

Development of regions and organizations

Foreign Investments – chances and dangers

edited by
Agata Jajuga
Paulina Woźniak
Paulina Zduńczuk

KONFERENCJE

Development of regions and organizations

Foreign Investments – chances and dangers

Konferencje – Politechnika Lubelska



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

Development of regions and organizations

Foreign Investments – chances and dangers

edited by
Agata Jajuga
Paulina Woźniak
Paulina Zduńczuk



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2018

KOMITET ORGANIZACYJNY
XXVI MIĘDZYNARODOWEGO SYMPOZJUM NAUKOWEGO

Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego

prof. dr hab. Ewa Bojar

Prezes Koła Naukowego Menedżerów

Łukasz Szacoń

Prezydent Komitetu Organizacyjnego

Paulina Woźniak

Recenzenci

dr Jacek Witkowski

dr inż. Anna Żelazna

dr inż. Jakub Bis

dr Agnieszka Rzepka

dr inż. Korneliusz Pylak

Członkowie Komitetu Organizacyjnego

Gabriela Bielowska

Karolina Bis

Izabella Bondaruk

Agata Jajuga

Aneta Kasprzak

Magdalena Konwa

Przemysław Kowal

Joanna Kowalczyk

Kinga Kruk

Anastasiia Kulaieva

Paweł Markiewicz

Beata Mitura

Damian Mitura

Agnieszka Polakowska

Aleksandra Prucnal

Oktawia Skraińska

Paweł Stadnicki

Kamila Suchowolak

Anna Zarzycka

Paulina Zduńczuk

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2018

ISBN: 978-83-7947-323-6

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej

www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa

ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59

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

Patrycja Janusz

Marketing sensoryczny a decyzje zakupowe studentów.....9

mgr Martyna Musiał

Komunikacja marketingowa jednostki samorządu terytorialnego na wybranym przykładzie.....15

Anna Rysz

Relacje w organizacji a satysfakcja pracownika (wyniki badania pilotażowego).....22

Anna Kozłowska, Karolina Mordak, Magdalena Sadowska

Metody motywacji stosowane w edukacji na przykładzie Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 6 im. Jana Kochanowskiego w Radomiu.....29

Małgorzata Idasiak

Niekonsekwentny wymiar koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.....36

Sylwia Zimmicka

How to start a business having only a great idea- innovative methods of financing.....43

Karolina Kosiba

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej na przykładzie wymagań koncepcji TQM.....48

Adriana Sienkiewicz, Paulina Woźniak, Agata Zalewska

Outsourcing – istota i funkcjonowanie na polskim rynku.....55

Alicja Korzeniowska

Wykorzystanie koncepcji Smart City w marketingu miast.....60

Alicja Marek

Controlling jako innowacyjna technika zarządzania przedsiębiorstwem....67

Gabriela Gajda Bepośrednie inwestycje zagraniczne jako szanse i zagrozenia dla rozwoju polskiej gospodarki.....	73
Kamil Milek Znaczenie umiejetności komunikowania się w procesie zarzadzania projektem.....	79
Damian Mitura, Kamila Suchowolak, Anna Zarzycka Wplyw dzialań objętych I osią, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na województwo lubelskie.....	88
Klaudia Kapustka Zarzadzanie marketingowe we współczesnym przedsiębiorstwie.....	94
Katarzyna Kielbalska CRM czyli zarzadzanie kontaktami z klientami.....	99
Krzysztof Łyczak Rozwój doliny motoryzacyjnej w województwie podkarpackim dzięki inwestycjom zagranicznych korporacji.....	104
Łukasz Kutyla Ekoinnowacje w strategiach firm województwa podkarpackiego.....	110
Nina Zakrzewska Współczesne systemy motywacyjne na przykladzie przedsiębiorstw...	118
Anna Panek Etnocentryzm konsumencki produktów żywnościowych w świetle zjawiska globalizacji.....	125
Przemysław Kowal, Agnieszka Polakowska, Aleksandra Prucnal Lean Management i jego założenia – nowoczesna metoda zarzadzania przedsiębiorstwem.....	132
Karolina Małycha, Daria Waruszewska Wplyw komunikacji internetowej na rozwój wizerunku Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.....	140

Patrycja Wojtasik Organizacja w dobie marketingu treści, zmiany społeczne i podstawy content marketingu w regule wzajemności.....	145
Karolina Bis, Agata Jajuga, Oktawia Skraińska Organizacja wirtualna jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem.....	150
Albert Mąkosza, Bartłomiej Stan, Adam Chmurzyński Metoda 5-S jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem...	156
Rafał Czupryn, Karolina Słomka, Żaneta Suwała Marketing wielopoziomowy jako nowoczesna forma kanału dystrybucji produktów przedsiębiorstwa.....	163
Joanna Leń-Mamot Wsparcie polskich instytucji otoczenia biznesu dla inwestorów zagranicznych.....	169
Joanna Kowalczyk Komunikacja marketingowa instytucji non-profit. Studium przypadku Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.....	176
Amanda Majchrowska Outsourcing jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem...	182
mgr Sylwia Gębicz Well-being – sztuka zarządzania pracownikiem.....	188
Beata Mitura, Magdalena Konwa Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rozwoju województwa lubelskiego.....	194
Łukasz Szacoń Zarządzanie ryzykiem w kontekście normy ISO 31 000.....	202
dr Łukasz Wójtowicz, Magdalena Skórkiewicz, Paweł Stadnicki Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność regionu.....	209

Sylwia Niemczyk Zarządzanie finansami lokalnymi, a rozwój obszarów wiejskich.....	216
Yerofeyeva A., Maichuk D., prof. Korban L. Foreign investments in Belarus: problems and solutions.....	222
Anna Taraska, Karolina Woźniak, Nikola Zaradna Kreowanie wizerunku w mediach społecznościowych jako sposób rozwoju organizacji Enactus UEP.....	226
Magdalena Kostyra Zarządzanie talentami – dobra inwestycja czy zbędny koszt.....	234
mgr Piotr Dresler Klustry biznesowe jako organizacje ukierunkowane na podnoszenie konkurencyjności, ich rodzaje oraz warunki powstawania.....	242
Gabriela Bielowska, Izabela Bondaruk, Paulina Zduńczuk Innowacyjne techniki zarządzania.....	249
Aleksander Bojar Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w perspektywie „Konstytucji biznesu”.....	256
Hamza Agdeniz, Victoria Moral Moral, Antonio Montañés Gómez Creating successful long-term growth in marketing management.....	263
Aleksander Batorski Zmiana jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa.....	267
Lista osób z programu Erasmus.....	272

Patrycja Janusz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie

Marketing sensoryczny a decyzje zakupowe studentów

Słowa kluczowe: marketing, marketing sensoryczny, zachowania studenta

Streszczenie

Odpowiednio dobrane narzędzia strategii marketingowej pozwalają zachęcić klientów do zakupu danego dobra. Jedną z współczesnych form aktywizacji sprzedaży jest marketing sensoryczny, który działa na podświadomość odbiorcy i na jego zmysły. Celem artykułu jest przedstawienie wyników przeprowadzonych badań dotyczących marketingu sensorycznego na próbie studentów PWSZ w Krośnie.

Pojęcie marketingu sensorycznego oraz jego podstawowe instrumenty

Aby trafnie zinterpretować określenie marketingu sensorycznego należy wyjść od ogólnej definicji marketingu, który określa się jako proces społeczny, oparty na planowaniu i realizacji określonej koncepcji, ustalaniu ceny, jak również zastosowaniu odpowiednich metod promocji i dystrybucji dóbr i usług¹. Koncepcja marketingu stosowana w przedsiębiorstwach ma na celu zachęcenie do zakupu jak największej ilości klientów, osiągając przy tym jak najwyższy zysk². Wyróżnia się trzy podstawowe zasady marketingowe: orientację na klienta, integrację działań marketingowych oraz zyskowość³. Każda firma wykorzystująca działania marketingowe powinna mieć opracowaną strategię marketingową. Określa ona sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć swoje cele marketingowe⁴. Według A. Altkorna strategia marketingowa to zestaw średnio- i długookresowych zasad, które określają ramy czasowe zastosowania odpowiednich działań operacyjnych⁵. Wyróżnia się kilka rodzajów marketingu w tym m.in. marketing sensoryczny.

Marketing sensoryczny jest koncepcją, która w celu zachęcenia klienta do zakupu danego produktu działa na jego zmysły wzroku, smaku, słuchu, zapachu i dotyku. Wszystkie działania są zawsze przemyślane i odpowiednio dopasowane.

¹ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 5.

² P. Waniowski, D. Sobotkiewicz, M. Daszkiewicz, *Marketing. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2014, s. 99.

³ R. Klęczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka, *Marketing. Jak to się robi?*, Ossolineum, Wrocław 1992, s. 31.

⁴ B. Hulten, N. Broweus, M. Dijk, *Marketing sensoryczny*, PWE, Warszawa 2011, s. 25.

⁵ A. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 25.

wane do danego produktu/usługi czy sklepu. Za główne zadanie marketingu sensorycznego uznaje się wywołanie zapotrzebowania na dany produkt oraz przekonanie klienta do danej marki. Marketing sensoryczny jest inaczej zwany marketingiem pięciu zmysłów, który nie występuje jedynie w sprzedaży. Odgrywa on istotną rolę także w motywowaniu pracowników, którzy poprzez odpowiedni wystrój swojego miejsca pracy lepiej wykonują swoją zadania. Odpowiednio dobrane kolor ścian, czy brak jaskrawych obrazów pozwala skupić się pracownikowi na wykonywaniu swoich obowiązków⁶.

Marketing sensoryczny wykorzystuje zmysł wzroku w celu podwyższenia sprzedaży na kilka sposobów. Pierwszy element to odpowiednio dobrane opakowanie produktu, które musi przyciągnąć uwagę klienta (niestandardowe oraz wielobarwne opakowania, ale także chwytliwa nazwa produktu). Dodatkowo cały wystrój sklepu oraz oświetlenie przyczynia się do podjęcia decyzji o danym zakupie przez klienta⁷.

Marketing sensoryczny działa również na zmysł węchu odbiorcy. W sklepach są aromatyzowane pomieszczenia, które tworzą przyjemną atmosferę oraz klimat. Wybór aromatów nie jest przypadkowy, gdyż musi on być zapamiętany przez klienta oraz zachęcić do dłuższego pozostania w sklepie⁸.

Opisywany zmysł słuchu jest bardzo trudny w zastosowaniu w sklepie na większą skalę. Mianowicie każdy klient ma swój gust muzyczny, a oferowane produkty mają wpływ na wybór repertuaru muzycznego. Co więcej, w galeriach handlowych muzyka jest bardzo głośna i szybka, co przyczynia się do pobudzenia decyzji do danego zakupu.

