało okres rozwoju gospodarki brazylijskiej przy umiarkowanych stopach inflacji.

Podsumowanie

Po ponad trzydziestu latach doświadczeń polityki niskiej inflacji i strategii bezpośredniego celu inflacyjnego można z pewnością stwierdzić, że przyczyniła się ona do ustabilizowania na niskim poziomie wskaźników inflacji praktycznie we wszystkich krajach, które tę politykę wdrożyły. Okazało się, że banki centralne posiadają wystarczająco skuteczne narzędzia oddziaływania na oczekiwania inflacyjne i wskaźniki inflacji. Z drugiej jednak strony okazało się również, że kraje które były najbardziej konsekwentne w prowadzeniu polityki niskiej inflacji, notowały również niskie tempa wzrostu gospodarczego, a niektóre z nich utknęły w swoistej pułapce niskiej inflacji, która zagraża ich długoterminowym perspektywom rozwoju. Sytuacja krajów notujących od lat niskie wskaźniki inflacji kontrastuje zdecydowanie z sytuacją krajów rozwijających się w warunkach nieco wyższej (umiarkowanej) inflacji, poszukujących w swojej polityce gospodarczej pewnego kompromisu pomiędzy dynamiką cen a wzrostem realnego PKB.

Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć wniosek, że jest mało prawdopodobne, aby istniał określony apriorycznie, optymalny poziom inflacji w tym sensie, że byłaby to inflacja tworząca optymalne warunki wzrostu dla każdego kraju (np. inflacja na poziomie 2%). Faktycznie każda gospodarka rozwija się w charakterystycznym dla niej „otoczeniu inflacyjnym”, uzyskując optymalne warunki dla rozwoju przy stopach inflacji, które nie muszą być odpowiednie dla innych gospodarek. Na przykład dla gospodarki chińskiej optymalne tempo wzrostu cen może oscylować wokół 3%. Z kolei dla gospodarki indyjskiej może zamykać się w przedziale 3–10%, natomiast dla gospodarki tureckiej znacznie przekraczać wartości z tego przedziału³⁸⁷.

³⁸⁶ Ibidem.

³⁸⁷ J. L. Bednarczyk, *Inflacja neutralna a wzrost gospodarczy w krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Polityka gospodarcza a rozwój kraju*, red. U. Płowiec, PTE, VIII Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa 2009, s. 201–111.

Z obserwacji dynamiki procesów inflacyjnych w największych gospodarkach świata wynika również, że stabilność cen, rozumiana jako utrzymywanie inflacji na poziomie np. 2%, nie może być też uznana za warunek konieczny, a tym bardziej wystarczający, dla zapewnienia szybkiego, długookresowego wzrostu gospodarczego, gdyż w ciągu ostatnich 25 lat największe sukcesy w dziedzinie wzrostu gospodarczego osiągały gospodarki, gdzie stopy inflacji znacznie przekraczały ten poziom. Tymczasem kraje, gdzie inflacja kształtowała się w pobliżu lub poniżej tego poziomu, notowały z reguły stagnacyjne tempa wzrostu gospodarczego (Japonia, Niemcy, Francja).

Bibliografia

1. Bednarczyk J. L., Brzozowska-Rup K., 2018, *Nowe wyzwania dla polityki pieniężnej. Czy wraca priorytet wzrostu gospodarczego?*, Ekonomista 2018/2.
2. Bednarczyk J. L., *Polityka stabilizacji cen a przeciwdziałanie recesji. Dylematy współczesnej makroekonomii.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
3. Bednarczyk J.L., Hipoteza inflacji neutralnej a NAIRU, *Acta universitatis lodzensis – Folia oeconomica*, nr 248, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
4. Kiedrowska M., Marszałek P., *Polityka pieniężna i fiskalna w teoriach makroekonomicznych*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, 1-2003.
5. Mishkin F.S., *Monetary policy strategy: Lessons from the crisis*, NBER Working Paper Series, Working Paper 16755, Cambridge, February 2011.
6. Sobol M., *Polityka pieniężna*, [w:] *Współczesna polityka gospodarcza*, red. Kosztowniak A., Sobol M., CeDeWu, Warszawa 2016.

Summary

The aim of the article is to analyze the impact of price stability on economic growth rates. On the basis of literature studies, the process of evolution of the doctrinal foundations of monetary policy and the strategy of direct inflation target were briefly discussed. Then, data on inflation and economic growth in 12 of the 20 largest economies in the period 1991–2018 were analyzed and evaluated.

Mgr inż. Dawid Gorgoń

Studenckie Koło Naukowe Erasmus+Manager
Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Udział funduszy europejskich w kreowaniu rozwoju oraz innowacyjności na przykładzie województwa śląskiego

Streszczenie

W artykule poruszane są tematy związane z udziałem funduszy europejskich w rozwoju oraz innowacyjności na przykładzie województwa śląskiego. Przedstawiono sposób wykorzystania funduszy udostępnionych przez UE dla województwa śląskiego na przełomie kilku ostatnich lat. Poruszane są w nim zagadnienia dotyczące funduszy europejskich, strategii i misji Unii na najbliższe lata.

Fundusze Europejskie – strategia działania

Celem funduszy przeznaczanych, przez Unię Europejską jest ciągły rozwój państw członkowskich. Obecna strategia, nosząca nazwę „Europa 2020” została przyjęta przez Komisję Europejską 3 marca 2010 roku. „Europa 2020”, jest to program unijny kładący szczególny nacisk na rzecz zatrudnienia oraz wzrostu gospodarczego w latach 2010–2020. Jest ona naturalnym następcą strategii lizbońskiej, która to obowiązywała do końca 2010 roku. Niestety cele w niej założone nie zostały do końca osiągnięte, zaś samą skuteczność tejże strategii uznano za „niewielką”. W przypadku strategii „Europa 2020” wyróżniono trzy główne, ściśle powiązane ze sobą priorytety ³⁸⁸:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji,
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej,
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

³⁸⁸ Komunikat Komisji Europejskiej „EUROPA2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, Bruksela, 3.3.2010.

Przyjęta w Brukseli w 2010 roku strategia kreśli przed sobą pięć kluczowych idei³⁸⁹, mających na celu pomoc w realizacji nowej wizji w latach 2010–2020 są to:

- wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20–64 lat powinien wynosić 75%;
- na inwestycje w badania i rozwój należy przeznaczać 3% PKB Unii;
- należy osiągnąć cele „20/20/20” w zakresie klimatu i energii (w tym ograniczenie emisji dwutlenku węgla nawet, o 30%, jeśli pozwolą na to warunki);
- liczbę osób przedwcześnie kończących naukę szkolną należy ograniczyć do 10%, a co najmniej 40% osób z młodego pokolenia powinno zdobywać wyższe wykształcenie;
- liczbę osób zagrożonych ubóstwem należy zmniejszyć o 20 mln.

W realizacji wyżej przedstawionych postulatów, a także założeń mają pomóc Wieloletnie Ramy Finansowe (WRF). WRF jest to długofalowy budżet Unii Europejskiej, który wyznacza limity wydatków, zarówno w całości jak i w poszczególnych obszarach działania, zazwyczaj obejmuje zakres siedmiu lat. Głównym celem tworzenia WRF jest kontrola wydatków EU, w taki sposób, aby zapewnić równowagę budżetu unijnego. Rada Unii Europejskiej 2 grudnia 2013 roku, przyjęła decyzję o parafowaniu rozporządzenia dotyczącego ram finansowych w UE na lata 2014–2020. Koncentrują się one na przejście na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach, promowaniu dostosowania się do zmian klimatu, ochronie środowiska naturalnego oraz promowaniu zrównoważonego transportu i usuwaniu niedoborów przepustowości w funkcjonowaniu najważniejszych infrastruktur sieciowych³⁹⁰.

Zaplanowane w budżecie Unii Europejskiej środki finansowe wydawane są na różnorakie fundusze, programy czy też instrumenty finansowe. Aktualnie zgodnie z założeniami strategii „Europa 2020”, proces rozwoju państw członkowskich UE, ma opierać się na pięciu głównych funduszach³⁹¹, są to:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego,
- Europejski Fundusz Społeczny,
- Fundusz Spójności,
- Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich,
- Europejski Fundusz Morski i Rybacki

³⁸⁹ Ibidem.

³⁹⁰ A. Jaki, T. Rojek, *Rola funduszy europejskich w kreowaniu rozwoju i innowacyjności w regionach w Polsce*, Studia i Prace WNEIZ US nr 52/2 2018.

³⁹¹ <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/>.

Fundusze Europejskie – strategia wykorzystywania w celu rozwoju regionów oraz innowacyjności

Jako jedną z podstawowych polityk wspólnotowych można wyróżnić politykę spójności, zgodnie, z którą EU pragnie promować skoordynowany rozwój, a także innowacyjność na terenach całej wspólnoty. Zamysły tejsze spójności podlegają przekształceniom w każdym z okresów budżetowych. Dla przykładu na lata 2014–2020 głównym celem polityki spójności jest „Inwestowanie dla wzrostu i zatrudnienia, - Europejska Współpraca Terytorialna”.

W języku UE, jako rozwój regionalny rozumie się proces zmian, zachodzących w danym rejonie. W zależności od sytuacji i miejsca może on przybierać formy zarówno pozytywne jak i negatywne. Rozwój ten ma charakter złożony i jest zjawiskiem długotrwałym. Wymaga wykorzystania czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych. Rozwój regionalny obejmuje³⁹²:

- rozwój trwały,
- rozwój gospodarczy (kapitał ludzki, zaplecze innowacyjne, potencjał do kreowania i absorpcji innowacji, wystrój regionu, jakość infrastruktury transportowej, warunki instytucjonalne, korzyści aglomeracyjne),
- rozwój społeczny (poprawa warunków życia mieszkańców regionu, likwidacja stref ubóstwa, poprawa stanu zdrowia mieszkańców i warunków zamieszkania),
- rozwój zrównoważony.

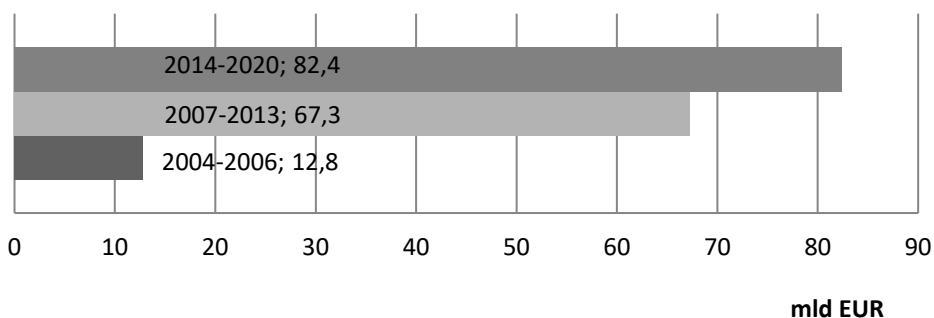
Jeśli mówimy o działalnościach innowacyjnych w regionie to mamy tu na myśli wszelkie czynności zmierzające ku przygotowaniu, a także wytworzeniu zarówno nowych wyrobów, materiałów, maszyn, urządzeń, części jak i samych procesów czy też metod ukierunkowanych na wprowadzenie ich na rynek. Do innowacyjnych działalności zaliczamy również³⁹³:

- podnoszenie poziomu organizacji i zarządzania, efektywności przedsięwzięć gospodarczych,
- podnoszenie poziomu edukacji i wykształcenia,
- rozwój infrastruktury,
- działalność standaryzacyjną, normalizacyjną,
- działalność na rzecz ochrony własności przemysłowej i intelektualnej,
- podnoszenie sprawności i jakości działania służb publicznych,
- zapobiegających skutkom zjawisk i wydarzeń stwarzających zagrożenia dla życia i mienia.

³⁹² M. Stahl, , B. Jaworska-Dębska, "Encyklopedia samorządu terytorialnego dla każdego", DIFIN S.A., Warszawa 2010

³⁹³ A. Jaki, T. Rojek, *Rola funduszy europejskich w kreowaniu rozwoju i innowacyjności w regionach w Polsce*, Studia i Prace WNEIZ US nr 52/2 2018

Podział funduszy unijnych odbywa się na podstawie wartości PKB dla danego regionu. Aby region kwalifikował się do przyznania dotacji, wartość PKB na jednego mieszkańca musi być niższa niż 75% średniej w UE. Jest to jedno z kryteriów przyznawania danym krajom środków pieniężnych jednak zawsze wszystko zależy od negocjacji na linii rząd-Komisja Europejska. Podstawowym warunkiem otrzymania pomocy ze strony UE jest parafowanie Umowy Partnerskiej, która określa strategię udostępniania środków finansowych w konkretnym kraju. Przydział środków unijnych odbywa się poprzez programy operacyjne UE, których nadrzędnym celem jest rozwój województw, powiatów oraz gmin poprzez finansowanie inwestycji.