Smak odgrywa istotną rolę w sprzedaży produktów spożywczych oraz posiłków w restauracjach. Poprzez degustacje produktów klient ma możliwość skosztowania i zapoznania się ze smakiem danego wyrobu, co może być sfinalizowane aktem zakupu.

Ostatni opisywany zmysł, który przyczynia się do zwiększenia sprzedaży danego produktu to dotyk. W połączeniu ze zmysłem wzroku podnosi on atrakcyjność produktu. Zanim zostanie zakupiony dany produkt, klienci zazwyczaj dotykają dany przedmiot, sprawdzają z jakiego materiału jest on wykonany oraz jaki ma kształt i ciężar. Wyżej wspomniane czynniki mają wpływ na ostateczną decyzję jaką podejmie klient. Kupując ubrania klienci zwracają uwagę na miękkość materiału, natomiast przy zakupie produktów RTV klient zwraca uwagę na wygląd oraz trwałość produktu.

⁶ S. Musiał (2010), *Wszystko naraz*, „Marketing w Praktyce”, 2010, nr 10. s. 26-27.

⁷ M. Sadowska (2010), *Kolekcjonerzy wrażeń*, „Marketing w Praktyce”, nr 10, s. 13.

⁸ A. Rudzewicz (2010), *Zapach jako skuteczne i nowoczesne narzędzie marketingu*, „Handel Wewnętrzny”, maj-czerwiec. s. 21.

Metodyka badań własnych

Badania ankietowe były przeprowadzone w lutym w 2017 roku wśród studentów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pignonia w Krośnie. Ankieta była skierowana do wszystkich studentów Uczelni. Badania dotyczyły wpływu marketingu sensorycznego na preferencje zakupowe studentów.

Grupa studentów, która brała udział w badaniu to 200 osób (kobiety stanowiły 71%, natomiast mężczyźni 39%).

W artykule przedstawiono wyniki badań, które dotyczą czynników skłaniających do ponownego odwiedzenia sklepu oraz sposobów dokonywania zakupów.

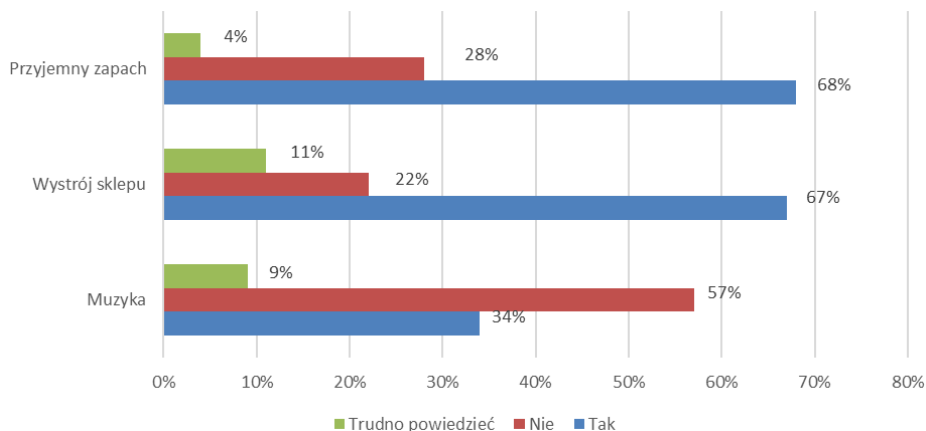
Według A. Bubrowieckiego wykorzystywane zmysły w marketingu sensorycznym budują pozytywną opinię wśród klientów. Należy umiejętnie wykorzystać zasady marketingu, aby osiągnąć sukces i sprawić, że sklep będzie pozytywnie zapamiętany przez klientów⁹.

Jeśli zaś mowa o muzyce, to ma ona wpływ na szybkość podejmowanych decyzji przez klientów. Według M. Gębarowskiego wybór muzyki powinien być odpowiednio dobrany do wielkości sklepu. W sklepach mniejszych zalecana jest muzyka o wolnym rytmie, aby klienci poruszali się wolniej. Natomiast w dużych sklepach handlowych muzyka powinna być żwawa, aby petenci poruszali się szybko, co daje większe prawdopodobieństwo, że odwiedzą większość sklepów¹⁰.

Przedstawiony poniżej wykres 1 dotyczy czynników, które mają wpływ na dokonanie ponownego zakupu w danym sklepie. Elementy, które przyczyniają się do ponownego odwiedzenia sklepu to przyjemny zapach, wystrój sklepu oraz muzyka. Z trzech przedstawionych na wykresie czynników, przyjemny zapach najbardziej skłania studentów do ponownego odwiedzenia sklepu. Drugi element, który uzyskał tylko 1% mniej odpowiedzi „tak” to wystrój sklepu. Według badanych muzyka w najmniejszym stopniu oddziałuje na ponowne zakupy w sklepie.

⁹ A. Bubrowiecki, *Jak pamięć wpływa na zyski firmy? MNEMOTECHNIKI w BIZNESIE*, Złote Myśli, Gliwice 2012 s. 106.

¹⁰ M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 71.



Wykres 1. Czynniki skłaniające klientów do ponownego odwiedzenia sklepu

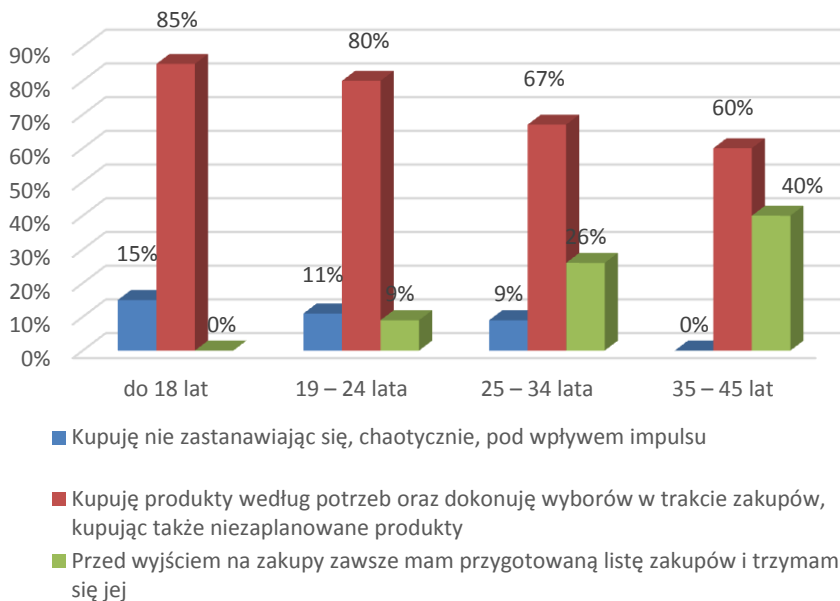
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Każdy zakup produktu powinien być poprzedzony pięcioetapowym procesem. Proces ten składa się z rozpoznania problemu, poszukiwania informacji, oceny wariantów, decyzji o zakupie oraz zachowaniu po zakupie produktu¹¹. Nie zawsze jednak zachowany jest wyżej wspomniany pięcioetapowy proces. Zazwyczaj tylko decyzja o zakupie wartościowego produktu jest poprzedzona wszystkimi elementami tego procesu. Drobne produkty użytku codziennego o relatywnie niskiej wartości są kupowane przez klientów w sposób powtarzalny, natomiast zakupy pod wpływem impulsu są zazwyczaj poprzedzone wpływem czynników marketingowymi, które w skuteczny sposób zachęcają klienta do zakupu danego produktu. Do takich czynników marketingowych zaliczyć można chwytliwą reklamę, sugestie sprzedawcy czy degustację¹².

Wykres 2 przedstawia sposoby dokonywania zakupów przez badanych studentów. Odpowiedzi, które mogli wskazać studenci dotyczą zakupu produktów pod wpływem impulsu, z wcześniej przygotowaną listą bądź według potrzeb. Można zauważyć, że wraz ze wzrostem wieku wzrasta liczba osób, które przygotowują listę zakupów. Osoby w wieku 35–45 lat nie dokonują zakupów pod wpływem impulsu, co zdarza się grupie najmłodszych studentów. Jak obrazuje wykres 2 najwięcej studentów z każdego przedziału wiekowego kupuje produkty według własnych potrzeb. Można więc wywnioskować, że osoby w wieku 35–45 są bardziej doświadczone życiowo i przed wyjściem do sklepu często mają przygotowaną listę co, pozwala to na zaoszczędzenie pieniędzy oraz czasu.

¹¹ A. Dąbrowska, *Konsument na rynku usług w Polsce*, IBRKK, Warszawa 2013, s. 15.

¹² L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 82–84.



Wykres 2. Sposoby dokonywania zakupów przez studentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Podsumowanie

Na podstawie powyższych rozważań można zauważyć, że marketing sensoryczny wpływa na decyzje zakupowe studentów. Poprzez odpowiednio dobrane narzędzia zachęca się klientów do zakupu danego produktu oraz przyczynia się do wypracowania wyższego zysku przez firmę. Przedstawione wyniki badań pokazały, jak marketing sensoryczny oddziałuje na zmysły studentów PWSZ. Według ankietowanych czynnikiem, który najbardziej skłania ich do ponownego odwiedzenia sklepu to przyjemny zapach. Zauważono również, że wraz ze wzrostem wieku studentów rośnie liczba osób wykonujących zaplanowane wcześniej zakupy, natomiast młodszym studentów zdarza się kupić produkt pod wpływem impulsu.

Bibliografia

1. Altcorn A., *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków 2003.
2. Bubrowiecki A., *Jak pamięć wpływa na zyski firmy? MNEMOTECHNIKI w BIZNESIE*, Złote Myśli, Gliwice 2012.
3. Dąbrowska A., *Konsument na rynku usług w Polsce*, IBRKK, Warszawa 2013.
4. Garbarski L., *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998.
5. Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
6. Hulten B., Broweus N., Dijk M., *Marketing sensoryczny*, PWE, Warszawa 2011.
7. Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J.: *Marketing. Jak to się robi?*, Ossolineum, Wrocław 1992.
8. Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
9. Musiał S. (2010), *Wszystko naraz*, „Marketing w Praktyce”, 2010, nr 10.
10. Rudzewicz A. (2010), *Zapach jako skuteczne i nowoczesne narzędzie marketingu*, „Handel Wewnętrzny”, maj-czerwiec.
11. Sadowska M. (2010), *Kolekcjonerzy wrażeń*, „Marketing w Praktyce”, nr 10.
12. Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M., *Marketing. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2014.

Summary

Properly selected marketing strategy tools allow you to encourage customers to buy a good. One of the modern forms of sales activation is sensory marketing, which acts on the subconsciousness of the recipient and his senses. The aim of the article is to present the results of research on sensory marketing on a sample of PWSZ students in Krosno.

mgr Martyna Musiał

Politechnika Częstochowska

Komunikacja marketingowa jednostki samorządu terytorialnego na wybranym przykładzie

Słowa kluczowe: komunikacja, marketing bezpośredni, public relations, promocja sprzedaży, reklama, sprzedaż osobista

Streszczenie

Komunikacja marketingowa to zespół działań za pomocą, których jednostka samorządu terytorialnego przekazuje istotne informacje oraz umożliwia osiągnięcie wyznaczonego zamiaru. Zasadniczym celem opracowania jest wskazanie narzędzi umożliwiających podmiotom lokalnym odpowiednią komunikację ze środowiskiem. W opracowaniu wyodrębniono istotne elementy marketingu mix samorządów terytorialnych. Ponadto przedstawiono proces komunikacji na przykładzie miasta Częstochowa.

Komunikacja marketingowa a instrumenty promocji MIX samorządów

Komunikacja marketingowa to proces przekazywania informacji o walorach mieszkalnych, ekonomicznych czy też inwestycyjnych jednostki samorządu terytorialnego. Komunikacja jednostki samorządu terytorialnego pozwala na kształtowanie odpowiednich relacji pomiędzy władzami a mieszkańcami miasta, przyciągnięcie turystów i inwestorów oraz tworzenie pozytywnego wizerunku. Służą temu elementy promocji mix jednostek samorządów terytorialnych. Adekwatnie dobrana kompozycja instrumentów może wpłynąć na postrzeganie jednostki samorządu terytorialnego w obrębie regionu, kraju czy też na arenie międzynarodowej¹³.

Reklama jest najprostszym sposobem komunikowania się jednostki samorządu terytorialnego z otoczeniem. To odpłatna, bezosobowa oraz zgodna z prawem forma komunikacji zwrócona do określonej grupy odbiorców celem wywołania czasowych zmian w ich zachowaniach. Wśród elementów reklamy wymienić można: radio, telewizję, internet, pocztę, gazety, bilbordy. Odpłatny aspekt reklamy jest istotny pod względem czasu, miejsca, które trzeba zakupić w celu podania komunikatu reklamowego¹⁴.

¹³ W. Żurawik, *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005, s. 28.

¹⁴ A. Grzegorzczak, *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 28.

Kolejnym elementem promocji mix jest promocja sprzedaży. To stosowanie różnego rodzaju bodźców zachęcających do nabycia towaru poprzez dokonanie jego uatrakcyjnienia. Promocja sprzedaży jest ograniczona terminowo. Wprowadzenie ram czasowych daje konsumentowi odczucie nabycia wyjątkowej okazji. Coraz częściej narzędzie to powiązane jest ze świętami okolicznościowymi czy też porami roku. Do elementów promocji sprzedaży zalicza się¹⁵:

- programy lojalnościowe,
- obniżki cen,
- kupony rabatowe,
- konkursy,
- zdrapki.

Warto nadmienić, iż promocja sprzedaży jednostki samorządu terytorialnego ma na celu najczęściej wzrost sprzedaży lokalnych produktów oraz przyznanie konsumentom pewnych niecodziennych korzyści¹⁶.

Sprzedaż osobista jest jednym z najefektywniejszych narzędzi stosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Bezpośredni kontakt z adresatem to podstawa dla przekazu promocyjnego. Umożliwia on przejrzyste przedstawienie oferty, rozmowę z klientem a co za tym idzie nawiązanie z nim relacji partnerskiej. Istotą sprzedaży osobistej jest komunikacja oparta na sprzężeniu zwrotnym – dialog sprzedawcy z potencjalnym nabywcą¹⁷. Przykładem sprzedaży osobistej na terenie jednostki samorządu terytorialnego jest organizacja targów oraz wystaw. Uczestnictwo społeczności w owym wydarzeniu pozwoli zapoznać się z produktami lokalnych producentów¹⁸.

Marketing bezpośredni obejmuje czynności polegające na bezpośrednich komunikatach skierowanych do klientów w celu uzyskania konkretnych odpowiedzi. Takie działania mogą być przekazywane drogą tradycyjną, czyli pocztową albo elektroniczną. Coraz częstszą formą tego instrumentu są filmy promocyjne i prezentacje multimedialne. Do komunikowania się z nabywcą wykorzystuje się technologie informatyczne czego efektem jest dostarczenie mu odpowiedniej informacji, której poszukuje na temat określonego produktu¹⁹. Jednostki samorządu terytorialnego w rozumieniu marketingu bezpośredniego korzystają najczęściej z działań takich jak²⁰:

- marketing telewizyjny,
- marketingu online.

¹⁵ J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 241.

¹⁶ M. Sławińska, *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 151.

¹⁷ L. Witek, J. Adamczyk, *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 142.

¹⁸ A. Panasiuk, *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 130.

¹⁹ M. Trojanowski, *Marketing bezpośredni*, PWN, Warszawa 2013, s. 31–33.

²⁰ M. Dussel, *Marketing w praktyce*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2009, s. 303–304.

Marketing za pośrednictwem telewizji polega na wykorzystaniu lokalnej telewizji do prezentacji wydarzeń kulturalnych, rozrywkowych czy sportowych organizowanych na terenie jednostki samorządowej.

Marketing online to wykorzystanie internetu do prezentacji oferty miasta. Niemal każda jednostka samorządu terytorialnego posiada obecnie stronę www. Jej stworzenie ma na celu nawiązywanie kontaktu z mieszkańcami oraz dostarczenie im informacji na temat środowiska lokalnego.

Ostatnim elementem promocji MIX stosowanym przez jednostkę samorządu terytorialnego jest public relations. W tym celu jednostki samorządu terytorialnego wykorzystują następujące narzędzia²¹:

- sponsoring,
- pokazy handlowe,
- festyny.

Public relations to działanie oparte na kształtowanie publicznych relacji jednostki samorządu terytorialnego z jego otoczeniem. Public relations należy określić, jako możliwość kreowanie pozytywnego wizerunku miasta, gminy czy powiatu. Każde z wymienionych jednostek pragnie aby jego otoczenie utrzymywało o nim jak najlepsze opinie.

Komunikacja marketingowa w mieście Częstochowa

W malowniczym paśmie wzgórz wapiennych pomiędzy Krakowem a Wieluniem, potocznie zwanym „szlakiem orlich” gniazd położona jest Częstochowa²². Miasto to usytuowane na południu Polski należy do województwa śląskiego. Dane z roku 2016 wykazują, że Częstochowa o powierzchni 160 km² była zamieszkiwana w badanym roku przez 226225 mieszkańców. Tym samym miasto zajmuje 12 miejsce pod względem rozpiętości powierzchni oraz 13 miejsce ze względu na ilość zamieszkałych osób²³.

Miasto posiadając liczną grupę odbiorców pragnie dbać o odpowiedni poziom komunikacji za pośrednictwem elementów marketingu MIX. Analizując działania reklamowe miasta dostrzec należy promowanie Częstochowy za pośrednictwem gazet. Prasa promuje Częstochowę na łamach:

- miesięcznika „Jasne, że Częstochowa”,
- gazet regionalnych: „Gazeta Wyborcza”, „Dziennik Zachodni”, „Życie Częstochowy”,

²¹ P. Kotler, *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 161.

²² J. Tomziński, *Jasna Góra informator*, Wydawnictwo Zakonu Paulinów. Częstochowa 1991, s. 7.

²³ <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/rankingi-statystyczne/miasta-najwieksze-pod-wzgledem-liczby-ludnosci/> [dostęp: 06.05.2014].

- wydawnictw rozrywkowych „Krzyżówki Panoramiczne”,
- tygodnika „Niedziela”,
- pisma polonijnego „Dziennik Polski”²⁴.

Poza publikacjami w gazetach ważnym materiałem promocyjnym dla miasta są gadzety promocyjne takie jak: pendrive z napisem „Częstochowa”, parasole reklamowe, pocztówki, breloki, długopisy, zapalniczki reklamowe czy podkładki pod mysz. Od niedawna bardzo popularną formą promocji miasta okazały się środki komunikacji. Mowa tu o projekcie „Londyński autobus” oraz „Rower Miejski”.

W czasie wakacji Częstochowianie mogli wziąć udział w przejażdżce bezpłatną linią turystyczną. Uliczki Częstochowy można było zwiedzać londyńskim, piętrowym autobusem. W czasie podróży dzięki opowieścią przewodnika mieszkańcy zapoznali się z najcenniejszymi zabytkami Częstochowy. Każdy pasażer otrzymywał pamiątkowy bilet w formie widokówki. Autobus został zaopatrzony również w mapki i materiały promocyjne. Owe przedsięwzięcie miało na celu zachęcenie turystów oraz pielgrzymów do dłuższego pozostania w Częstochowie²⁵.

W programie „Rower Miejski” wzięło udział około 200 rowerów natomiast na terenie całego miasta zainstalowano 20 stacji dokujących. W celu skorzystania z roweru mieszkańcy muszą zarejestrować się w odpowiednim systemie i złożyć początkową opłatę. Warto nadmienić, iż pierwsze 30 minut jazdy jest bezpłatne²⁶.

Miasto prowadzi akcje promocyjno-informacyjną podczas imprez cyklicznych o charakterze lokalnym. Najważniejsze z nich to:

- Dni Częstochowy,
- Międzynarodowy Festiwal Muzyki Sakralnej „Gaude Mater”,
- Obchody Dnia Papieskiego,
- Dni Samorządu Terytorialnego.

Ponadto każdego roku w Częstochowie odbywają się wystawy promocyjne usytuowane w Urzędzie miasta, w Alejach czy Parku Stasica. Wśród ekspozycji wyróżnić należy²⁷:

- Jurajskie okolice – promocje Miasta i Jury,
- Projekt Aleje,
- Światowy Kongres Częstochowian.

²⁴ A. Niedzielska, A. Herbuś, *Promocja Częstochowy jako kluczowy element marketingu terytorialnego miasta*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 1, Sosnowiec 2009, s. 70–72.

²⁵ <http://fakty.interia.pl/slaskie/news-londynski-autobus-jezdzi-po-czestochowie,nId,1240247>

²⁶ <http://czestochowa.naszemiasto.pl/artukul/mozna-sie-rejestrowac-do-programu-roweru-miejskiego-w,4573977,artgal,30958107,t,id,tm,zid.html>

²⁷ A. Niedzielska, A. Herbuś, *op. cit.*, s. 72.

Wystawy zorganizowane na terenie miasta mają przyciągnąć miłośników sztuki z całej Polski. Działanie to przyczynia się bezpośrednio do promowania miasta.

Drugim elementem marketingu mix, stosowanym przez Częstochowę jest promocja sprzedaży. Mowa tu o szeregu działań zwiększających skłonność mieszkańców do zakupów dóbr i usług. Na terenie miasta narzędzia promocji sprzedaży to:

- Studencka Karta Rabatowa,
- Festiwal Smaku,
- Karta Mieszkańca.