Rysunek 1. Fundusze unijne przyznane Polsce na przełomie lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Tomaszewska, *Fundusze unijne a rozwój regionalny w Polsce*. [w:] J. Stacewicz (red.), *Polityka gospodarcza jako gra w wyzwania i odpowiedzi rozwojowe* (s. 234–239). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2017.

Wykorzystanie funduszy europejskich na przykładzie województwa śląskiego

Według danych statystycznych (uzyskanych na dzień 1 lutego 2019) województwo śląskie zajmuje powierzchnię 12 333,09 km², zamieszkuje je 4540,1 tys. osób. Podzielone ono jest na 19 miast na prawach powiatu, a także 17 powiatów, 167 gmin (w tym 49 gmin na prawach miejskich). Województwo to jest zróżnicowane zarówno pod względem zurbanizowania, gęstości zaludnienia jak i samego ukształtowania terenu.

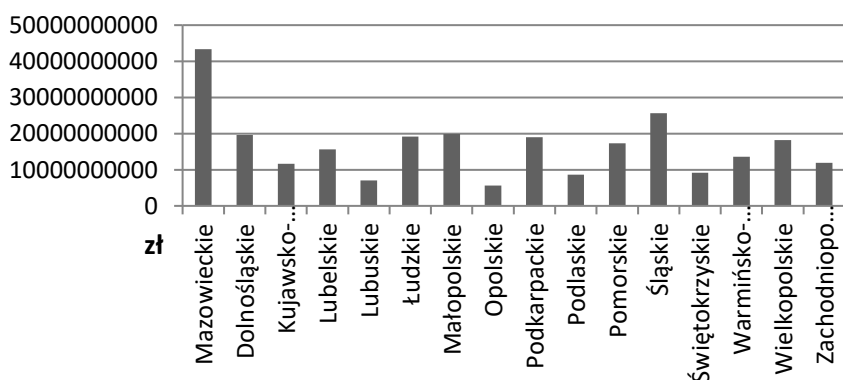
Głównym z zadań funduszy unijnych jest pomoc w zmniejszeniu różnic w rozwoju gospodarczym pomiędzy regionami. Aby wykonanie tego celu było możliwe przedstawiciele administracji państwowej oraz kierownictwo, zarówno państwowych jak i prywatnych przedsiębiorstw muszą zgłosić odpowiedni wniosek do odpowiedniego urzędu. Na wykresie nr 1 przedstawiono całkowitą wartość zakończonych projektów współfinansowanych z funduszy europejskich w latach

2007–2013. Można z niego odczytać, że największym beneficjentem środków unijnych było wówczas województwo mazowieckie. Na kolejnym miejscu uplasowało się województwo śląskie.

Zgodnie z tym, co zostało przedstawione na rysunkach 2 oraz 3 możemy odczytać, iż w przypadku województwa śląskiego w latach 2004–2006 największym beneficjentem środków unijnych były Katowice oraz Rybnik. Na odwrotnym biegunie znalazły się natomiast Piekary Śląskie a także Jastrzębie Zdrój. W kolejnych latach 2007–2013 największe inwestycje odbyły się w Katowicach, Gliwicach, a także w Zabrzu. Najmniej inwestowano natomiast w powiecie rybnickim. Duży wpływ na wielkość wykorzystywanych na tych terenach dofinansowań, miało powstawanie na nich stref przemysłowych wspierających rozwój fabryk.

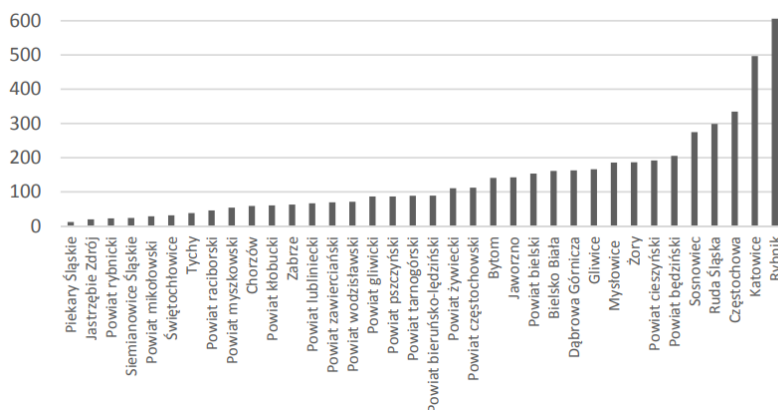
Wartym podkreślenia jest fakt, iż głównymi profitantami środków pochodzących z dofinansowań europejskich w ostatnich latach były małe oraz średnie przedsiębiorstwa. Skupiały się one głównie na rozwoju infrastruktury firmy oraz rozwoju parku maszynowego, zaplecza technicznego.

Głównym beneficjentem dofinansowań pochodzących ze środków europejskich były małe oraz średnie przedsiębiorstwa.



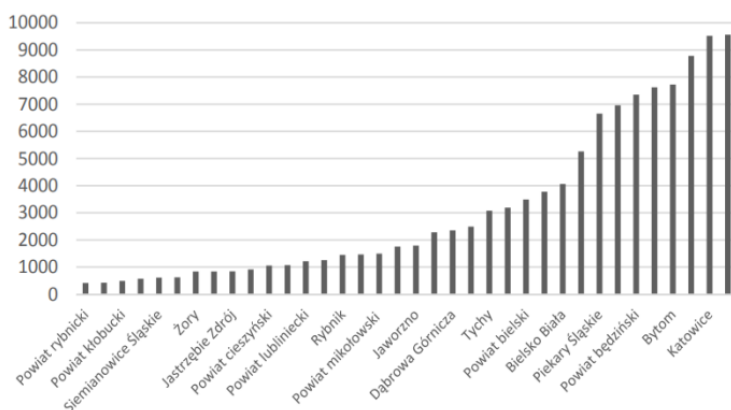
Wykres 1. Całkowita wartość projektów wg programów operacyjnych i źródeł finansowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://bdl.stat.gov.pl>.



Rysunek 2. Wartość projektów współfinansowanych z funduszy unijnych w latach 2004–2006 (w mln zł)

Źródło: A. Wójcik, *Wykorzystanie funduszy w powiatach województwa śląskiego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Nr 318.2017.



Rysunek 3. Wartość projektów współfinansowanych z funduszy unijnych w latach 2007–2013 (w mln zł)

Źródło: A. Wójcik, *Wykorzystanie funduszy w powiatach województwa śląskiego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Nr 318.2017.

Wnioski

Fundusze udostępniane ze środków finansowych Unii Europejskiej wywierają korzystny wpływ na rozwój gospodarczy całego kraju, co można zaobserwować choćby na rynku pracy, gdzie widać, że bezrobocie w Polsce od kilku lat stopniowo maleje. Wiele firm dzięki środkom z UE mogło zainwestować w nowe nowoczesne urządzenia, rozwijające ich możliwości.

Województwo śląskie obok województwa mazowieckiego jest jednym z głównych beneficjentem funduszy Unii Europejskiej.

W latach 2004–2013 dzięki pomocy funduszom europejskim w całym województwie śląskim zrealizowano wiele projektów unijnych. Struktura tematyczna tych, że projektów była przeróżna, jednak, co warto podkreślić wpłynęły one bardzo pozytywnie na rozwój powiatów oraz gmin w województwie śląskim.

Zgodnie ze strategią „EUROPA 2020”, województwo śląskie bierze czynny udział w wielu programach europejskich na lata 2014–2020. Można tu wyróżnić choćby takie programy europejskie jak:

- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020,
- Systemy Wsparcia Bezpośredniego na lata 2015–2020,
- Program Operacyjny RYBACTWO i MORZE,
- Program Rozwoju Regionalnego.

Bibliografia

1. Brzozowska K., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., Kogut-Jaworska M., Szaja M.A., *Finansowe determinanty rozwoju lokalnego i regionalnego*, Wydawnictwo edu-Libri, 2018.
2. <https://bdl.stat.gov.pl>.
3. <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl>.
4. Jaki A., Rojek T., *Rola funduszy europejskich w kreowaniu rozwoju i innowacyjności w regionach w Polsce*, Studia i Prace WNEIZ US nr 52/2 2018.
5. Komunikat Komisji Europejskiej „EUROPA2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, Bruksela 3.3.2010.
6. Stahl M., Jaworska-Dębska B., *Encyklopedia samorządu terytorialnego dla każdego*, DIFIN S.A., Warszawa 2010.
7. Tomaszewska, A. *Fundusze unijne a rozwój regionalny w Polsce* [w:] Stacewicz J. (red.), *Polityka gospodarcza jako gra w wyzwania i odpowiedzi rozwojowe*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2017.
8. Wójcik A., *Wykorzystanie funduszy w powiatach województwa śląskiego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Nr 318.2017.

Summary

This article presents topics related with contribution of European Union Funds in the development of Silesia Province. Presented European Union strategy for 2014–2020 ("Europe 2020"). Issues related to European funds, strategies and the Union's mission for the coming years are discussed.

Karolina Bis, Agata Jajuga

Scientific Circle of Managers
Lublin University of Technology

Building consumers' trust based on marketing communication

Key words: consumer, consumer's trust, ambush marketing, stereotypes in advertising, loyalty programs.

Streszczenie

W czasach dynamicznego rozwoju rynku istotną kwestią dla przedsiębiorstw jest budowanie, w oparciu o komunikację marketingową, trwałego zaufania konsumentów, stanowiącego jeden z najważniejszych, niematerialnych zasobów firmy, ale także ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Silna walka konkurencyjna na rynku zmusza zatem przedsiębiorców do szukania innowacyjnych rozwiązań w celu stworzenia silnej relacji konsumenta z marką. Dzięki takim relacjom przedsiębiorstwa są w stanie budować strategię długotrwałego, zrównoważonego rozwoju. Celem artykułu jest przedstawienie mechanizmów, które wpływają na kształtowanie relacji z konsumentem w oparciu o kreowanie wizerunku marki.

Introduction

According to Philip Kotler marketing is a managerial and societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering and freely exchanging products and services of value with others³⁹⁴. Within the context of the paper it is worth to emphasize a key term, which is a "societal process", that is the cause and effect process, in which the consumer plays a major role by being influenced by mechanisms discussed in social sciences, especially sociology and psychology. If marketing message is to be effective, it should be based on psychological aspects that people are guided by. The main factor influencing the success in marketing communication is reaching the consumer's awareness in such a way that a consumer can feel the need of having the product and start acting in order to get it. Advertising messages also have to create a bond between the recipient and an enterprise, so as to initiate and

³⁹⁴ Ph. Kotler, K. L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, pp. 5.

become similar to the relationship between individuals. Building trust among consumers is carried out through marketing activities, which will be approximated later in the article.

Loyalty programs

One of the instruments for building consumer's trust are a loyalty programs. They are designed to build a relationship between the client and the company by maintaining relationships and trust of the recipients. Loyalty programs gain customers' trust by accustoming them to regular benefits, such as rewards, discounts, coupons, etc. In addition, they give a consumer a feeling of belonging to a community — a group of clients of the company. Thanks to well-run loyalty programs, the company is able to build long-term relationships based on trust. The customer may then be convinced that the company will not let him/her down. Loyalty programs should be built in such way that each participant is treated individually so that he or she can feel special and appreciated. It is easier to build trust among consumers through such measures.

Loyalty programs are structured by marketing strategies designed by vendors to encourage customers to continue to shop at or use the services of businesses associated with each program³⁹⁵. This instrument is a perfect tool in marketing communication between consumers and commercial networks, thanks to which both sides can receive benefits. Consumers perceive them as additional benefits when buying products or using services, while retail chains gain significant knowledge about the consumer, his/her behaviour and shopping attitudes. The objectives of loyalty programs can be divided into qualitative ones, e.g. shaping, maintaining, strengthening loyalty, and quantitative – mainly relying on the increase of profits and revenues.

In 2018, special trends prevailed on the market that shaped the development of loyalty programs. One of them was the technological growth, which resulted in the popularity of applications. As a result, companies, in addition to building loyalty among consumers, obtain a raft of benefits. The most important of these is collecting information. In addition, such applications encourage the consumer to complete online surveys, use special offers and share opinions. Having analyzed information, enterprises can more easily recommend products and present an offer tailored to the needs of consumers.

The key to a well-run loyalty program is personalization. In today's marketing world the idea is to prepare an individual offer for a consumer. It is necessary to consider the needs, interests, shopping preferences and the way of shopping, because consumers like to feel special, appreciated and noticed by the company. According

³⁹⁵ B. Sharp, A. Sharp (1997), *Loyalty Programs and Their on Repeat-Purchase Loyalty Patterns*, *International Journal of Research in Marketing*, 14 (5), s. 473–486.

to the marketing principle, which says that the message addressed to everyone is actually for nobody, the offer of loyalty programs should be created by taking into account the preferences of the individual recipient.

The basic motivation for behavioral loyalty for consumers is the desire for benefits after the next purchase. An example of such an approach to motivating is a program run by the Polish shopping chain – Stokrotka, which rewards clients for purchases worth a specified amount of money with stickers, that can be later exchanged for various items offered periodically. In addition, thanks to the purchase of the particular products, which are chosen by the company, consumer can get an extra stickers. Thanks to such a mechanism the company can increase the sales of some kinds of products.



Fig. 1. Why loyalty programs succeed

Source: <https://www.shopify.com/enterprise/ecommerce-loyalty-programs?fbclid=IwAR1HYa-RZs-iJYt1y2K071FhMFyAR0SVm9YVz7zZfYSE8OKk2YzMUtVaYNk>, (20.03.2019).

Figure 1 shows the results of research that answer the question: "why loyalty programs succeed?" The most common response by consumers was ease of use. Another important aspect was the selection of attractive discounts and an understandable offer. Thanks to the conducted research, enterprises can use the information in order to effect and introduce changes to loyalty programs to meet the expectations of consumers more precisely. These are the three most important aspects that users of loyalty programs pay attention to.

Stereotypes in advertising

The use of stereotypes in marketing communication is associated with creating a certain behaviour among consumers that are connected with image and behaviour of a specific social group. By showing stereotypes in advertising, enterprises can effectively build image of a product, a marketing campaign or even the entire brand. The article presents the three most common themes.

- Stereotype of a woman – practically there is no advertisement without the image of this gender. "Contemporary advertising does not use an image of woman, advertisement is just a woman. Because always a dream of culture – for men and for women, for children and for elderly people, for the poor and rich – there was a woman³⁹⁶". A woman in advertising very rarely appears alone, she is usually in someone's presence. The stereotype of women were created by men and it is presented in two ways. Depending on the consumer's preferred reception, it is possible to use the image of the wife and mother or image of a sex bomb, which is a total negation of naturalness. For the most part of advertisements, the woman plays the role of a visual object, advertisement focuses mainly on her appearance.
- Stereotype of a man – the image of a man in advertising promoting men's products is less complex, he is shown as a strong, free and successful man, in contrast, in advertising "products for everyone" consumer can see a man who is family, loving, but the one who is always right. Nowadays, more and more often recipient can meet with a caricatural image of man. Although, even a few years ago it was unacceptable (because men are more proud).
- Stereotype of a child – in advertising it is usually intended to arouse emotions, in addition, has a large impact on the effectiveness of persuasion. A toddler in advertising is always kind, joyful and smiling, which affects the pleasant picture. In addition, there is exposed the naivety and curiosity of the world and it leads the viewer through the entire advertisement. In advertisements about children, parents are often shown as those who make their children happy and smiled, by purchasing a given product. It encourages parents in the real world to follow up the behaviour in advertising. A child in advertising effectively affects parents' decisions.

Stereotypes build trust because they show pictures and situations which recipients know and thanks to which he can identify with them. They show the consumer the world he expects. At the same time, they are part of the consumer's expectations and perception of reality. In addition, stereotypes are based on his experience. Well-used stereotypes in advertising can create an image of the company in the way it wants to be perceived, and thus it can guide the recipient so that he/she begins to perceive the brand as trustworthy. The use of stereotypes in advertising, which are associated with positive effects, creates a pleasant image of a product or brand.

³⁹⁶ B. Czerska, *Reklama jest kobietą*, „Aida-Media”, nr 11, 1996, pp.7.

Endorsement of famous people

Nowadays, when consumers are more resistant to standard marketing tools, enterprises have to use different means to reach the audience. One of them is to use the image of celebrities and people who are publicly recognized. The aim of this approach is to direct the attention of the recipient in this way that the statement achieve persuasive effect. Famous people have a huge impact on building and recognizing the brand. They definitely attract the attention of potential recipients, they also have their share in creating a positive attitude of the recipient towards the product. In this way the company builds the impression of more credibility of the message itself. Essential assurance of success is that a given celebrity appearing in the advertisement is perceived as a reliable source of information about the product (convergence with the product easy to identify by recipients)³⁹⁷.

More and more companies are aware of changes that take place in marketing communication, especially in the reception of content by consumers. Therefore, more and more enterprises establish cooperation with influencers, who are well-known people in social media, and who have a specific group of their own recipients with whom they have lasting relationships. As a result, they can influence the decision of these people. The use of influencers in marketing communication allows for a credible impact in the perception of the brand's environment, thanks to the involvement of the community and reducing the intrusiveness of advertising messages.

Entrepreneurs use existing trust in public, neutral people who do not have direct contact with an enterprise or a specific product, they are from "outside". They already have a specific group of recipients, among which they spread the opinion and knowledge about a given product. Trust in famous people turns into trust in the company and the product. This mechanism affects the building of credibility in the marketing message, which results in the fact that consumers are more able to believe in it. Consumer confidence is built then.

Ambush Marketing

Ambush Marketing is a marketing technique which involves riding on the coattails of a major event or campaign without actually paying for or participating in the sponsorship or event³⁹⁸. Therefore, the company receives many image benefits at a low or even zero cost. Companies use the potential of the moment to make their brand associated with the characteristics of a given event and even the event itself. Theoretically, in such situation trust in the event translates into trust in a given brand, but this may get very misleading, because what consumers think

³⁹⁷ A. Kozłowska, *Reklama. Socjotechnika oddziaływania*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006, pp. 355.

³⁹⁸ <https://www.marketingoptimizer.com/blog/marketing-optimization/ambush-marketing/> (15.03.2019).

is trustworthy, in fact is just a mechanism that is considered unethical in the marketing world. Therefore, such action can be regarded as the opposite to the proper building of trust among consumers. Trust built in this way is short-lived and unstable. Ambush marketing is often noticed by people who publicize such situations and put them in a bad light, which may be a threat to the good image of a company.

An example of such behavior is an operation of PepsiCo Inc. Before and during the Euro 2004 season, Pepsi intensively broadcasted an ad in which David Beckham, one of the most popular players in the world appear. In this way Pepsi gained many image benefits. The official sponsor of the championship was Coca-Cola. This title builds trust among people who watch the championship. By perceiving PepsiCo as a sponsor, it could get the fans' confidence. Although this behavior is unethical, many people have found the brand trustworthy.

Another example of this phenomenon is the behavior of the company – Allegro, which used the opening of "Złote Tarasy" shopping center. During the opening day groups of people in T-shirts with the inscription "On allegro, buy it cheaper" appeared in the gallery. Additionally, on the day when large-area stores have to be closed, stickers promoting the portal on which goods can be bought 24 hours a day, 365 days a year are stuck in the buildings of several shopping centers. Here, ambush marketing was used to promote the portal so that the largest possible number of people would use its services and perceive the key advantages of the website.

Conclusion

Building trust is an important factor in marketing communication between the company and the consumer. In times when the knowledge about marketing mechanisms is more and more common and easily available, it is increasingly difficult to gain consumer's trust. Good relations with the consumer are not enough to build, but later they should be efficiently upheld, which is why there are a number of mechanisms that companies may use to be considered a trustworthy brand. Trust is inherently unstable, it takes a long time to build it, it degrades quickly, and rebuilding it (if it is still possible) takes much longer.

Trust can be built by creating loyalty programs that make the consumer feel noticed and appreciated by the company. It is also a common practice to use ambush marketing, which helps to build the image and spread knowledge of the brand at a lower cost than traditionally. The top priority of marketing activities of each company should be to establish bonds with the recipient, and to create grounds that the consumer could identify with the brand's image.

Bibliography

1. Czarska B., *Reklama jest kobietą*, „Aida – Media”, nr 11, 1996.
2. <http://przerwanareklame.pl/marketing/ambush-marketing-intryguje-zaczepia-dziala/>, (15.03.2019).
3. <https://marketerplus.pl/nowa-lojalnosc/trendy-w-programach-lojalnosciowych-na-2018-rok/>, (20.03.2019).
4. <https://www.marketingoptimizer.com/blog/marketing-optimization/ambush-marketing/>, (15.03.2019).
5. Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
6. Kozłowska A., *Reklama. Socjotechnika oddziaływania*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.
7. Lewiński P.H., *Retoryka reklamy*, WUW, Wrocław 2008.
8. Sharp B., Sharp A., *Loyalty Programs and Their on Repeat-Purchase Loyalty Patterns*, International Journal of Research in Marketing, (1997).
9. Spyra Z., *Programy lojalnościowe wielkich sieci handlowych jako narzędzie komunikacji marketingowej – ewolucja i uwarunkowania sukcesu rynkowego*, Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 140 Komunikacja marketingowa: współczesne wyzwania i kierunki rozwoju, Katowice 2013.

Summary

In times of dynamic market development, an important issue for enterprises is building lasting consumer's trust based on marketing communication, which is an extremely important element in the functioning of any modern enterprise. A strong competitive struggle on the market forces entrepreneurs to look for innovative solutions in order to create a strong relationship between the consumer and the brand. Thanks to such relations, enterprises are able to build strategies for long-term sustainable development. The aim of the article is to present mechanisms that influence the shaping of the relationship with the consumer based on creating the brand image.

dr Łukasz Wójtowicz

Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny w Radomiu

Paweł Stadnicki

Politechnika Lubelska

Aleksandra Lipa

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Praktyka Work-Life Balance w kształtowaniu się pozycji konkurencyjnej organizacji

Słowa kluczowe: konkurencyjność, Work-Life Balance, WLB, zarządzanie

Streszczenie

Celem artykułu była ocena wpływu praktyki Work-Life Balance w kształtowaniu się pozycji konkurencyjnej organizacji. Na podstawie studiów literaturowych dokonano interpretacji i znaczenia praktyki Work-Life Balance, którą dalej poddano analizie. W rezultacie uzyskano informacje dotyczące oceny jej wpływu w kształtowaniu się pozycji konkurencyjnej organizacji, a także jej dalsze kierunki rozwoju. Jako wniosek praktyczno-naukowy praca stanowi podstawę do dalszych badań w wybranej tematyce z racji silnego powiązania z koncepcją zrównoważonego rozwoju, jak i koncepcją Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – CSR. Wkładem własnym autorów jest innowacyjne ujęcie analizowanego problemu, a także analiza i wyciągnięcie wniosków.

Wstęp

„(...) nie powinno się zakładać firmy z myślą o zarobku. Celem powinno być robienie czegoś, w co się wierzy, i stworzenie firmy, która przetrwa.”

Walter Isaacson – Steve Jobs

Jak widać według myśli już nieżyjącego Steva Jobsa błędnym celem jest zakładanie organizacji, które dążą do maksymalizacji zysku przy minimalizacji kosztów³⁹⁹. Organizacje w XXI wieku oparte na informacji i poszanowaniu zasad

³⁹⁹ H. Godlewska, *Lokalizacja działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych, Warszawa 2001, s. 34–35.

zrównoważonego rozwoju, jak również koncepcji CSR, które chcą pozostać na rynku powinny robić coś w co wierzą. Zaś pracownicy powinni wykonywać swoją pracę ochoczo, a nie z ciężącego na nich obowiązku pracy⁴⁰⁰.

Work-Life Balance

Rozwój dużych organizacji, w szczególności organizacji międzynarodowych, które są nieustannie poddawane procesom globalizacyjnym, pociągnął za sobą różnorakie problemy społeczne. Pracownicy stali się coraz bardziej świadomi swojej pozycji w przedsiębiorstwie, a tym samym świadomi swoich praw. Zaczęli domagać się wyznaczenia granic między pracą a życiem prywatnym, a to z kolei stanowiło przyczynek do narodzin koncepcji *Work-Life Balance*⁴⁰¹.