Powyższe elementy takie jak: Studencka Karta Rabatowa oraz Karta Mieszkańca pozwalają mieszkańcom zaoszczędzić podczas dokonywania zakupów oraz gromadzić punkty wymienne na nagrody. Działanie jakim jest Festiwal Smaku umożliwia natomiast tanio i dobrze zjeść. W związku z tym częstochowskie restauracje oraz kawiarnie proponują przygotowane specjalnie na tą okazję dania w wyjątkowych cenach. Restauracje serwują menu starter + danie główne za jedyne 20 zł natomiast kawiarnie deser + napój za 10 zł. Podane dania będą nieco mniejsze niż porcje standardowe. Jednakże ceny pozostają niezmiennie dla wszystkich kawiarni i restauracji uczestniczących w wydarzeniu²⁸.

Kolejnym narzędziem promocyjnym jest sprzedaż osobista. W związku z tym Częstochowa organizuje różnego rodzaju wydarzenia podczas których dochodzi do spotkań oferentów z potencjalnymi ofertobiorcami. Dzięki owym inicjatywom rośnie popularność miasta jak i utrwała się jego wizerunek jako gospodarza tego przedsięwzięcia. Inicjatywami bezpośredniej relacji są między innymi:

- Targi Bożonarodzeniowe „Gwiazdkowa Aleja”,
- Targi Wielkanocne,
- Targi Wiosenne,
- Święto Palmy Wielkanocnej.

Targi to imprezy plenerowe zorganizowane na terenie III Alei Najświętszej Maryi Panny w Częstochowie. Na stoiskach targowych odbywa się jarmark produktów regionalnych. Wówczas firmy z różnorodnych regionów Polski prezentują swe produkty i usługi. Zwiedzający mogą dokonać ich zakupu, uczestniczyć w degustacjach oraz pokazach zrealizowanych przez wystawców.

Miasto Częstochowa komunikaty na linii samorząd-mieszkaniec prezentuje za pośrednictwem marketingu bezpośredniego. Narzędziami stosowane w tym celu to:

- Lokalna telewizja „Orion”,
- Lokalne radio „Jura”,
- Strona internetowa www.czestochowa.pl.

²⁸ <http://czestochowa.naszemiasto.pl/artykul/festiwal-smakow-bedzie-mozna-tanio-i-dobrze-zjesc-lista.4392888,artgal,29559392,t,id,tm,zid.html> [dostęp: 08.04.2017].

Główną ideą powyższych nośników jest możliwość przekazania pełnej informacji na temat miasta oraz możliwości nawiązania kontaktu bez wychodzenia z domu.

Częstochowa jest organizatorem wielu wydarzeń mających na celu promocję miasta oraz integrację ze społecznością lokalną. Wśród imprez, które można zaliczyć do działań public relations należy zaliczyć:

- Koncert – Sławomir,
- Koncert - Lemon,
- Koncert - Anna Dąbrowska,
- Sylwester na Bieganie,
- Juwenalia.

Celem powyższych działań jest dbałość o dobry wizerunek Częstochowy oraz akceptacja i życzliwość mieszkańców wobec lokalnej władzy. Public relations dąży bowiem do spełnienia oczekiwań otoczenia udowadniając, iż miasto potrafi sprostać określonym wymaganiom społeczeństwa. W tym przypadku mowa o zapotrzebowaniu na wydarzenia rozrywkowe.

Podsumowanie

Skuteczna komunikacja jednostki samorządu terytorialnego jest oparta na opracowaniu odpowiedniej strategii promocji mix. Mimo wszystko działania takie jak reklama, public relations, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni czy promocja sprzedaży w wielu przypadkach są często ograniczone do minimum. Przykładem miasta wykorzystującego szeroki wachlarz elementów promocji jest Częstochowa. Omówione narzędzia promocyjne pozwalają na dotarcie do grona odbiorców w postaci lokalnej społeczności, inwestorów, turystów oraz podmiotów przekazującym pozytywne opinie na temat miasta.

Bibliografia

1. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
2. Dussel M., *Marketing w praktyce*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2009.
3. Kotler P., *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
4. Niedzielska A., Herbuś A., *Promocja Częstochowy jako kluczowy element marketingu terytorialnego miasta*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr 1, Sosnowiec 2009.
5. Panasiuk A., *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Sławińska M., *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
7. Tomziński J., *Jasna Góra informator*, Wydawnictwo Zakonu Paulinów. Częstochowa 1991.
8. Trojanowski M., *Marketing bezpośredni*, PWN, Warszawa 2013.
9. Witek L., Adamczyk J., *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
10. Żurawik W., *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005.
11. <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/rankingi-statystyczne/miastanajwieksze-pod-wzglem-liczby-ludnosci> [dostęp: 06.05.2014].
12. <http://fakty.interia.pl/slaskie/news-londynski-autobus-jezdzi-po-czestochowie,nId,1240247>
13. <http://czestochowa.naszemiasto.pl/artykul/mozna-sie-rejestrowac-do-programu-roweru-miejskiego-w,4573977,artgal,30958107,t,id,tm,zid.html>
14. <http://czestochowa.naszemiasto.pl/artykul/festiwal-smakow-bedzie-moznatanio-i-dobrze-zjesc-lista,4392888,artgal,29559392,t,id,tm,zid.html> [dostęp: 08.04.2017].

Summary

Marketing communication is a set of activities through which the local government unit provides relevant information and enables achievement of the designated goal. The main objective of the study is to identify tools that enable local entities to communicate with the environment. The study distinguishes essential elements of the mix of territorial self-governments. In addition, the communication process is presented on the example of the city of Częstochowa.

Anna Rysz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie

Relacje w organizacji a satysfakcja pracownika (wyniki badania pilotażowego)

Słowa kluczowe: satysfakcja zawodowa, badanie opinii pracowników, relacje w organizacji

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja wybranych aspektów relacji pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego Eba Sp. Z o. o. w Krośnie, ponieważ pozytywne relacje społeczne na linii pracownik- pracownik oraz przełożony- podwładny w organizacji stanowią obszar satysfakcji zawodowej pracowników. W opracowaniu przedstawiono wynik badania pilotażowego, które poprzedza realizację badania ankietowego na temat satysfakcji pracowników w badanym przedsiębiorstwie.

Wstęp

Relacja to związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi. Pozytywne relacje wewnątrz organizacji mają pozytywny wpływ na jej funkcjonowanie. Przedmiotem relacji są interakcje między poszczególnymi pracownikami, grupami i organizacjami oraz instytucje wynikające z tych interakcji²⁹. Sprawne, niezakłócone działanie zespołu w celu rozwiązania jakiegoś problemu, wpływa na szybkie jego rozwiązanie, a w konsekwencji osiągnięcie celów firmy. Wysoka efektywność pracy może być osiągnięta dzięki budowaniu relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika³⁰. Współcześnie rośnie świadomość menedżerów, że pracownicy nie są tylko jednym z wielu „czynników produkcji”, ale są przede wszystkim ważnymi interesariuszami organizacji, jej wewnętrznymi klientami, którzy odgrywają kluczową rolę w osiąganiu celów przedsiębiorstw i innych podmiotów³¹. W związku z tym kształtowanie pozytywnych relacji w środowisku pracy zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Pozytywne relacje w środowisku pracy mogą wpływać na satys-

²⁹ H. Moerel, *Stosunki pracy – problematyka*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, (red.) H. Moerel, Warszawa 1995.

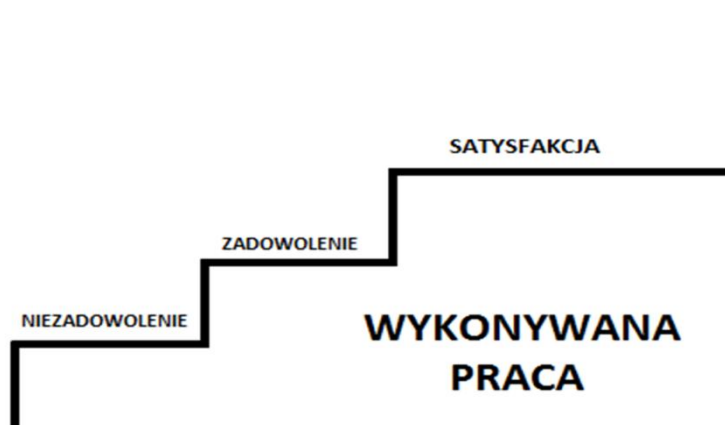
³⁰ J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] *Strategie działań w warunkach kryzysu*, (red.) S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 346–355.

³¹ *Ibidem*, s. 346–355.

fakcję i zadowolenie z niej, ponieważ jak zauważa S.P. Robbins: Zadowolenie z pracy dotyczy ogólnej postawy danej osoby wobec jej pracy. Ktoś w wysokim stopniu zadowolony z pracy ma wobec niej postawę pozytywną, ktoś niezadowolony ze swojej pracy ma wobec niej postawę negatywną³².

Istnieje wiele definicji satysfakcji zawodowej i zadowolenia z pracy. E.A. Locke wskazuje, że jest to przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem percepcji przez jednostkę swojej pracy jako realizującej lub dającej okazję do realizacji istotnych wartości dostępnych w pracy, pod warunkiem że te wartości są zbieżne z jej przekonaniem³³. Natomiast według A. Bańki, zadowolenie z pracy to uczuciowa reakcja przyjemności lub przykrości, doznawana w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról³⁴. Zadowolenie z pracy może być również rozumiane jako funkcja równowagi między zasobami człowieka, które inwestuje w pracę, a tym, jakie są jej wyniki lub co otrzymuje w zamian.

Często pojęcia „satysfakcja zawodowa” oraz „zadowolenie z pracy” używane są jako synonimy, jednakże według M. Juchnowicz nie są to pojęcia tożsame (rys.1).



Rysunek 1. Korelacja pomiędzy zadowoleniem z pracy a satysfakcją zawodową

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 11–16

³² S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 50.

³³ E.A. Locke, *Nature and causes of job satisfaction*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (red.) Rand McNally, Chicago 1976, s. 1297–1349.

³⁴ A. Bańka, *Zadowolenie z pracy i motywacja pracy*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t.3, (red.) J. Strelau, GWP, Gdańsk 2002, s. 329.

Zależności pomiędzy tymi pojęciami należy traktować jako poziomy usatysfakcjonowania pracą, gdzie najniższym poziomem jest całkowite niezadowolenie z pracy, objawione przede wszystkim jako wyrażenie niechęci do wykonywanej pracy.