Na podstawie przeprowadzonych badań przez OECD wynika, że najwięcej wolnego czasu mają obywatele Belgii, Holandii oraz Szwecji. Zaś najmniej – pracujące kobiety w Turcji. Jeżeli zaś chodzi o Polskę to plasuje się ona nadal w grupie krajów „zdominowanych pracą”, gdzie pracownicy spędzają wiele godzin w pracy w postaci nadgodzin⁴⁰². Im więcej ludzie pracują, tym mniej czasu poświęcają na inne zajęcia. Często nadgodziny spędzane w pracy są ważniejsze od wolnego czasu, który jest istotny z punktu widzenia dobrego samopoczucia człowieka. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez agencję badawczą TNS - Polska w 2015 roku na grupie reprezentatywnej 1000 mieszkańców miast (50 tys.+), w wieku 18–35 lat, metodą CAWI. Z uzyskanych wyników widać, że 74% młodych mieszkańców miast powyżej 50 tysięcy ludności pracuje. Z kolei 33% regularnie spędza w pracy więcej niż standardowe 8 godzin dziennie. Ponadto średnia czasu spędzonego w pracy wyniosła 8 godz. 24 minuty.

Badane osoby miały również wskazać, główne czynniki utrudniające pracę. Co druga osoba uczestnicząca w badaniu wymieniła stres oraz zdenerwowanie, jak również mnogość powierzonych obowiązków. Ponadto wśród częstych odpowiedzi pojawiły się takie czynniki jak: korporacyjne procedury, biurokracja w miejscu pracy, przestrzeganie sztywnych *deadlinów*, liczne rozmowy telefoniczne oraz spotkania oraz niewłaściwe zarządzanie przedsiębiorstwem. Zaś przerwy na kawę/papierosa, plany i sprawy związane z życiem osobistym, w najmniejszym stopniu wpływają na pogorszoną efektywność pracy.

Widać zatem, że jakość życia, która stanowi elementarną wartość wyrażaną z jednej strony w standardzie materialnym z drugiej w standardzie niematerialnym jest ściśle powiązana z jakością pracy. Jakość pracy wiąże się z cechami osobowościowymi człowieka jak również z różnymi sferami jego życia⁴⁰³. Jakość

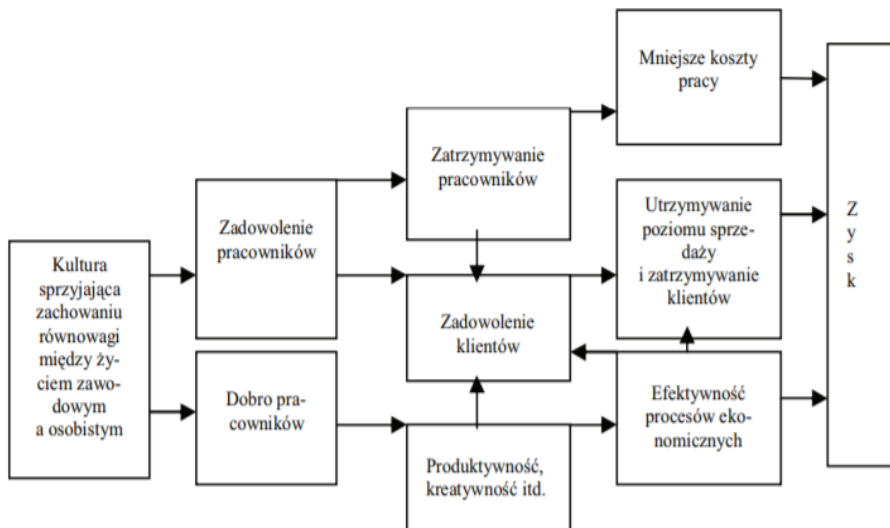
⁴⁰⁰ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, 2000.

⁴⁰¹ <http://corporate-wellness.pl/psyche-wellness-szczegoly-128.html>.

⁴⁰² <http://csr.forbes.pl/kraje-z-najlepszym-i-najgorszym-work-life-balance,artykuly,181245,1,1.html>.

⁴⁰³ J. Bird, *The 2 Legs of Your Company's Work-Life Balance Ladder. A Complete. Ongoing Corporate Work/Life Strategy*, www.worklifebalance.com/assets/pdfs/ladder.pdf.

pracy jest pojęciem wielowymiarowym i obejmuje swoim obszarem między innymi: jakość stanowiska pracy, jakość środowiska pracy, kwalifikacje, wiedzę, równość płci, poszanowanie praw i obowiązków pracy, będąc jednocześnie opartą na dialogu społecznym i braku dyskryminacji⁴⁰⁴. Jak można zauważyć, wyżej wymienione obszary są ze sobą powiązane. Dlatego też poprawa jakości pracy przekłada się na wzrost efektywności gospodarczej a tym samym podniesienie poziomu konkurencyjności organizacji. Newralgiczne znaczenie dla wzrostu owej efektywności gospodarczej oraz poziomu konkurencyjności mają forma zatrudnienia pracowników, podnoszenie kwalifikacji, równy dostęp do szkoleń i rozwoju, rozwój atypowego zatrudnienia oraz poprawa równowagi między pracą a życiem pozazawodowym, czyli praktyka *Work-Life Balance* – WLB, co zostało to przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1. Równowaga między życiem zawodowym a osobistym

Źródło: D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Kraków 2005, s. 36.

Jak można zauważyć na rysunku 1 widać, że istotny choć jednak pośredni związek ma praktyka WLB z efektywnością organizacji i jej poziomem konkurencyjności.

⁴⁰⁴ J.E. Wallace, J.B. Lemaire, W.A. Ghali. *Physician wellness: a missing quality indicator*. Lancet. 2009;374(9702), s. 1714–1721.

Wybrane negatywne skutki braku Work-Life Balance

Nie mniej jednak, rozwiązania WLB są wciąż dość kosztowne, dlatego też są one wdrażane w większości przypadków jedynie przez duże przedsiębiorstwa. Z kolei brak równowagi między pracą a życiem pozazawodowym przynosi wiele negatywnych konsekwencji dla pracowników, ich rodzin i społeczeństwa, co zostało to przedstawione w trzech kolumnach tabeli 1⁴⁰⁵.

Tabela 2. Wybrane negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem prywatnym

Dla kraju	Dla organizacji	Dla pracowników
• bezrobocie; • niedostateczna opieka nad dziećmi; • rosnąca liczba rozwodów; • rosnąca liczba singli; • rosnąca sfera patologii; • rosnąca zapadalność na choroby cywilizacyjne; • rosnące nierówności społeczne; • spadający przyrost naturalny.	• absencja; • gorsza jakość pracy i gorsza produktywność; • niższe zyski; • ograniczona kreatywność i innowacyjność; • pogorszenie relacji z klientami i częstsza ich utrata; • spadająca pozycja konkurencyjna; • stres; • utrata inwestycji w kapitał ludzki; • wypalenie zawodowe; • wzrost fluktuacji; • zmniejszenie zaangażowania w pracę; • zmniejszona koncentracja w pracy.	• alkoholizm; • brak poczucia bezpieczeństwa rodzinnego • brak poczucia bezpieczeństwa w pracy; • gorsza opieka nad dziećmi; • konflikty w rodzinie; • narkomania; • rozwody; • stres; • uzależnienia.

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na podstawie informacji zamieszczonych w tabeli 1 konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem prywatnym mogą mieć charakter nie tylko społeczny, ale również ekonomiczny.

Jednakże mimo widocznych negatywnych konsekwencji braku równowagi między pracą a życiem prywatnym, możliwe jest uzyskanie pozytywnego wskaźnika WLB, na który wpływa kilka czynników. Do najważniejszych zalicza się:

- dostępność usług opiekuńczych,
- regulacje prawne dotyczące elastycznego zatrudnienia,
- uwarunkowania społeczne i kulturowe,
- sytuacja na rynku pracy⁴⁰⁶.

⁴⁰⁵ L. Daniels, *What Does Work-Life Balance Mean?*, www.W-LB.org.uk.

⁴⁰⁶ <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.652/szukaj.1>.

Dlatego też, skuteczne działania WLB zależą przede wszystkim od samoświadomości menedżerów wyższego szczebla oraz samego pracodawcy i odpowiedzi na pytanie czy firma ma maksymalizować zyski przy minimalizacji kosztów. Czy też może nie powinno się zakładać firmy z myślą o zarobku, zaś celem powinno być robienie czegoś, w co się wierzy, i stworzenie firmy, która przetrwa?

Podsumowanie

Do niedawna zdecydowana większość pracodawców starała się wyraźnie nie rozdzielać życia prywatnego i zawodowego swoich pracowników. Okazuje się jednak, że wprowadzenie równowagi pomiędzy obszarem pracy, a życiem pozazawodowym, przyczynia do poprawy efektywności personelu, wzrostu efektywności gospodarczej, a tym samym podwyższenia poziomu konkurencyjności, co przekłada się pozytywnie na wyniki finansowe organizacji. Stąd też wprowadzenie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym pracowników z zakresu *Work-Life Balance* stanowi opłacalne rozwiązanie zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla samych pracowników. Ponadto praktycy i eksperci z zakresu psychologii i zarządzania dostrzegają w tej idei możliwość harmonijnego rozwoju społeczeństwa, bez konieczności dokonywania wyboru między pracą, a życiem pozazawodowym.

Wydaje się, że przeprowadzona analiza, dostarczyła na tyle interesujących wniosków, iż może ona stanowić punkt wyjścia do dalszych badań w tym obszarze. Jako kierunek dalszych badań można wskazać między innymi analizy empiryczne dotyczące koncepcji zrównoważonego rozwoju, CSR a tym samym praktyki *Work-Life Balance* na kształtowanie się działalności organizacji.

Bibliografia

1. Bird J., *The 2 Legs of Your Company's Work-Life Balance Ladder. A Complete. Ongoing Corporate Work/Life Strategy*, <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/ladder.pdf>.
2. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Kraków 2005.
3. Daniels L., *What Does Work-Life Balance Mean?*, www.W-LB.org.uk.
4. Godlewska H., *Lokalizacja działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych, Warszawa 2001.
5. <http://corporate-wellness.pl/psyche-wellness-szczegoly-128.html>.
6. <http://csr.forbes.pl/kraje-z-najlepszym-i-najgorszym-work-life-balance,artykuly,181245,1,1.html>.

7. <http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.652/szukaj.1>.
8. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, 2000.
9. Wallace J.E., Lemaire J.B., Ghali W.A.. *Physician wellness: a missing quality indicator*. Lancet. 2009;374(9702).

Summary

The aim of the article was to assess the impact of Work-Life Balance practice in formatting the competitive position of an organization. Based on the literature studies, the interpretation and significance of the Work-Life Balance practice was made, which was further analyzed. As a result, the authors were able to obtain information regarding the assessment of the Work-Life Balance impact in formatting the competitive position of the organization, as well as its further development directions. As a practical and scientific proposal, the work can be a basis for further research in a selected topic due to its strong link with the concept of sustainable development, as well as the concept of Corporate Social Responsibility - CSR. The authors' own contribution is an innovative approach to the analyzed problem, as well as analysis and drawing conclusions.

Rola ekonomii współdzielenia w rozwoju smart city na przykładzie miasta Lublin

Słowa kluczowe: ekonomia współdzielenia, sharing economy, smart city

Streszczenie

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie idei ekonomii współdzielenia, a także koncepcji smart city. W artykule omówiono definicje oraz wybrane zagadnienia z tego zakresu. Na przykładzie miasta Lublin, które posiada certyfikat miasta Smart City, zaprezentowano jakie działania z elementami ekonomii współdzielenia w swoim rozwoju wykorzystuje miasto.

Wprowadzenie

W czasach gospodarki kapitalistycznej ważnym było produkowanie i konsumowanie wytworzonych dóbr, które zaspokajały podstawowe potrzeby. Po rewolucji przemysłowej rozpoczęły się masowe migracje ludzi do miast, których efektem był wzrost zapotrzebowania na różne dobra, nie tylko te podstawowe. W związku z rozwojem miast głównym motorem gospodarki stała się konsumpcja, ponieważ ludzie potrzebowali coraz więcej. Natomiast napędem dzisiejszych zmian jest Internet, dzięki któremu ludzie poznali nowe formy komunikacji, sami odkryli możliwość dzielenia się różnymi dobrami, których nie potrzebują, bądź potrzebują tylko na chwilę⁴⁰⁷.