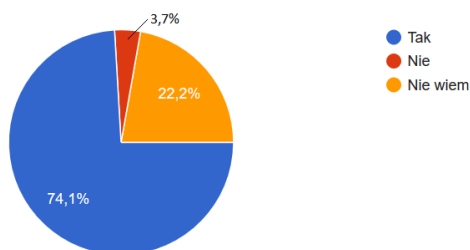
Zadowolenie z wykonywanej pracy odnosi się do uczucia spełnienia swoich obowiązków służbowych, do utrzymywania dobrych stosunków z współpracownikami oraz przełożonymi, a także pełną akceptację warunków panujących w miejscu pracy, natomiast satysfakcja z pracy jest równoznaczna z zadowoleniem, z tą różnicą, że pozwala ona na zaspokojenie potrzeby samorealizacji. Dzieje się to poprzez np. przeświadczenie pracownika o ważności podejmowanych przez niego decyzji, czy możliwości podwyższania swoich kwalifikacji, pozwala na całkowite zaangażowanie się w wykonywaną pracę, wpływa na brak absencji, a w rezultacie zwiększa wydajność pracownika.

Metodyka badań własnych i charakterystyka respondentów

Do przeprowadzenia badania pilotażowego wykorzystano kwestionariusz ankietowy. Składał się on z 43 pytań oraz z metryczki. Respondenci odpowiedzieli na 38 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru oraz 5 zamkniętych wielokrotnego wyboru. W opracowanej ankiecie nie było pytań otwartych. Badanie przeprowadzono w dniach 9-13.04.2018r. w przedsiębiorstwie produkcyjnym Eba Sp. Z o. o. w Krośnie. Przebadano łącznie 27 pracowników biurowych tej firmy, w tym 22 mężczyzn oraz 5 kobiet. Spośród wszystkich przebadanych 26 osób wskazało, że ukończyło szkołę wyższą, natomiast 1 osoba średnią. Analizując wiek przebadanej grupy można stwierdzić, że najwięcej, ponad 50% badanych mieści się w grupie wiekowej 26–35 lat, co świadczy o tym, iż ludzie pracujący w tej firmie to zazwyczaj osoby młode. Około 1/3 respondentów to osoby w grupie 36-50 lat. Osoby te są już doświadczonymi pracownikami, dzięki czemu mogą dzielić się wiedzą z tak liczną grupą pracowników w wieku 26–35. Spośród przebadanych tylko dwie osoby reprezentują grupę wiekową 19–25 lat. Tylko 1 respondent wskazał na wiek powyżej 50-tego roku życia. Analizując strukturę wynagrodzeń, 52% przebadanych pracowników, wskazało swoje zarobki poniżej kwoty 2000zł miesięcznie. Pozostałe 48% badanych zarabia powyżej 2000zł. Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania, 13 osób zamieszkuje wieś, kolejną liczniejszą grupą respondentów są mieszkający w mieście do 100 tys. mieszkańców – 10 osób. Natomiast po dwie osoby mieszkają w mieście 101-250 tys. mieszkańców oraz w mieście pow. 250 tys. mieszkańców. Analizowana grupa jest zróżnicowana pod względem stażu pracy. Najwięcej, bo 11 osób, pracuje w badanej firmie powyżej 8 lat. Najmniej liczną grupą respondentów, są Ci, pracujący w Ebie poniżej 1 roku (3 osoby).

Wyniki badania ankietowego

Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest przede wszystkim dostrzeżenie strategicznego znaczenia właściwego kształtowania warunków i stosunków pracy oraz promowanie odpowiednich działań w tej dziedzinie³⁵. Aby przekonać się, czy pracodawca badanej firmy postępuje właściwie, respondentom zostało postawione pytanie dotyczące ich opinii na temat pracodawcy (wykres 1).



Wykres 1. „Czy lubi Pan/ Pani swojego pracodawcę?” [%]

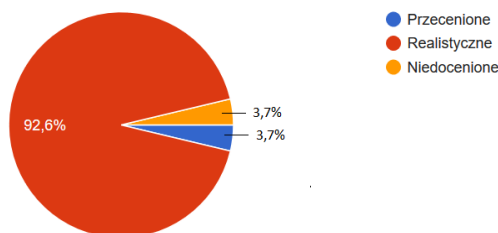
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Jak wynika z wykresu 1, zdecydowana większość respondentów (74,1%) odpowiedziała twierdząco na zadane pytanie, a 22,2% badanych nie ma zdania na ten temat, natomiast jednak osoba odpowiedziała negatywnie.

Otrzymany wynik pozwala stwierdzić, że pracodawca jest dobrze postrzegany, bowiem podstawą do pozytywnych relacji jest wzajemna sympatia.

Aby relacje na linii przełożony - podwładny były poprawne, szef podczas rozdzielania zadań musi umiejętnie przypisać do nich odpowiednie osoby. Niejednokrotnie oczekiwania kierownictwa firmy są nieadekwatne względem konkretnej osoby. Opinię ankietowanych na temat oceny oczekiwań jakie stawiają im przełożeni przedstawia wykres 2.

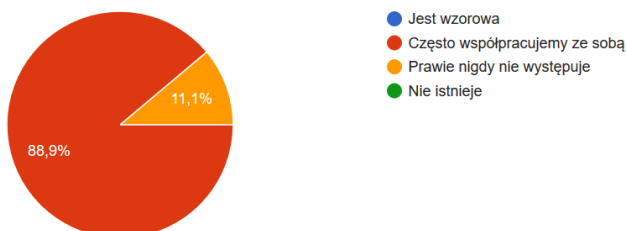
³⁵ A. Poczowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 378.



Wykres 2. „Jakie są oczekiwania Pani/ Pana przełożonego względem Pana/ Pani?” [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Analizując powyższy wykres wyraźnie widać, że blisko 93% uważa oczekiwania swojego przełożonego za realistyczne. Tylko jedna osoba wskazała, że są przecenione oraz jedna, że są niedocenione. Szefowie przebadanych osób potrafią w ich opinii rozdzielać zadania i oceniać możliwości ich wykonania. Następnie zapytano respondentów o pracę grupową w badanym przedsiębiorstwie (wykres 3).

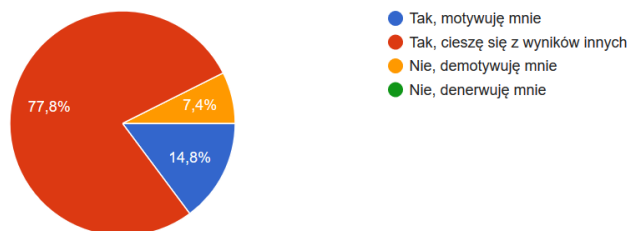


Wykres 3. Opinia ankieterowanych na temat pracy grupowej w firmie [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Wykres 3 pokazuje rozkład odpowiedzi na pytanie jak kształtuje się praca grupowa w opinii ankieterowanych. Zdecydowana większość (blisko 90%) respondentów ocenia pracę grupową w firmie, jako często występującą, natomiast około 10% twierdzi, iż prawie nigdy nie występuje. Nie padła tutaj odpowiedź, że praca grupowa przebiega wzorowo lub, że „nie istnieje”.

Kolejne pytanie dotyczyło reakcji ankieterowanych na sukces współpracowników (wykres 4).



Wykres 4. „Czy osiągnięcie sukcesów przez innych pracowników firmy wpływa na Pana/Panią pozytywnie?” [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Blisko 80% respondentów cieszy się z wyników innych, prawie 15% z nich motywują takie sytuacje, natomiast tylko 2 osoby denerwują się sukcesami innych. Otrzymany wynik jest bardzo optymistyczny w kontekście współpracy oraz przekonania, iż firma jest jednym organizmem. Wspólne przeżywanie zadowalających wyników pracy innej osoby z pewnością działa pozytywnie na harmonię zespołu i identyfikację z nim pojedynczych pracowników.

Podsumowanie

Postawy uczestników badania wskazują, iż relacje w środowisku analizowanego przedsiębiorstwa są dobre. Zdecydowaną większość cieszą sukcesy innych, a współpraca pomiędzy pracownikami zazwyczaj występuje często. Respondenci lubią swojego pracodawcę, a przełożeni mają realistyczne oczekiwania względem swoich przełożonych. Zasoby ludzkie, tak ważne dla organizacji, współpracują ze sobą i doceniają się nawzajem. Przeprowadzone badanie pilotażowe dało obraz wykonalności badania właściwego oraz pozwoliło na otrzymanie realnych i pozbawionych błędów wyników.

Bibliografia

1. Bańka A., *Zadowolenie z pracy i motywacja pracy*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t.3,(red.) J. Strelau, GWP, Gdańsk 2002.
2. Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
3. Locke E.A., *Nature and causes of job satisfaction*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (red.) Rand McNally, Chicago 1976.
4. Moczydłowska J.M., *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] *Strategie działań w warunkach kryzysu*, (red.) S. Partycki, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
5. Moerel H., *Stosunki pracy – problematyka*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, (red.) H. Moerel, Warszawa 1995.
6. Pochtowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
7. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
8. <http://www.mojasocjologia.pl/badania-pilotazowe/> [dostęp: 14.04.2018].

Summary

The purpose of the article is to identify selected aspects of the relations of employees of the production enterprise Eba Sp. Z o.o. in. In Krosno, because the positive social relations between the employee and employee and the supervisor in the organization form the area of employee professional satisfaction. The study presents the result of a pilot study, which precedes the implementation of a survey on employee satisfaction in the surveyed enterprise.

Anna Kozłowska, Karolina Mordak, Magdalena Sadowska

VI Liceum Ogólnokształcące w Radomiu

Metody motywacji stosowane w edukacji na przykładzie Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 6 im. Jana Kochanowskiego w Radomiu

Słowa kluczowe: metody motywacji, zarządzanie, edukacja

Streszczenie

Celem artykułu była analiza sposobów motywacji stosowanych w systemie edukacji w szkołach średnich na przykładzie ZSO nr 6 im. Jana Kochanowskiego w Radomiu. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu zaobserwowano, że metody motywacji stosowane w organizacjach i przedsiębiorstwach są podobne do technik stosowanych w szkołach średnich. We wstępie opisano poruszaną problematykę danego zagadnienia, dalej dokonano porównania systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach, przedsiębiorstwach i szkołach, następnie przedstawiono charakterystykę szkoły i dokonano charakterystyki próby badawczej. W kolejnym rozdziale autorzy dokonali analizy uzyskanych wyników badań. Jako wniosek praktyczny - badawczy na podstawie syntezy artykułu udowodniono, że odpowiednie systemy motywacji stosowane w organizacjach i przedsiębiorstwach są równie efektywne, co te stosowane w szkołach średnich.

Wstęp

W przedsiębiorstwach i organizacjach odpowiednie metody zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności i kształtowania pozycji na rynku. Z kolei odpowiednie metody motywacyjne przyczyniają się do kształtowania efektywności uczniów podczas egzaminów maturalnych, konkursów i olimpiad. Przedsiębiorstwa, jak i organizacje, ukierunkowane są w swoich działaniach zarówno na maksymalizację zysków, jak również wzrost swojej wartości. Szkoły, w których nadrzędnym celem jest przekazywanie wiedzy i edukowanie przyszłych pokoleń, w swoich działaniach kierują się niemalże tymi samymi metodami wykorzystywanymi w zarządzaniu przedsiębiorstwem, motywując swoich uczniów do jak najefektywniejszej pracy. Rezultatem tych działań stanowią wyniki egzaminów końcowych, jak również olimpiad, będąc jednocześnie wskaźnikiem pracy nauczycieli jak i uczniów w danej placówce, świadczącym o wartości i pozycji szkoły na rynku.

Systemy motywacyjne stosowane w zarządzaniu oraz szkolnictwie

Każdy ma jakiś cel w życiu i dąży do jego realizacji. Każdego człowieka motywuje do działania co innego. Słowo motywacja pochodzi od łacińskiego słowa *motivum*³⁶, co oznacza powód lub motyw³⁷. Motywacja to stan gotowości do podjęcia określonego działania, wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych. Celem systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie jest wzrost zarówno grupowej, jak indywidualnej motywacji pracowników, zwiększenie ich efektywności oraz optymalne wykorzystanie potencjału organizacji³⁸.

Literatura przedmiotu wyróżnia trzy typy modeli motywacji:

- tradycyjny model motywowania został zaproponowany przez F.W. Taylora. Zakładał, że człowiek jest leniwy i wygodny z natury. W modelu tym propagowano wyższość bodźców finansowych nad pozapłacowymi. Nauczyciele w szkołach średnich zazwyczaj uważają, że ich uczniowie są leniwi i nie chce im się uczyć. Dlatego też stawianie ocen za wykonaną pracę stanowi czynnik kontroli, oceny i motywacji dla ucznia,
- model stosunków międzyludzkich – zakłada, że stosunki międzyludzkie są bardzo ważne w motywowaniu ludzi do pracy. Pracownik powinien czuć się potrzebny i mieć świadomość znaczenia jego pracy w zrealizowaniu danego celu. Zadaniem kierownika jest zapewnienie tego poczucia i docenienie pracy pracownika. W szkolnictwie bardzo ważne jest, aby relacje ucznia z nauczycielem były jak najlepsze. Uczeń, który czuje się doceniony przez swojego nauczyciela jest zdeterminowany, by wykonywać powierzone mu zadania z jak największą starannością,
- model zasobów ludzkich – w modelu tym istotne są bodźce zewnętrzne takie jak płaca, rozwijanie samodzielności pracy, relacje z ludźmi, rozwój zawodowy i kariera. Pracownicy powinni być świadomi, że wykonana przez nich praca przybliży ich do osiągnięcia celu organizacji, mają wpływ na skutki swojej pracy i w pełni odpowiadają za nią. W szkolnictwie to oceny są odpowiednikiem płacy. Uczeń powinien być świadomy tego, że im wyższe oceny dostaje, tym większe są jego szanse na osiągnięcia i rozwój w dalszych etapach edukacji³⁹.

³⁶ W. Szewczuk (red.) *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.

³⁷ https://pl.wikipedia.org/wiki/Motywacja#cite_ref-W._Szewczuk_1985_4-0

https://mfiles.pl/pl/index.php/System_motywacyjny

³⁸ https://mfiles.pl/pl/index.php/System_motywacyjny

³⁹ W. Bańka, *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 118.

W szkolnictwie motywacja jest jednym z najważniejszych czynników, który sprzyja efektywnemu uczeniu się. Przez termin „motywacja w szkole” rozumie się ogół bodźców, które powodują u ucznia gotowość do uczenia się.

Najpowszechniejszymi sposobami motywacji uczniów stosowanych w szkolnictwie są relacje z nauczycielem, pochwały, wprowadzenie elementów zdrowej rywalizacji, oceny oraz urozmaicony sposób prowadzenia lekcji, co zostało przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1 Metody motywacji

Metody Motywacji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relacja z nauczycielem					X					
Oceny					X					
Wprowadzenie elementów zdrowej rywalizacji				X						
Urozmaicony program nauczania								X		
Pochwały			X							

Źródło: Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998; W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy, teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008

Metody motywacji stosowane w przedsiębiorstwach przyczyniające się do kształtowania pozycji rynku są zbliżone do tych stosowanych do efektywności uczniów podczas konkursów, egzaminów i olimpiad.

Charakterystyka VI Liceum Ogólnokształcącego im. Jana Kochanowskiego w Radomiu

Zespół Szkół Ogólnokształcących nr 6 im. Jana Kochanowskiego w Radomiu posiada wieloletnią tradycję. Jest „kontynuacją” Czteroletniego Filologicznego Progimnazjum Męskiego, założonego w 1912 roku w Radomiu. Obecnie w skład ZSO nr 6 w Radomiu wchodzi VI Liceum Ogólnokształcące i Publiczne Gimnazjum nr 23. ZSO nr 6 w Radomiu należy do Towarzystwa Szkół Twórczych od początku jego założenia. Szkoły TST zajmują czołowe miejsca w ogólnokrajowych rankingach edukacyjnych. W rankingu liceów ogólnokształcących według miesięcznika edukacyjnego „Perspektywy” szkoła ta znalazła się na 12 miejscu jako jedna z najlepszych w Polsce i na miejscu 21 w rankingu maturalnym liceów ogólnokształcących w 2018 roku⁴⁰. Społeczność szkoły stanowi kadra nauczycielska licząca 63 osoby (w tym 6 ze stopniem doktora), 702 uczniów oraz 6 pracowników niepedagogicznych. Dodatkowo w szkole funkcjonuje około 100 kół naukowych, w których uczniowie mogą rozwijać swoje

⁴⁰ http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3718:ranking-liceow-ogolnokształcacych-2018&catid=240&Itemid=445&strona=1

pasje i zainteresowania z różnych dziedzin nauki oraz sportu. Misją Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 6 im. Jana Kochanowskiego w Radomiu jest praca z uczniami oraz wspieranie młodzieży szczególnie uzdolnionej⁴¹.

ZSO nr 6 im. Jana Kochanowskiego w Radomiu w swojej historii funkcjonowania posiada ponad 843 finalistów olimpiad, w tym 232 laureatami i 20 uczestnikami olimpiad międzynarodowych⁴². Stąd też autorzy pracy ukierunkowali swoje badania na procesy motywacyjne stosowane w szkole w celu zweryfikowania, co przyczynia się na kształtowanie się tak dobrych wyników i sukcesów szkoły.

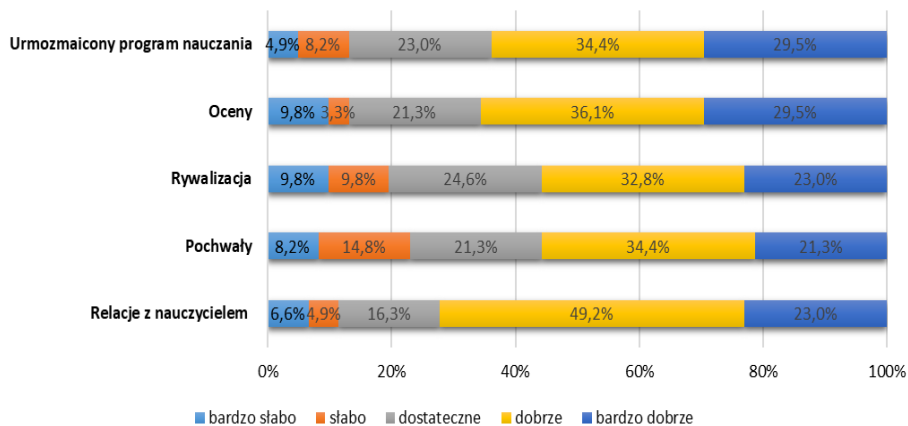
Charakterystyka próby badawczej

Próba badawcza była ukierunkowana na absolwentów VI Liceum Ogólnokształcącego im. Jana Kochanowskiego z Oddziałami Dwujęzycznymi w Radomiu. Kwestionariusz ankiety obejmował łącznie 10 pytań. Pytania dotyczyły głównie sposobów motywacji uczniów przez nauczycieli w trakcie prowadzenia zajęć. Odpowiedzi ankietowanych pozwoliły na zweryfikowanie, które formy motywacji w szkole są najlepiej odbierane przez uczniów. Badaniem zostało objętych 61 osób, w tym 39 mężczyzn i 22 kobiety z terenów miejskich jak i wiejskich. Zdecydowana większość osób pochodziła z terenów miejskich (77% badanych), zaś 23% z terenów wiejskich. Zdecydowana większość osób badanych należała do klas o profilu biologiczno-chemicznym (42,6%) oraz matematyczno-fizycznym (21,3%). Wszystkie osoby badane uzyskały wyniki z matur podstawowych powyżej 51%, gdzie ponad 72% badanych miało wynik w powyżej 91% a 23% badanych miało średnią z matur mieszczącą się w przedziale od 71–90%, co świadczy o bardzo dobrym przygotowaniu do egzaminów. Dodatkowo dalszej części kwestionariusza absolwenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie dotyczące ich osiągnięć. Prawie połowa badanych to finaliści i laureaci olimpiad naukowych.

Następnie poddano analizie pięć zmiennych obserwowalnych dotyczących motywacji w szkołach. Wybór tych pięciu metod został podyktowany poprzednio przeprowadzoną krytyczną analizą literatury przedmiotu z zakresu zarządzania i motywacji (tabela 1). Do tych zmiennych należą kolejno: relacje z nauczycielem, pochwały, wprowadzenie elementów zdrowej rywalizacji, oceny oraz urozmaicony sposób prowadzenia lekcji. Wyniki dla tych pięciu zmiennych zostały przedstawione na rysunku 1.

⁴¹ https://www.facebook.com/pg/LiceumKochanowskiego/about/?ref=page_internal

⁴² https://pl.wikipedia.org/wiki/VI_Liceum_Og%C3%B3lnokszta%C5%82c%C4%85ce_im._Jana_Kochanowskiego_w_Radomiu



Rysunek 1. Pięć zmiennych obserwowalnych z zakresu motywacji w szkołach

Źródło: Opracowanie własne

Z przedstawionych wyników badań z rysunku 1 wynika, że poziom zróżnicowania odpowiedzi były wysoki.

Dla pytania dotyczącego urozmaiconego programu nauczania najwięcej badanych (34,4%) oceniło działania te na poziomie dobrym oraz na poziomie bardzo dobrym (29,5%). Zaledwie 4,9% badanych oceniło urozmaicony program nauczania na poziomie bardzo słabym i 8,2% na poziomie słabym. Wynika z tego, że urozmaicony program nauczania jest odbierany pozytywnie przez uczniów, przyczyniając się do ich efektywnej pracy w szkole.

Kolejna zmienna dotyczyła ocen jako narzędzia motywującego. Na podstawie danych zamieszczonych na rysunku 1 można stwierdzić, że jest to bardzo dobra forma zachęty uczniów do nauki. 36,1% badanych potwierdza podane wnioski a 29,5% wszystkich absolwentów odpowiedziało, że jest to bardzo dobra forma motywacji, co przekonuje do stosowania tej metody w szkole. Według znaczącej mniejszości wpływ ocen na motywację jest słaby albo bardzo słaby (3,3% i 9,8%).