W ostatnim czasie każdy z nas obserwuje zmiany jakie zachodzą w obszarze konsumpcji. Ludzie są zmęczeni i znudzeni wszechobecnie panującym konsumpcjonizmem, dlatego coraz częściej zwracają uwagę na kwestie ekologii, zrównoważonego rozwoju czy też problemów społecznych. W związku z tym zauważalne stają się zmiany dotyczące zaspokajania naszych potrzeb. Rozwijające się nowe trendy konsumenckie, w tym ekonomia współdzielenia w krótkim czasie zyskały swoich zwolenników⁴⁰⁸. Korzystanie ze wspólnych dóbr, zasobów jest popularne w miastach nie od wczoraj. Mieszkańcy mogą korzystać z transportu publicznego, bibliotek czy też innych wspólnych prze-

⁴⁰⁷ Ł. Zgiep, *Sharing economy. Jako ekonomia przyszłości*, [w:] *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, nr 4 (47), 2014, s. 194-195.

⁴⁰⁸ J. Hamari, M. Sjöklint, A. Ukkonen, *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, in *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9):2047-2059, 2016, s. 2047.

strzeni. Dzięki technologii zaś rośnie liczba i rodzaj transakcji współdzielenia, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów⁴⁰⁹. W związku z tym, że z roku na rok rośnie liczba mieszkańców miast, miasta muszą wprowadzać strategie, które mają sprawić, że życie w mieście będzie lepsze i łatwiejsze.

Na czym polega ekonomia współdzielenia?

Ekonomia współdzielenia w Polsce jest najbardziej znana pod określeniem *sharing economy*, biorąc pod uwagę znaczenie terminu *economy* w języku angielskim, powinniśmy tłumaczyć to pojęcie jako *gospodarka współdzielenia*. Jednak w polskiej literaturze oba te pojęcia stosowane są zamiennie, jako synonimy. Zgodnie z R. Botsman ekonomia współdzielenia polega na dzieleniu się niewykorzystywanymi zasobami w celu korzyści materialnych bądź też niematerialnych. Ekonomia współdzielenia zawiera się w *collaborative consumption*- co możemy tłumaczyć jako wspólną konsumpcję, polegającą na maksymalnym wykorzystywaniu zasobów, poprzez ponowne ich wykorzystanie oraz wspólny dostęp do nich dla użytkowników⁴¹⁰. Komisja Europejska również przyjęła swoje stanowisko w zdefiniowaniu nowego trendu, ekonomii współpracy i definiuje ją jako „modele prowadzenia działalności, w których działalność odbywa się dzięki pośrednictwu platform współpracy, tworzących ogólnie dostępny rynek czasowego korzystania z dóbr lub usług, często dostarczanych przez osoby prywatne”⁴¹¹. Badacze zajmujący się zjawiskiem ekonomii współdzielenia, mają czasami odmienne stanowiska. Należą do nich między innymi F. Bardhi oraz G. Eckhardt, które uważają, że niektóre elementy *sharing economy* nie powinny być określane mianem dzielenia się, w związku z tym wprowadziły nowe pojęcie *access-based consumption* czyli konsumpcję opartą na dostępie. Badaczki klasyfikują tutaj transakcje, które są przeprowadzane za pośrednictwem rynku, lecz nie dochodzi do przeniesienia własności. Konsument otrzymuje dostęp do dóbr bądź usług na określony czas za daną cenę⁴¹². Za przykład autorki podają Ubera, organizację która nie opiera się o współpracę między ludzką, lecz skupia na materialnych korzyściach takich jak wygoda, oszczędność⁴¹³.

⁴⁰⁹ M. Mizielińska-Chmielewska, *Ekonomia współdzielenia*, <http://www.smartcity.warsawpress.com/index.php/2018/03/24/ekonomia-wspoldzielenia/>, (1.05.2019).

⁴¹⁰ S. Samuła, *Ekonomia współdzielenia w Polsce*, [w:] Zarządzanie organizacją w warunkach zrównoważonego rozwoju-wybrane aspekty ilościowe i jakościowe, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2018, s. 150.

⁴¹¹ KE, 2016, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: Europejski program na rzecz gospodarki dzielenia się, COM (2016) 356 final

⁴¹² A. Koźlak, *Sharing economy jako nowy trend społeczno-gospodarczy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 489, 2017, s. 173.

⁴¹³ B. F. Malinowski, *Różne oblicza sharing economy*, 2016. http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=DFE8A2F9EB1F43E19D0F6AD1B9C7DCB6, (16.12.2016).

Havas Worldwide przeprowadziło badania, z których wynika, że w Polsce głównym motywem korzystania z sharing economy jest oszczędność. Większość Polaków deklaruje chęć dzielenia się narzędziami, rowerem, czy też drobnymi urządzeniami multimedialnymi. Polacy nie są natomiast gotowi do udostępniania wartościowych rzeczy na przykład samochodu. Polacy niechętnie chcą również dzielić się swoimi ubraniami. Z badania wynika również, że 19% Polaków, którzy wzięli udział w badaniu ma w ogóle negatywny stosunek do dzielenia się⁴¹⁴. Takie badania są potwierdzeniem tego, że podstawą sharing economy jest zaufanie. W Polsce natomiast poziom zaufania jest na dość niskim poziomie⁴¹⁵.

Ekonomia współpracy rozwija się bardzo dynamicznie. Szacuje się, że do 2020 roku obroty firm, które swoją działalność opierają na dzieleniu się będą następujące:

- Car sharing (udostępnianie samochodów) 3,5–5,6 mld euro,
- Ride sharing (udostępnianie jazdy) 3,5–5,2 mld euro,
- Bike sharing (udostępnianie rowerów) 3,6–5,3 mld euro,
- Shared parking (wspólny parking) 1,3–1,9 mld euro⁴¹⁶.

Najbardziej popularnym przedmiotem współdzielenia jest samochód, transport. W miastach mamy do czynienia głównie z komunikacją miejską, a także coraz bardziej popularnymi wypożyczalniami samochodów. Za sprawą aplikacji możemy skorzystać z udostępnionego auta. W Polsce popularna jest aplikacja BlaBla Car, która umożliwia użytkownikom wspólne podróże, co za tym idzie partycypację kosztów. Na naszym rynku działa także aplikacja, która służy do wspólnych przejazdów do pracy. Współdzielenie samochodów/transportu nie tylko jest szansą dla osób, które mają niski dochód, ale także przyczynia się do redukcji gazów cieplarnianych. Tak jak wspomniano na początku artykułu ludzie stają się coraz bardziej wrażliwi na kwestie ekologii⁴¹⁷.

Warunkiem do zaistnienia transakcji współdzielenia jest zapewnienie w odpowiednim czasie i miejscu dóbr, które będą adekwatne do bieżącego zapotrzebowania użytkowników. Takie działania są możliwe dzięki zaawansowanym rozwiązaniom technologicznym, a przede wszystkim za sprawą Internetu⁴¹⁸.

⁴¹⁴ Ibidem

⁴¹⁵ J. Ziobrowska, *Sharing economy jako nowy trend konsumencki*, [w:] Własność w prawie i gospodarce, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego s. 264.

⁴¹⁶ M. Szolucha, P. Palutkiewicz, O. Kochman, *Ekonomia dostępu a wyzwania stojące przed polską gospodarką*, Warszawa, 2017, s. 13.

⁴¹⁷ M. Mizielińska-Chmielewska, *Ekonomia*... op.cit.

⁴¹⁸ M. Leszczyńska, K. Łopaciński, *Współdzielenie i kokreacja jako przejawy nowych trendów w ekonomii*, [w:] Informatyka ekonomiczna, 2(44), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 76.

Koncepcja Smart City

Pojęcie inteligentnego miasta *smart city* jest równie bardzo popularnym i modnym określeniem. Nie zawsze jednak, pojęcie to jest dobrze rozumiane. Naukowcy przedstawiają wiele definicji *smart city*, większość z nich zawiera część wspólną, zgodnie z którą inteligentne miasta w swoich działaniach wykorzystują szeroko pojętą technologię informacyjną. Przyczynia się ona między innymi do rozwoju gospodarczego oraz do zwiększania jakości życia mieszkańców⁴¹⁹. Badacze, którzy zajmują się koncepcją *smart city*, dzielą się na dwie grupy. Jedni traktują *smart city* jako miasto, w którym ICT jest podstawą inicjatyw społecznych i ekonomicznych, które mają na celu wzrost gospodarczy, większą efektywność wykorzystywanych zasobów miejskich, a także tworzenie kapitału społecznego. Drudzy zaś *smart city* przyjmują jako nowy schemat w rozwoju miasta, w którym ważną rolę odgrywają następujące czynniki; kapitał ludzki i społeczny, edukacja oraz środowisko naturalne⁴²⁰. W 2007 roku w raporcie Vienna University of Technology zaprezentowano jedną z najbardziej szczegółowych definicji, według której *smart city* to miasto, które uzyskuje i będzie uzyskiwało dobre efekty w obszarach: ICT, edukacja mieszkańców, tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorstw z branży informatycznej, komunikacja jednostek samorządowych z mieszkańcami, nowoczesne środki transportu, rozwój miasta z uwzględnieniem środowiska naturalnego⁴²¹.

Miasto inteligentne utożsamiane jest z miastem, które posiada kreatywną strategię rozwoju, otwartą na innowacje, elastyczną oraz umożliwiającą szybkie dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia⁴²².

Jak większość idei oraz koncepcji, *smart city* również przechodziło swoją ewolucję, od generacji 1.0 do 4.0. *Smart city* 1.0 charakteryzuje się tym, że dostawcy technologii zachęcają miasta do ich wdrażania, te zaś początkowo nie miały wiedzy na temat wpływu tych technologii na jakość życia mieszkańców. Generacja 2.0 jest już fazą, która prowadzona jest przez miasta. Władze miast decydują o tym jakie technologie powinny być w nim wykorzystywane, aby mieszkańcom żyło się lepiej. Generacja 3.0 angażuje w rozwój swoich mieszkańców⁴²³. Niezbędnym elementem w rozwoju inteligentnego miasta jest dzielenie się wiedzą. Już dziś miasta za sprawą czujników, kamer, badań gromadzą znaczną liczbę danych. Oczekuje się, że miasta będą wykorzystywać zebrane informacje w celu poprawy efektywności. Ministerstwo Cyfryzacji potwierdza, że otwarte

⁴¹⁹ <https://www.finchandbeak.com/1108/smart-cities-smart-transit-bike-shares.htm>, (25.04.2019)

⁴²⁰ E. Szczech-Pietkiewicz, *Smart city-próba definicji*, [w:] Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 391, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 73-74.

⁴²¹ Ibidem, s. 74.

⁴²² <https://www.pkn.pl/smart-cities>, (1.05.2019)

⁴²³ B. Cohen, *The 3 Generations Of Smart Cities*, <https://www.fastcompany.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities>, (20.04.2019)

dane publiczne, czyli dane instytucji, urzędów, które są ogólnie dostępne są podstawą w zarządzaniu miastem⁴²⁴. Inteligentne miasto dąży również do zrównoważonego rozwoju, głównie w gospodarce energetycznej, ponieważ musi ono zapewnić konkurencyjne dostawy energii. Działania takie polegają na korzystaniu z odnawialnych źródeł energii w budynkach publicznych⁴²⁵.

Wciąż nie zostały zhierarchizowane czynniki, które wpływają na rozwój miasta zgodnie z koncepcją *smart city*, badacze wielokrotnie jednak są ze sobą zgodni i podają następujące determinanty: innowacyjność, kreatywność, jakość życia mieszkańców, przedsiębiorczość, jakość kapitału społecznego i ludzkiego⁴²⁶.

Lublin – Inteligentne Miasto

Lublin w 2019 roku otrzymał certyfikat Smart City, który jest wydawany przez Polski Komitet Normalizacyjny. Certyfikat dowodzi, że Lublin spełnia standardy, które określone są przez normę PN-ISO-37120. Norma ta jest zdefiniowana przez 100 wskaźników, z czego w 96 wskaźnikach Lublin uzyskał zgodność, które odnoszą się m.in. do gospodarki, środowiska, finansów, zdrowia, rekreacji, transportu czy też bezpieczeństwa⁴²⁷.

Działania Lublina są skupione przede wszystkim na rozwiązaniach w dziedzinie transportu publicznego⁴²⁸. Obecnie 37% posiadanych przez miasto autobusów miejskich, to pojazdy niskoemisyjne. Za 4 lata po lubelskich drogach powinno jeździć 135 trolejbusów oraz 66 autobusów elektrycznych. Samochody elektryczne będą stanowiły 50% taboru⁴²⁹. Miasto pracuje w tym roku również nad modernizacją biletu elektronicznego, tak by mieszkańcy korzystając z jednej karty mieli również możliwość korzystania z innych usług na przykład PKP⁴³⁰. W Lublinie działa również Lubelski Rower Miejskiego, którego dostawcą jest firma Nextbike. Mieszkańcy Lublina za pośrednictwem aplikacji mogą wypożyczać rowery na minuty, a pierwsze 20 minut jest zawsze darmowe. Obecnie do dyspozycji jest 951 rowerów, które zlokalizowane są na 97 stacjach⁴³¹. Od ubiegłego sezonu w ofercie są także elektryczne skutery, a we wrześniu miasto zapowiedziało, że Lublinianie będą mogli również korzystać z elektrycznych hulajnóg,

⁴²⁴ M. Mizielińska-Chmielewska, *Ekonomia...* op.cit.

⁴²⁵ <https://www.pkn.pl/smart-cities>, (1.05.2019).

⁴²⁶ E. Szczech-Pietkiewicz, *Smart city-próba definicji...* op. cit., s. 75.

⁴²⁷ <https://lublin.eu/biznes-i-nauka/aktualnosci/lublin-z-certyfikatem-smart-city,952,791,1.html>, (25.04.2019).

⁴²⁸ <https://smartcityblog.pl/artur-szymczyk-wymyslymy-wspolnie-lublin/>, (25.04.2019).

⁴²⁹ <https://kurierlubelski.pl/elektryczne-auta-w-lublinie-czekaja-na-ladowarki-zobacz-kiedy-i-gdzie-sie-pojawia/ar/c1-14025643>, (30.04.2019).

⁴³⁰ <https://kurierlubelski.pl/ztm-lublin-bedzie-nowy-bilet-elektroniczny-i-biletomaty/ar/11818836>, (30.04.2019).

⁴³¹ <https://lubelskirower.pl/>, (30.04.2019).

które są bardzo modnym środkiem lokomocji⁴³². Od listopada 2018 roku w Lublinie można wynająć na minuty także auta. Skorzystać z tego mogą osoby posiadające prawo jazdy, kartę płatniczą oraz bezpłatną aplikację. Samochód otwiera się za pomocą przycisku w telefonie. Lublin jest drugim miastem po Warszawie, gdzie we współpracy z władzami lokalnymi, firma Panek udostępniła samochody. Jeśli chodzi o samochody elektryczne na razie utrudnieniem jest liczba miejsc do ładowania samochodów, ale miasto zapowiada, że powstaną nowe⁴³³. Dzięki miastu i dostawcom wskazanych środków lokomocji, mieszkańcy mogą z nich korzystać bez konieczności posiadania rowerów, skuterów, czy samochodów, tym samym przyczynia się to poprawy jakości powietrza oraz przepustowości ulic⁴³⁴.

Pod koniec 2018 roku w Lublinie powstała jadłodzielnia. Była to inicjatywa społeczna. Jadłodzielnia znajduje się na targu przy al. Tysiąclecia. Każdy może przynieść niepotrzebną żywność i każdy może się poczęstować tym, co zostało przyniesione.

Lublin jest miastem, które angażuje w swoje działania mieszkańców. Co roku Lublinianie głoszą na projekty w Budżecie Obywatelskim, które ich zdaniem są najbardziej potrzebne miastu.

Bibliografia

1. Cohen B., The 3 Generations Of Smart Cities, <https://www.fastcompany.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities>, (20.04.2019).
2. Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A., *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, in Journal of the Association for Information Science and Technology, 67(9):2047-2059, 2016.
3. KE, 2016, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: Europejski program na rzecz gospodarki dzielenia się, COM (2016) 356 final
4. Koźlak A., *Sharing economy jako nowy trend społeczno-gospodarczy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 489, 2017.
5. Leszczyńska M., Łopaciński K., Współdzielenie i kokreacja jako przejawy nowych trendów w ekonomii, [w:] *Informatyka ekonomiczna*, 2(44), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
6. Malinowski B., F., *Różne oblicza sharing economy*, 2016. http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=DFE8A2F9EB1F43E19D0F6AD1B9C7DCB6, (16.12.2016).

⁴³²<https://kurierlubelski.pl/pozyczasz-i-w-miasto-hybryda-rowerem-skuterem-hulajnoga/ar/c4-14236247>, (30.04.2019).

⁴³³<https://kurierlubelski.pl/elektryczne-auta-w-lublinie-czekaja-na-ladowarki-zobacz-kiedy-i-gdzie-sie-pojawia/ar/c1-14025643>, (30.04.2019).

⁴³⁴ <https://panekcs.pl/aktualnosci/carsharing-w-lublinie>, (30.04.2019).

7. Mizielińska-Chmielewska M., *Ekonomia współdzielenia*, <http://www.smartcity.warsawpress.com/index.php/2018/03/24/ekonomia-wspoldzielenia/>, (1.05.2019).
8. Samuła S., *Ekonomia współdzielenia w Polsce*, [w:] *Zarządzanie organizacją w warunkach zrównoważonego rozwoju-wybrane aspekty ilościowe i jakościowe*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2018.
9. Szolucha M., Palutkiewicz P., Kochman O., *Ekonomia dostępu a wyzwania stojące przed polską gospodarką*, Warszawa, 2017.
10. Szczech-Pietkiewicz E., *Smart city-próba definicji*, [w:] *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 391, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
11. Zgiep Ł., *Sharing economy. Jako ekonomia przyszłości*, [w:] *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, nr 4 (47), 2014.
12. Ziobrowska J., *Sharing economy jako nowy trend konsumencki*, [w:] *Własność w prawie i gospodarce*, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
13. <https://www.finchandbeak.com/1108/smart-cities-smart-transit-bike-shares.htm>, (25.04.2019).
14. <https://www.pkn.pl/smart-cities>, (1.05.2019).
15. <https://www.pkn.pl/smart-cities>, (1.05.2019).
16. <https://lublin.eu/biznes-i-nauka/aktualnosci/lublin-z-certyfikatem-smart-city,952,791,1.html>, (25.04.2019).
17. <https://smartcityblog.pl/artur-szymczyk-wymyslmy-wspolnie-lublin/>, (25.04.2019).
18. <https://kurierlubelski.pl/elektryczne-auta-w-lublinie-czekaja-na-ladowarki-zobacz-kiedy-i-gdzie-sie-pojawia/ar/c1-14025643>, (30.04.2019).
19. <https://kurierlubelski.pl/ztm-lublin-bedzie-nowy-bilet-elektroniczny-i-biletomaty/ar/11818836>, (30.04.2019).
20. <https://lubelskirower.pl/>, (30.04.2019).
21. <https://kurierlubelski.pl/pozyczasz-i-w-miasto-hybryda-rowerem-skuterem-hulajnoga/ar/c4-14236247>, (30.04.2019).
22. <https://kurierlubelski.pl/elektryczne-auta-w-lublinie-czekaja-na-ladowarki-zobacz-kiedy-i-gdzie-sie-pojawia/ar/c1-14025643>, (30.04.2019).
23. <https://panekcs.pl/aktualnosci/carsharing-w-lublinie>, (30.04.2019).

Summary

This article aims to introduce the idea of sharing economy, as well as the concept of smart city. The article discusses definitions and selected issues in this field. On the example of the city of Lublin, which has a certificate of the city of Smart City, it was presented what actions the elements of the economy of sharing in its development uses the city.

Koncepcja work-life balance w przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: Work-life balance, WLB, przedsiębiorstwo, człowiek, równowaga

Streszczenie

Zainteresowanie zagadnieniem dotyczącym równowagi pomiędzy pracą, a życiem osobistym oraz podejmowane działania w tym zakresie są skutkiem zmian w sposobie funkcjonowania teraźniejszych organizacji, przedsiębiorstw. Jest to także wynikiem sygnalizowanych przez pracowników potrzeb rozwijania się w różnych dziedzinach życia. Nie tylko kariera zawodowa jest istotna. Kobiety pragną zostać matkami, a mężczyźni coraz częściej chcą uczestniczyć w kształtowaniu i wychowaniu potomstwa. Wydłużanie lat pracy, które trzeba osiągnąć aby uzyskać emeryturę, zwiększanie tempa pracy oraz generowanie godzin nadliczbowych sprawia, że pracownik więcej czasu i życia spędza w pracy niż z rodziną czy najbliższymi.

Pojęcie, istota i znaczenie work-life balance

W Unii Europejskiej pracownik zatrudniony na pełny etat pracuje średnio 40,3 godzin tygodniowo w zwykłym tygodniu pracy – wynika z danych Eurostatu. Najwięcej w UE pracują górnicy, średnio 42 godz. w tygodniu. Polacy pracują ponad normę ustaloną w kodeksie pracy, która równa jest 40h w tygodniu⁴³⁵. Poprzez natłok obowiązków nie mają już dużo czasu wolnego dla rodziny, przyjaciół lub pasji czy hobby. Często pracują także w weekendy, nie korzystają z urlopu, biorą na siebie dodatkowe obowiązki i zabierają pracę do domu. Zdarza się, że kierownictwo – oddające się całkowicie swojej firmie – oczekuje, że i podwładni będą postępować tak samo.

Work-life balance jest odpowiedzią na problem obecnego społeczeństwa. Można ją zdefiniować jako umiejętność połączenia pracy z innymi wartościami życia człowieka, jak na przykład: dom, rodzina, aktywność społeczna czy po prostu własne zainteresowania. Osiągnięcie takiej równowagi jest możliwe jeśli praca nie wchodzi na płaszczyznę życia osobistego i odwrotnie. Sam zamysł takiej idei pochodzi ze Stanów Zjednoczonych, a datuje się go na koniec XX wieku. W tym kraju zebrało się grono przedsiębiorstw, którym zależało na jak najgodniejszych warunkach pracy oraz na przyjemnej atmosferze, wynikającej z samo-

⁴³⁵ <https://forsal.pl/artykuly/1100436,ile-godzin-tygodniowo-pracuja-polacy-a-ile-europejczycy-oto-najnowsze-dane-eurostatu.html>, (19.12.2018).

poczucia pracownika. Sprawozdania Workers Preferences and Workplace Ability z roku 2014 pokazują, że dla 42% pracowników w Polsce oraz dla 56% na świecie zamysł work-life balance jest o wiele bardziej istotny niż zarobki i awanse⁴³⁶.

Work-life balance zakłada⁴³⁷, że to od kierownictwa firmy musi wyjść sygnał o braku konieczności i akceptacji nadgodzin, przenoszenia pracy zawodowej do domu czy też odbierania telefonu komórkowego w dni wolne i święta. Sam manager powinien być przykładem i unikać przebywania w biurze do późnych godzin. Jak donoszą badania OECD z 2015r, mimo, że Polacy pracują około 2 tysięcy godzin rocznie na stanowisku biurowym, a Niemcy zaledwie 1,4 – to efektywność jest o prawie 70% mniejsza niż u zatrudnionych na zachodzie. Pracodawcy zapominają, że przepracowane godziny nie są odzwierciedleniem jakości i efektywności pracy. Długi czas spędzany w miejscu zatrudnienia powoduje zmęczenie i znużenie. Do tego dołącza się także podróż samochodem i żywienie się w barach szybkiej obsługi, bo oszczędzać czas, który jest istotny. W związku z tym łamane są zasady zrównoważonego rozwoju człowieka. Brakuje czasu na odpoczynek i odreagowanie stresów. Niezadowolony z życia i sytuacji, w której się znajduje pracownik, to też narzekający pracodawca. Okazało się, że pracując 6 godzin dziennie człowiek jest w stanie osiągać te same wyniki, co przy standardowych ośmiu. Skuteczność wzrasta wraz z możliwością szybszego opuszczenia stanowiska pracy. Na dodatek oszczędza się czas nie tylko przez skrócone godziny w biurze, ale także przez omijanie korków, bo podróżowanie o niestandardowych godzinach pracy i przez brak kolejek w supermarketach, do których nie dotarli jeszcze pracownicy z późniejszych zmian. Zaoszczędzony godziny możemy „roztrwonić” po swojemu, by wypracować taką jakość życia, jak w Danii czy we Francji (we Francji tygodniowy wymiar czasu pracy wynosi 35h), gdzie poczucie życia zgodnie z zasadami work-life balance jest najsilniej rozwinięte w Europie. Pozwala to Duńczykom i Francuzom umiejętnie rozdzielać sprawy służbowe od prywatnych, by móc w pełni realizować się po pracy.