Następna zmienna obserwowalna dotyczyła wprowadzenia elementów zdrowej rywalizacji. Zdaniem absolwentów rywalizacja jest dobrym sposobem motywacji, w ten sposób odpowiedziało 32,8% badanych, a 23% osób oceniło sposób rywalizacji jako bardzo dobrą formę przyczyniającą się do nauki. Można stwierdzić, że rywalizacja w szkole jest odbierana w sposób pozytywny, dając bardzo dobre rezultaty, zaledwie 13,1% głosów temu zaprzecza oceniając ją na poziomie słabym lub bardzo słabym.

Dalej poproszono ankietowanych o ocenie sposobu motywacji przez stosowanie pochwał. Na podstawie uzyskanych wyników widać, że metoda ta jest oceniana w sposób zróżnicowany. Zdaniem 21,3% i 34,4% badanych jest to bardzo

dobra i dobra metoda. Zaś 21,3% procent badanych oceniło ją na poziomie dostatecznym. Natomiast łącznie 23% procent oceniło ten sposób motywacji na poziomie słabym lub bardzo słabym.

Ostatnia zmienna obserwowalna dotyczyła posiadanych relacji z nauczycielem. Relacje z nauczycielem odgrywają najistotniejszy wpływ na sposób motywowania. Prawie połowa osób oceniła relacje z nauczycielem na poziomie dobrym (49,2%) a 23% na poziomie bardzo dobrym. Zaledwie 11,5% ocenia je na poziomie słabym i bardzo słabym.

Zsumowanie wyników ankiety potwierdziło założenie, że stosowane metody motywacji przekładają się na wyniki egzaminów końcowych, olimpiad i konkursów. Według badanych najistotniejsze z nich to nawiązanie pozytywnych relacji z nauczycielem, urozmaicony program zajęć oraz stosowanie ocen. Elementy zdrowej rywalizacji i stosowanie pochwał odgrywają również istotne znaczenie, lecz były ocenione nieco słabiej.

Podsumowanie

Prawidło stosowane systemy, metody i narzędzia motywacyjne, zarówno w przedsiębiorstwach, jak również w szkołach, stanowią wyzwanie dla kadry kierowniczej. Odpowiednio stosowane przyczyniają się do kształtowania pozycji na rynku, w przypadku szkół są one wskaźnikiem przyswajania przekazywanej wiedzy przez uczniów. Uczniowie, którzy są motywowani, w prawidłowy sposób osiągną większe sukcesy i lepsze wyniki w porównaniu do uczniów uczących się w szkołach, w których te metody nie są stosowane w sposób prawidłowy.

Wydaje się, że przeprowadzone badanie, mimo relatywnie małej próby, dostarczyło na tyle interesujących wniosków, iż może ono stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz w tym obszarze. Jako kierunek dalszych badań można wskazać między innymi dalsze analizy dotyczące systemów motywacji, kontroli i zarządzania w szkołach.

Bibliografia

1. Bańka W., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
2. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998.
3. Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*.
4. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy, teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
5. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
6. Szewczuk W. (red.) *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.
7. http://kochanowski.iq.pl/?page_id=91 [dostęp: 11.03.2018].
8. http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3718:ranking-liceow-ogolnoksztalcacych-2018&catid=240&Itemid=445&strona=1 [dostęp: 11.03.2018].
9. http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3719:ranking-maturalny-liceow-ogolnoksztalcacych-2018&catid=240&Itemid=445&strona=1 [dostęp: 11.03.2018].
10. https://mfiles.pl/pl/index.php/System_motywacyjny [dostęp: 02.03.2018].
11. https://pl.wikipedia.org/wiki/VI_Liceum_Og%C3%B3lnokszta%C5%82c%C4%85ce_im_Jana_Kochanowskiego_w_Radomiu [dostęp: 15.03.2018].
12. https://www.facebook.com/pg/LiceumKochanowskiego/about/?ref=page_internal [dostęp: 15.03.2018].

Summary

The aim of the article was to analyze the methods of motivation used in the education system in secondary schools on the example of ZSO No. 6 Jan Kochanowski in Radom. Based on the critical analysis of the literature, it was observed that the motivation methods used in organizations and enterprises are similar to those which are used in secondary schools. The issue of the problem was described in the introduction. In the first chapter the authors compared motivational systems used in organizations, enterprises and schools. Further as a short description of the school as well as the research sample was characterized. In the next chapter, the authors have analyzed the obtained research results. As a practical and research conclusion based on the synthesis of the article, it has been proven that the appropriate motivation systems used in organizations and enterprises are as effective as those used in secondary schools.

Małgorzata Idasiak

Politechnika Częstochowska

Niekonsekwentny wymiar koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Słowa kluczowe: etyka, przedsiębiorstwo, społeczna odpowiedzialność biznesu, greenwashing, astroturfing, leanwashing

Streszczenie

Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest etyczne uwarunkowanie działalności gospodarczej. W wyniku przeprowadzonych badań przy wykorzystaniu techniki desk research, przybliżono etyczny kontekst zarządzania poprzez ukazanie koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility). Stało się to podstawą do kolejnej części pracy, w której wskazano na różnorodność podejść w procesie implementacji wspomnianej koncepcji do strategii podmiotu gospodarczego, ze szczególnym uwzględnieniem paradoksów CSR wraz z przykładami funkcjonującymi na rynku polskim. Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule mogą zwiększyć stopień identyfikacji oraz rozważnego wdrażania koncepcji CSR w przestrzeni gospodarczej.

Etyka w kontekście zarządzania

Sygnaly płynące z zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa, wymuszają na kadrze zarządczej przyjęcie nowych lub dostosowanych zasad oraz narzędzi kierowania, uwzględniających także tworzenie trwałych związków z kluczowymi interesariuszami (którzy w znaczący sposób wpływają na wartość organizacji)⁴³. Wobec tego w XXI wieku w przestrzeni gospodarczej zaobserwowano wzrost zainteresowania aspektem etyki w kontekście zarządzania organizacją, co w konsekwencji doprowadziło do stworzenia praktycznych metod i strategii etycznego zarządzania⁴⁴.

Pojęcie etyki związane jest z kształtowaniem i opisywaniem norm moralnych uznawanych w danym okresie czasu przez określoną zbiorowość społeczną jako punkt odniesienia dla oceny i regulacji postępowania w celu integracji jednostek wokół pewnych, akceptowanych wartości⁴⁵. W konsekwencji postępowanie etyczne

⁴³ S. Brzeziński, *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym, a globalne procesy integracji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006, s. 62.

⁴⁴ M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Aktualne problemy zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 293.

⁴⁵ J. Bugiel, *Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002, s. 84.

postrzegane jest jako postępowanie zgodne, albo co najmniej niesprzeczne, z przyjętymi w danym społeczeństwie i okresie wartościami, normami i zasadami etycznymi⁴⁶.

Według J.A.F. Stoner'a etyka to nauka o tym w jaki sposób zachowania jednostki (zasady determinujące podejmowanie decyzji) wpływają na innych ludzi i kształtujące się stosunki międzyludzkie⁴⁷.

Celem etyki w zakresie działalności gospodarczej powinien być przede wszystkim zysk społeczny, rozumiany jako podwyższanie dobrobytu całej społeczności, a nie jedynie zysk ekonomiczny. Etyczny kontekst zarządzania związany jest z kształtowaniem odpowiedzialnych relacji międzyludzkich, (w kontekście ekonomicznej produkcji) poszanowaniem interesariuszy, czy uczciwą grą konkurencyjną. Kryterium jakim ocenia się działania gospodarcze w kontekście moralności jest integralny rozwój sprzyjający zarówno organizacji, jednostce oraz społeczeństwu, jak i kwestia dobrowolności podjętych działań oraz szeroko rozumiana współpraca⁴⁸.

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Jedną z najstarszych pozycji literaturowych związaną z koncepcją Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR), jest "The Social Responsibilities of Businessman" autorstwa H. Bowena (1957), który określał CSR jako zobowiązanie przedsiębiorcy do prowadzenia polityki, zarządzania, podejmowania decyzji i podążania za takimi liniami działania, które będą aprobowane jako cele i wartości ogółu społeczeństwa⁴⁹.

Według J. McGuiure (1963) "idea odpowiedzialności społecznej zakłada, że korporacja ma nie tylko obowiązki natury gospodarczej i prawnej, ale również pewne zobowiązania wobec społeczeństwa, które wykraczają poza te obowiązki"⁵⁰. K. Davis (1973) w ramach odpowiedzialności kadry zarządczej podkreślał fakt, potrzeby uwzględniania oraz reagowania przez przedsiębiorstwo na zagadnienia

⁴⁶ J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw - czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 438.

⁴⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Jr. Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 119.

⁴⁸ G.J. Kamińska, *Osobliwość metodologiczna etyki biznesu*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, Warszawa 2016, s. 86–87.

⁴⁹ H. Bowen, *The Social Responsibilities of Businessman*, Harper, New York 1953, s. 6.

⁵⁰ V. Swaen, *Corporate Social Responsibility: Do managers and consumers have the same conception of "doing good"?*, To be presented at the 10th international conference of the Greening of Industry Network June 23–26, Göteborg, Sweden 2002.

wykraczające poza wąskie gospodarcze, techniczne i prawne wymagania wobec podmiotu, w celu osiągnięcia nie tylko zysku ekonomicznego, ale także korzyści społecznych⁵¹.

Zgodnie z definicją przedstawioną przez K. Davis'a, R. Blomstrom'a (1975) "CSR to zobowiązania kadry zarządczej do podejmowania działań mających na celu ochronę i poprawę zarówno dobrobytu społeczeństwa, jak i interesu organizacji"⁵². Natomiast A. B. Carroll (1979) podkreślał zakres społecznej odpowiedzialności biznesu, która według autora obejmuje "ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec organizacji w danym czasie"⁵³. D. J. Wood (1991) rozszerzał wymiar definiowania CSR o tworzenie systemu zasad i programów powiązanych z wynikami organizacji w zakresie odpowiedzialności. P. F. Druckera (2001), natomiast podkreślał, iż "każda organizacja gospodarcza ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność"⁵⁴. Podobnie koncepcje Społecznej Odpowiedzialności Biznesu postrzegali M. McIntosh, A. Mohan (1998), oraz O. Bazzichi (2003)⁵⁵, którzy dodatkowo zaznaczali kontekst relacji między spółkami i szeroko rozumianym społeczeństwem⁵⁶.

Zaprezentowane definicje CSR różnicuje zakres działań mogących kształtować etyczny kontekst zarządzania. Kwestią scalającą wszystkie prezentowane definicje jest podejmowana tematyka silnej korelacji pomiędzy organizacją, a otoczeniem⁵⁷.