Należy pielęgnować i respektować wartość człowieka. Jak mówi S. Lachowski „wartości są ważne dla osobowości ale występują także na poziomie organizacji. Dla jednostki są częścią osobowości, a przedsiębiorstwie kształtują jego kulturę. Ludziom dają godne życie i spokojną śmierć, a organizacji zapewniają nieśmiertelność. Zapobiegają chaosowi a tym samym wspierają rozwój.”⁴³⁸

Jest to wyzwanie dla polskiego biznesu, dla którego zarządzanie w zgodzie z ideą społecznej odpowiedzialności powinno przełożyć się na promowanie efektywnie wykonanej pracy. Gdzie mniej przepracowanych godzin to lepiej, gdzie „home office” i elastyczny czas pracy to powszechność, a poszanowanie wolnego

⁴³⁶ W. Leoński, Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2015, s. 3.

⁴³⁷ <http://hrstandard.pl/2015/10/05/jak-integrowac-i-rownowazyc-zycie-zawodowe-i-osobiste-pracownikow-w-kulturze-organizacyjnej-firmy/>, (21.11.2018).

⁴³⁸ S. Lachowski, Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie, Warszawa 2012.

czasu pracownika to świętość. Polacy coraz częściej są w stanie zrezygnować z wyższego wynagrodzenia na rzecz pracy w firmie, która praktykuje zasady work-life balance, by mieć zagwarantowany niezakłócony czas wolny⁴³⁹.

Korzyści płynące z zastosowania idei WLB

Samo zastosowanie omawianej idei wprowadza harmonie i ład w przedsiębiorstwie. Zyska na tym nie tylko pracownik, ale przede wszystkim sama firma, której efekty pracy wzrastają, a bynajmniej nie obniżają się. Najważniejszymi cechami pozytywnymi, które niesie za sobą WLB są:

- mniejsza ilość konfliktów w rodzinach,
- poprawa nastroju oraz ogólnej kondycji organizmu,
- brak kłopotów z dysponowaniem czasem,
- angażowanie się w cele przedsiębiorstwa oraz utożsamianie się z nimi,
- stabilizacja zatrudnienia,
- spadek absencji pracownika na stanowisku pracy,
- polepszenie opinii o danym pracodawcy,
- większa satysfakcja klientów,
- zaangażowanie pracownika w wykonywane zadania⁴⁴⁰.

Nie można nie wspomnieć tu o wizerunku firmy względem otoczenia. Poprzez praktyki WLB polega ono zdecydowanie na polepszeniu. Działanie takie ma także wydźwięk społeczny, gdyż nie eliminuje, a nawet wspiera podjęcie decyzji o założeniu pełnej rodziny. Pracownik chętniej wraca do pracy po porodzie, na czym niewątpliwie zyskuje przedsiębiorstwo.

Co prawda każdy taki zabieg łączy się z poniesieniem kosztów, jednak inwestycja w kapitał ludzki przynosi wiele korzyści dla całej organizacji. Zadowolony pracownik, to efektywny pracownik, a więc takimi zabiegami firma przyciąga tych najlepszych w danej branży, a więc niewątpliwie specjalistów. Są oni przywiązani i lojalni względem pracodawcy, stworzą dobrą atmosferę oraz minimalizują stres, a wizerunek firmy staje się coraz bardziej pozytywny.

Work-life balance w praktyce

Do praktyk najczęściej stosowanych w przedsiębiorstwie zalicza się elastyczne godziny pracy. Polega to na tym, że pracownik może wykonywać powierzone zadania, obowiązki w czasie, który jest dla niego najbardziej dogodny. Nie ma tu mechanizmu stresu w związku z koniecznością przebywania określonej ilości godzin w miejscu pracy. Łatwiej jest więc godzić życie prywatne z zawodowym.

⁴³⁹ <http://martaromanow.innpoland.pl/118291,work-life-balance-po-polsku>, (28.10.2018)

⁴⁴⁰ K. Dąbrowska, *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014, s. 7.

Korzyścią dla przedsiębiorstwa jest wydłużony czas jego pracy, a tym samym lepszy dostęp dla konsumentów, kontrahentów. Atmosfera w takim miejscu pracy jest bardzo dobra, a pracownik nie odczuwa zmęczenia, czy zniechęcenia.

Zdarza się, że pracodawcy umożliwiają pracownikom pracę zdalną, a więc najczęściej w ich własnym domu. Obniża to wydatki finansowe firm, które nie muszą tworzyć stanowisk pracy, niweluje pojawiające się spóźnienia oraz daje możliwość wypłacania wynagrodzenia zgodnie z efektami pracy zatrudnionego. Pracownik może skupić się na jak najlepszym wykonaniu zadania, a tym samym nie denerwuje się uciekającym czasem. Może pracować gdzie chce i ile chce. Alternatywa ta jest niesamowitym udogodnieniem dla osób opiekującymi się dziećmi, czy innymi niesamodzielnymi osobami.

Inną formą WLB jest funkcjonowanie żłobków, przedszkoli, itp., które funkcjonują przy miejscu pracy. Przedsiębiorstwa praktykują także: ubezpieczenia rodzinne, pokoje dla matek karmiących, dofinansowanie wyjazdów wakacyjnych dzieci, dodatkową opiekę medyczną, paczki okolicznościowe, itp. W. Leoński pisze, że z przeprowadzonych badań wynika, że za najważniejsze udogodnienie uważa się: dłuższe urlopy macierzyńskie, wyprawki dla noworodków oraz program opieki medycznej dla całej rodziny. Pracodawcy zaś stosują najczęściej: pierwszeństwo urlopów dla rodziców, pikniki rodzinne oraz pakiety medyczne⁴⁴¹.

Podsumowanie

Idea WLB jest ciągle aktualna i zasadna, w dobre gonitwy za pieniędzmi, poprawą życia i coraz prężniejszą karierą. Każdy człowiek przyzwyczajony jest do życia ziemskiego, a tym samym uzależnia się od dobrodziejstw tego świata. Lubuje się w dostatecznym życiu. Z czasem jednak okazuje się, że praca zabiera mu bardzo dużo czasu i życia. Pojawia się konflikt pomiędzy dwoma ważnymi aspektami funkcjonowania człowieka. W związku z powyższym analizowana idea może okazać się drogowskazem, a czasami nawet częścią, która rozwiązuje pojawiające się na tej płaszczyźnie kłopoty. Pomaga także przedsiębiorstwom w dobrym funkcjonowaniu i innowacyjnym działaniu, które kieruje się przede wszystkim dobrem pracownika. Ma to także niewątpliwie wpływ na jego wydajność i efektywność pracy.

⁴⁴¹ W. Leoński, *Work- life balance, jako praktyka społecznej odpowiedzialności biznesu*, *acta universitatis nicolai copernici, Zarządzanie XLII* – nr 1 (2015), s. 133–135.

Bibliografia

1. Dąbrowska K., *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2014.
2. <http://hrstandard.pl/2015/10/05/jak-integrowac-i-rownowazyc-zycie-zawodowe-i-osobiste-pracownikow-w-kulturze-organizacyjnej-firmy/>.
3. <http://martaromanow.innpoland.pl/118291,work-life-balance-po-polsku>.
4. <https://forsal.pl/artykuly/1100436,ile-godzin-tygodniowo-pracuja-polacy-a-ile-europejczycy-oto-najnowsze-dane-eurostatu.html>.
5. Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Warszawa 2012.
6. Leoński W., *Work- life balance, jako praktyka społecznej odpowiedzialności biznesu, acta universitatis nicolai copernici*, Zarządzanie XLII – nr 1 (2015).
7. Leoński W., *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2015.
8. Pitt-Catsoupes M., Kossek E., Sweet S., *Charting New Territory: Advancing Multi-Disciplinary Perspectives, Methods and Approaches in the Study of Work and Family*, [w:] Pitt-Catsoupes M., E.E. Kossek, 2005.
9. Polkowska D., *Work- life balance w nauce możliwy czynie? Przykłady dobrych praktyk w wybranych uczelniach wyższych*, [w:] Humanizacja Pracy. Jakość życia pracownika w perspektywie work- live balance, Płock, 2013.
10. Rogala-Marcniak S., *Bezpieczna przestrzeń*. Personel i zarządzania, 2011.
11. Sweet S. (red.), *The Work and Family Handbook*, Routledge 2005.

Summary

The interest in the issue of the balance between work and personal life and the actions undertaken in this area are the result of changes in the way the present organizations and enterprises operate. It is also the result of employees' need to develop in various areas of life. Not only a professional career is important. Women want to become mothers, and men more often want to participate in shaping and educating their offspring. Extending the years of work that must be achieved in order to get a pension, increase the pace of work and generate overtime means that the employee spends more time and work at work than with family or relatives.

Mgr inż. Piotr Dresler

Łukasz Szacon

Politechnika Lubelska

Modele biznesu – teoria i praktyka

Streszczenie

Poniższy artykuł wprowadza w tematykę modelowania biznesowego. wyjaśnione zostają podstawowe definicje oraz najprostsze koncepcje modeli biznesu. Następnie zdefiniowana zostaje droga modelu, jaką przechodzi on od etapów konceptualnych po wdrożenie oraz operacjonalizację modelu. Podsumowaniem jest przedstawienie roli modeli biznesu w świetle praktyki biznesowej.

Wstęp

Ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej jest nieodłącznym elementem funkcjonowania na konkurencyjnym rynku. W szczególności w czasach obecnych, gdzie dynamika zmian jest nieporównywalnie większa niż kiedykolwiek, jedynym pewnikiem w relacjach z otoczeniem jest stała adaptacja do zmian. Jednym z podstawowych narzędzi wykorzystywanym do zminimalizowania skutków zmian, bądź ich zdefiniowania a następnie wykorzystania w swojej działalności jest model biznesu. Odpowiednie zestawienia a następnie porównanie własnego modelu biznesu z modelami konkurencyjnymi, czy nawet ze starszymi wersjami własnych modeli, pozwala wskazać mocne i słabe strony swojego biznesu, a przede wszystkim czynniki sukcesu. Model biznesu stanowi swoistą mapę przedsięwzięcia, którą przedsiębiorstwo powinno podążać, realizując swoje cele statutowe w celu maksymalizacji efektywności jego funkcjonowania.

Definicje modeli biznesu

Pojęcie modelu biznesu po raz pierwszy wykorzystane zostało w latach 50. XX wieku przez R. Bellmana i innych w pracy „On the construction of a multi-stage, multi-person business game” w kontekście gier biznesowych i nie posiadało ono znaczenia praktycznego.

E. Konczal w 1975 roku przypisał modelom biznesowym znaczenie w zarządzaniu strategicznym sugerując, że nie powinny być one odbierane wyłącznie przez parytet nauk ścisłych bądź przyrodniczych a przede wszystkim jako meto-

dologia prowadzenia przedsiębiorstw⁴⁴². W latach 70. XX wieku modele biznesu zaczęły być kojarzone z biznesem, jednakże nie były powszechnie stosowane. Świadczyć może o tym fakt powstania w latach 80. XX wieku pojęcia Dominant Logic⁴⁴³ oznaczającego sposób wykorzystania środków do osiągnięcia przez firmę sukcesu. Lata 90. XX wieku przyniosły popularyzację pojęcia modelu biznesu, jednakże zauważalny był brak zgodności pomiędzy definiowaniem idei przez badaczy. B. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich oraz V. Gottel zauważają, że wyżej wymienione zjawisko dotyczące rozbieżności w zakresie definiowania modeli biznesu wynika z występowania trzech faz rozumienia pojęcia⁴⁴⁴:

- Faza Wczesna – obejmująca okres lat 70. XX wieku,
- Faza tworzenia się pierwszej ogólnej koncepcji – obejmująca okres od lat 80. do 2002 roku,
- Faza różnicowania – obejmuje okres od 2002 roku i trwa nadal.

Pierwsze próby definiowania modelu biznesu posiadały charakter procesowy, ulokowany na pułapie produkcyjnym bądź pojedynczego przedsiębiorstwa i były ukierunkowane przez parytet technologiczny.

Modelowanie biznesowe

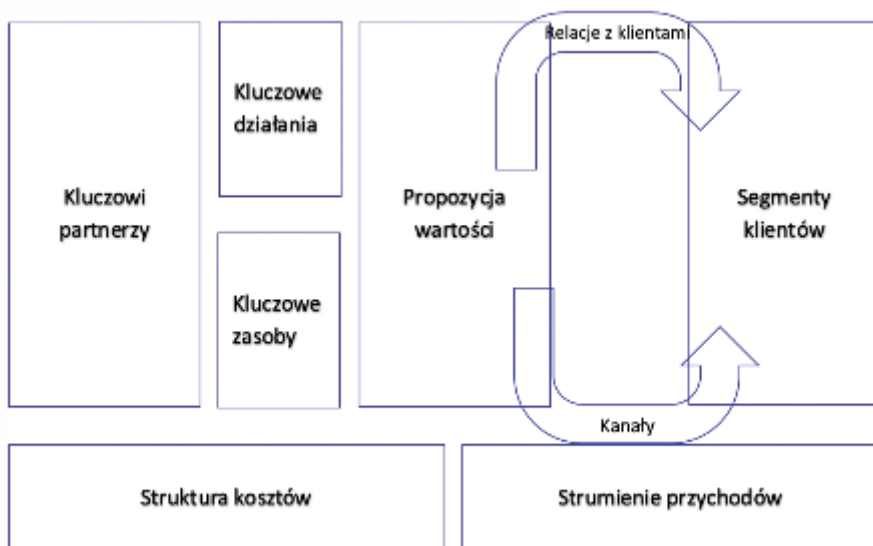
A. Osterwalder i Y. Pigneur w swojej literaturze zaproponowali tworzenie modeli biznesowych podzielonych na dziewięć zależnych od siebie elementów⁴⁴⁵ (rysunek 1).

⁴⁴² E. Konczal, *Models are for Managers, not Mathematicians*, Journal of System Management 26, 1975, p. 12-15.

⁴⁴³ C. Prahalad, R. Bettis, *The dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 6, 1986, pp. 485-501.

⁴⁴⁴ B. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich, V. Gottel, *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*, Long Range Planning 49, 2016, pp. 37.

⁴⁴⁵ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress.pl Helion SA, Gliwice 2014, s. 20–21.



Rysunek 1. Szablon modelu biznesowego CANVAS.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://businessmodelgeneration.com/canvas>, (8.11.2018).

Znaczenie powyższego szablonu bardzo często jest poruszane w literaturze przedmiotu. Po prawej stronie swoje miejsce ma punkt wyjścia pracy nad stworzeniem modelu biznesowego – customer segments. Element ten określa grupy odbiorców, do których firma poprzez swoje produkty i usługi zamierza dotrzeć. W następnej kolejności w świetle szablonu określana jest propozycja wartości (value proposition). Jej zadaniem jest opisanie zbioru produktów i usług generujących wartość dla określonego wcześniej segmentu klientów. Wyżej wymienione elementy stanowią fundament konstrukcji modelu biznesowego w koncepcji A. Osterwaldera. Następnym krokiem jest umiejętna identyfikacja kanałów (channels), które przedsiębiorstwo zamierza wykorzystywać do kontaktu z poszczególnymi segmentami klientów – oraz określenie sposobów przekazywania im swoich propozycji wartości. Kolejnym etapem tworzenia modelu biznesu jest określenie i wdrożenie relacji z klientami (customer relationships). Ostatnim elementem modelu biznesu jest strumień przychodów. Oznacza on liczbę środków generowanych przez firmę w związku z obsługą każdego segmentu rynku.

Podsumowując powyższy schemat można zauważyć, że lewa strona skupia się na paradygacie kosztowym (wskazuje kluczowe zasoby (key resources), definiuje zasoby fizyczne, finansowe, intelektualne, wiedzę, co w rezultacie umożliwia otrzymanie struktury kosztów (cost structure). Prawa strona natomiast skupia się na kwestiach dochodowych.

Waga powyższego schematu jest niepodważalna. Badacze wielokrotnie korzystają z jego założeń formułując swoje koncepcje.

Model biznesu opracowany przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura posiada przewagę nad innymi modelami blokowymi n-składnikowymi i wynika to z⁴⁴⁶:

- Model biznesu zobrazowany jest przez dziewięć powiązanych ze sobą elementów przedstawiających logikę działania organizacji, jego budowę i schematów. Umożliwia to relatywnie szybkie zaznajomienie się ze schematem organizacyjnym dowolnej organizacji,
- Modułowa konstrukcja szablonu umożliwia jego adaptację do konkretnych oczekiwań, np. w zakresie projektowania nowych modeli biznesu,
- Szablon modelu biznesu jest rezultatem systemowego podejścia badawczego w formie architektura – system – model,
- Business Model Canvas jest najczęściej wykorzystywany do odzwierciedlenia funkcjonowania całych organizacji i koncentruje się na tworzeniu konkretnej wartości.

E. Bojar oraz B. Wit⁴⁴⁷ bazując na modelu Canvas stworzyli model bogatszy o odpowiedzialność w stosunku do działań własnych i otoczenia oraz aspekty związane z ryzykiem. Dodane zostały czynniki wewnętrzne i zewnętrzne w wymiarze ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym.

Autorzy zauważyli, że termin „zrównoważony rozwój” należy zakwalifikować do koncepcji zarządzania rozwojem⁴⁴⁸. Implementacja zrównoważonego rozwoju została przedstawiona na trzech obszarach odpowiedzialności:

- ekonomicznym,
- społecznym,
- środowiskowym.

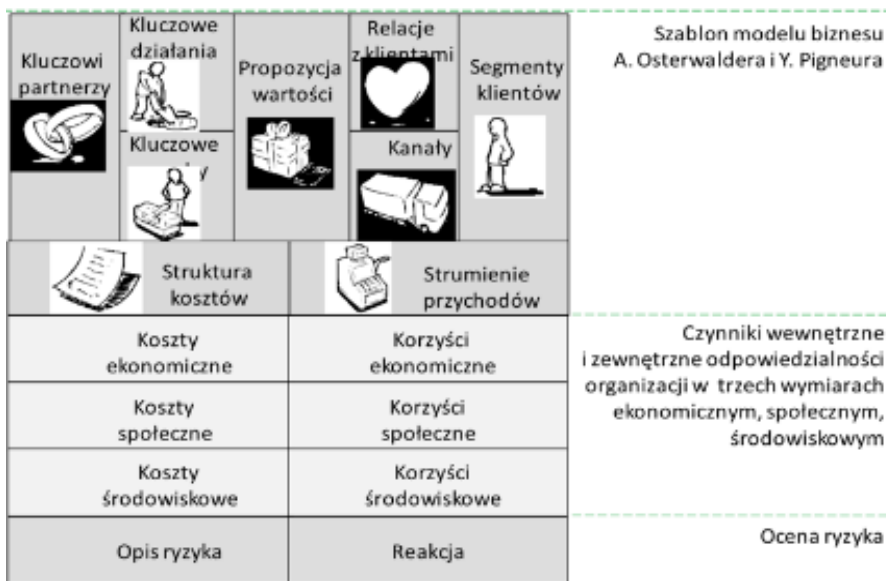
W wyniku obserwacji oraz analizy literatury E. Bojar oraz B. Wit przedstawili propozycję modelu biznesowego bogatszego o odpowiedzialność w stosunku do działań własnych i otoczenia oraz aspekty związane z ryzykiem.

Zaproponowany szablon modelu zrównoważonego biznesu przedstawiony został w dwóch formach – w widoku 3D oraz w widoku 2D (rysunek 2). Model ten stanowi narzędzie umożliwiające tworzenie schematów zrównoważonych modeli biznesowych.

⁴⁴⁶ E. Bojar, B. Wit, *Triple Bottom Line w szablonie modelu biznesu* A. Osterwaldera i Y. Pigneura w *perspektywie interesariuszy*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, zeszyt 99, 2016, s. 43

⁴⁴⁷ E. Bojar, B. Wit, *Triple Bottom Line... op cit.*, s. 37–53.

⁴⁴⁸ Ibidem.



Rysunek 2. Szablon modelu zrównoważonego biznesu w widoku 3D uwzględniający odpowiedzialność organizacji w stosunku do działań własnych i otoczenia z oceną ryzyka.

Źródło: Opracowanie E. Bojar, B. Wit, *Triple Bottom Line w szablonie modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura w perspektywie interesariuszy*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, zeszyt 99, 2016, s. 47

Istota przedstawienia schematów zrównoważonego modelu biznesu polega na wizualnym zobrazowaniu logiki funkcjonowania systemu oraz jego elementów w formie odpowiednio nazwanych elementów szablonu. Koszty oraz korzyści Triple bottom line zostały przedstawione jako niezależne, pojedyncze czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Wszystkie wymienione w modelu elementy składowe przenikają się i są od siebie zależne. Odpowiedzialność rozpatrywana jest jako odpowiedzialność interesariuszy, stanowią jej tworzywo oraz sens istnienia. Każdy system powinien posiadać rozpoznanych interesariuszy, respektować ich interesy a także potrzeby. Zauważono, że w przypadku modelu TBL należy wyartykułować trzy czynniki w szablonie modelu zrównoważonego biznesu:

- Czynniki ekonomiczne
Odzwierciedlają koszty, korzyści ekonomiczne oraz obszar finansowy w którym działa dana organizacja. Celem działania każdej organizacji jest wytwarzanie wartości dla klienta oraz wartości dla organizacji.
- Obszar Społeczny
Społeczeństwo generuje możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw – stanowiąc bazę pracowniczą, pracodawczą, a także budując rynek – stając się klientami oraz użytkownikami dóbr i usług.

- Obszar środowiska

Realizowanie aktywności biznesowej z wykorzystaniem przestrzeni (ziemi, wody, powietrza) często generuje nieodwracalne zmiany w środowisku naturalnym. Funkcjonowanie organizacji wiąże się z odpowiedzialnością, co generuje koszty środowiskowe.

Podsumowując powyższe, czynniki w szablonie modelu zrównoważonego biznesu związane są bezpośrednio ze świadomością decydentów w zakresie działania ich organizacji.

Rola modelu biznesu w praktyce biznesowej

Odpowiednie kształtowanie na drodze konceptualizacji a następnie sumienne realizowanie (na drodze operacjonalizacji) modeli biznesu zarówno w fazie kreowania przedsiębiorczości, wzrostu jak i utrzymania działalności odgrywa kluczową rolę w utrwalaniu i rozwijaniu procesów biznesowych. Umiejętne dostosowywanie procedur wynikających z mapy przedsięwzięcia na przestrzeni czasu umożliwia wzrost elastyczności modelu, co w odpowiednich warunkach może przełożyć się na wzrost długofalowej efektywności biznesu. Praktycy zauważają, że model przedsięwzięcia (model biznesu) stanowi mapę, którą przedsiębiorca podążając ma możliwość najefektywniejszej realizacji swoich założeń z etapu tworzenia i rozwoju przedsięwzięcia.

Podążanie według założeń odpowiednio sporządzonego modelu biznesu, przy zachowaniu jego elastyczności opartej na business intelligence umożliwia stałą adaptację przedsięwzięcia do wniosków powstałych na drodze jego realizacji oraz do zmieniających się warunków rynkowych.

Bibliografia

1. Konczal E., *Models are for Managers, not Mathematicians*, Journal of System Management 26, 1975.
2. Prahalad C., Bettis R., *The dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 6, 1986.
3. Wirtz B., Pistoia A., Ullrich S., Gottel V., *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*, Long Range Planning 49, 2016.
4. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress.pl Helion SA, Gliwice 2014.
5. <http://businessmodelgeneration.com/canvas>, (8.11.2018).
6. Bojar E., Wit B., *Triple Bottom Line w szablonie modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura w perspektywie interesariuszy*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, zeszyt 99, 2016

Summary

The following article introduces the subject of business modeling, basic definitions and the simplest concepts of business models are explained. Then the way of the model is defined, which it passes from the conceptual stages to the implementation and operationalization of the model. The summary is the presentation of the role of business models in the light of business practice



Sponsor



**LUBELSKI WĘGIEL
„BOGDANKA”
SPÓŁKA AKCYJNA**

Partnerzy

COMBO
marketing



gt.
galicja tomaszek

ascglobal
audytowe | księgowość | doradztwo strategiczne | marketing | planowanie
strategiczne | zarządzanie zasobami | badania rynku | finanse

FORMACO
CONSULTING

pszczołka
od 1952

Patronat

RADIO
98.2FM **CENTRUM**

KANCELARIA PRAWNA
Filipek & Kamiński
SPÓŁKA KOMANDYTOWA

TNOiK

KNM



ISBN: 978-83-7947-373-1



9 788379 473731