Paradoksy koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Organizacje pod względem etycznego kontekstu zarządzania, w tym implementacji koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu mogą wykazywać różnorodne postawy, także w wymiarze paradoksów⁵⁸.

⁵¹ J. Stecko, *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, nr 285, Zarządzanie i Marketing, nr 19 (3/2012) s. 120; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 272; M. Daszkiewicz, *Budowanie relacji z otoczeniem – biznes wobec społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Wybrane aspekty zarządzania*, (red. nauk. M. Przybyła). Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2009, s. 205–222.

⁵² K. Davis, R. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill Inc., 1975.

⁵³ A.B. Carroll, K.M. Shabana, *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, International Journal of Management Reviews, vol. 12, 2010/1, s. 85–105.

⁵⁴ P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 87.

⁵⁵ O. Bazzichi, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Społeczeństwo 2003(3), s. 496.

⁵⁶ J. Stecko, *op. cit.*, s. 272.

⁵⁷ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), <http://www.gaea.bg/about-GAEA/corporate-social-responsibility.html> [dostęp: 10.20.2018].

⁵⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2017, s. 152.

Jedną z licznych sprzeczności etycznego zarządzania jest zjawisko greenwashing, który w wolnym tłumaczeniu określane jest jako "ekościema", "zazielnianie", "zielone kłamstwo" czy "zielone mydlenie oczu". Powyższe zjawisko związane jest z tworzeniem fałszywego wrażenia konsumenta poprzez m.in. umieszczanie informacji odnośnie niewykorzystywania szkodliwych substancji, które i tak zostały prawnie wycofane z rynku, pozorną dbałość o środowisko, powodowaną chęcią redukcji kosztów, np. wykorzystywanie faktur w formacie on-line⁵⁹.

Przykładem "zielonego mydlenia oczu" może być kampania spółki Enea przeprowadzona w 2010r. promowana za pomocą haseł: „Potęga wiatru. Siła wody. Korzystamy z natury, by dać ci czystą energię”. Inicjatywa miała na celu zbudowanie ekologicznego wizerunku spółki Enea, która zgodnie z podanymi na stronie internetowej informacjami, w 2010r. jedynie w niewielkiej ilości (5,6%) wykorzystywała odnawialne źródła przy produkcji energii elektrycznej⁶⁰; czy kampania Kropli Beskidu, mająca zapewnić o ekologiczności i prozdrowotnej sile markowanej wody, która zgodnie z informacją umieszczoną na opakowaniu, zawiera 383,32mg/1l składników mineralnych, co stanowi nieznaczny procent mineralizacji pozostałych wód na rynku polskim⁶¹.

Następny paradoks w kontekście koncepcji CSR stanowi zjawisko astroturfing'u, które w wolnym tłumaczeniu określa się jako "kładzenie sztucznej trawy". Eufemizm ten opisuje pozornie spontaniczne inicjatywy, często mające charakter obywatelskich akcji, (np. aktywistów, konsumentów), podejmowane w celu zaznaczenia głosu poparcia, albo sprzeciwu społeczeństwa dla idei, polityka, usługi, produktu, czy wydarzenia⁶². Pierwotnie zjawisko "kładzenia sztucznej trawy" tworzone było poprzez organizowanie demonstracji, czy publikowanie na zlecenie, w dobie Internetu nabrało bardziej wirtualnego charakteru⁶³.

Przykładem astroturfing'u jest kampania promocyjna zlecona przez Sony. Agencja reklamowa Zipatoni stworzyła blog rzekomo pisany przez dwóch nastolatków zafascynowanych konsolą Sony Portable. Z racji czujności konsumentów, prawda o inicjatorach blog'a została wychwycona, a negatywne komentarze pod postami (widniejące do tej pory na zarchiwizowanej wersji blog'a⁶⁴), przysporzyły Sony jedynie negatywnych opinii⁶⁵. Kolejną egzemplifikacją zjawiska astroturfing'u jest powszechna praktyka kupowania opinii na portalach

⁵⁹ Greenwashing - zielone kłamstwa firm, <http://csr.pl/article/74/> [dostęp: 04.04.2018].

⁶⁰ L. Witek, *Zjawisko Greenwashingu a zachowania konsumentów*, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2013/32, s. 133.

⁶¹ *Ekologia przyszłości*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2014, s. 15.

⁶² A. Pabian, *Greenwashing i astroturfing. Zielona dezinformacja w działalności promocyjnej*, Marketing i Rynek, 2014/4, s. 107–108.

⁶³ F. Bowen, *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*, Cambridge University Press 2014, s. 249.

⁶⁴ Zarchiwizowana wersja bloga astroturfing'owego marki Sony, <http://www.ukresistance.co.uk/sonyblog/default.aspx.htm> [dostęp: 05.04.2018].

społecznościowych, w ramach organizowanych konkursów bądź uzyskiwania rabatów przez użytkowników. Praktyki te stają się tak powszechne, że Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów postanowił nakładać od 2017 r. kary na przedsiębiorstwa kupujące pozytywne opinie w sieci⁶⁶.

Nieetycznym zabiegiem marketingowym, bazującym na trendzie zdrowego żywienia, jest leanwashing. Leanwashing nazywany żywieniowym oszustwem, bądź "fityzacją produktu", ma na celu zareklamowanie produktu w taki sposób, aby wydawał się on bardziej zdrowy, niż to jest w rzeczywistości⁶⁷. Przykładem leanwashing'u może być reklama pożywnej kanapki z kremem czekoladowo-orzechowym, która zawiera ledwie 13% orzechów i śladowe ilości mleka czy kakao, za to w większości składa się z cukru i olejów roślinnych. Podobnie kształtują się etykiety słodczy z witaminami⁶⁸.

Podsumowanie

Wzrost zainteresowania aspektami etycznymi w kontekście zarządzania organizacją, za sprawą istniejących w przestrzeni gospodarczej trendów związanych z ekologią, poszanowaniem środowiska naturalnego czy odpowiedzialnością społeczną, doprowadził do stworzenia i konieczności implementacji praktycznych metod i strategii etycznego zarządzania. Coraz więcej przedsiębiorstw w różnym stopniu dostosowuje swoją działalność do zasad wynikających z koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Dostrzeżona, przez kadre zarządczą, możliwość zwiększenia oddziaływania podmiotu gospodarczego na środowisko i rynek, za sprawą intensyfikacji sprzedaży produktów i/lub usług na gruncie pozytywnego wizerunku marki, doprowadziła do zwiększenia stopnia implementacji etycznych koncepcji zarządzania, w tym koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Konieczność rezygnacji z re-inwestycji zysku, poniesienia nakładów z tytułu odpowiedzialnych przedsięwzięć oraz rezygnacji z niemoralnych gospodarczo okazji biznesowych, rodzi zagrożenie zwiększenia paradoksów CSR w życiu gospodarczym.

⁶⁶ Kupujesz pozytywne opinie? UOKiK nałoży karę na twoją firmę, „Gazeta Prawna. Biznes”, 26 maja 2017, <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1045852,kupowanie-opinii-w-internecie.html> [dostęp: 05.04.2018].

⁶⁷ Ch.A. Roberto, I. Kawachi (red.), *Behavioral Economics and Public Health*, Oxford University Press, New York 2016, s. 159.

⁶⁸ Leanwashing czyli żywieniowe oszustwo, <https://dietetycy.org.pl/leanwashing-czyli-zywieniowe-oszustwo/> [dostęp: 05.04.2018].

Bibliografia

1. Bazzichi O., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Społeczeństwo 2003.
2. Bowen F., *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*, Cambridge University Press 2014.
3. Bowen H., *The Social Responsibilities of Businessman*, Harper, New York 1953.
4. Brzeziński S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym, a globalne procesy integracji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2016.
5. Bugiel J., *Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2002.
6. Carroll A.B., Shabana K.M., *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, International Journal of Management Reviews, vol. 12, 2010/1.
7. Daszkiewicz M., Przybyła M. (red.), *Budowanie relacji z otoczeniem – biznes wobec społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Wybrane aspekty zarządzania*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2009.
8. Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill Inc., 1975.
9. Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
10. *Ekologia przyszłości*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2014.
11. Greenwashing - zielone kłamstwa firm, <http://csr.pl/article/74/>, [dostęp: 04.04.2018].
12. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2017.
13. Kamińska G.J., *Osobliwość metodologiczna etyki biznesu*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, Warszawa 2016.
14. Leiser M., *AstroTurfing, 'CyberTurfing' and other online persuasion campaigns*, European Journal of Law and Technology Vol 7, No 1, 2016.
15. Matejun M., Szczepańczyk M. (red.), *Aktualne problemy zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
16. Pabian A., *Greenwashing i astroturfing. Zielona dezinformacja w działalności promocyjnej*, Marketing i Rynek, 2014/4.
17. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
18. Roberto Ch.A., Kawachi I. (red.), *Behavioral Economics and Public Health*, Oxford University Press, New York 2016.
19. Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw - czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

20. Stecko J., *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, nr 285, Zarządzanie i Marketing, nr 19 (3/2012).
21. Stoner J.A.F., Freeman R.E, Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.
22. Swaen V., *Corporate Social Responsibility: Do managers and consumers have the same conception of "doing good"?*, To be presented at the 10th international conference of the Greening of Industry Network June 23-26, Göteborg, Sweden.
23. Ujwary-Gil A. (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Nowy Sącz 2010.
24. Witek L., *Zjawisko Greenwashingu a zachowania konsumentów*, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2013/32.
25. Kupujesz pozytywne opinie? UOKiK nałoży karę na twoją firmę, „Gazeta Prawna. Biznes”, 26 maja 2017, <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1045852,kupowanie-opinii-w-interecie.html> [dostęp: 05.04.2018].
26. Leanwashing czyli żywieniowe oszustwo, <https://dietetycy.org.pl/leanwashing-czyli-zywieniowe-oszustwo/> [dostęp: 05.04.2018].
27. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), <http://www.gaea.bg/about-GAEA/corporate-social-responsibility.html> [dostęp: 30.03.2018].
28. Zarchiwizowana wersja bloga astroturfing'owego marki Sony <http://www.ukresistance.co.uk/sonylieblog/default.aspx.htm> [dostęp: 05.04.2018].

Summary

The subject of this study is the ethical conditioning of business operations. As a result of the research carried out using the desk research technique, the ethical context of management was presented by showing the concept of Corporate Social Responsibility. This became the basis for the next part of the work, which indicated the diversity of approaches in the process of implementing the aforementioned concept to the strategy of an economic entity, with particular emphasis on CSR paradoxes along with examples operating on the Polish market. The research results presented in this article may increase the degree of identification and prudent implementation of the CSR concept in the economic space.

Sylwia Zimnicka

Politechnika Rzeszowska

How to start a business having only a great idea- innovative methods of financing

Key words: crowdfunding, peer-to-peer lending, Initial Coin Offering

Streszczenie

Patrząc wstecz, innowacyjny pomysł nie był wystarczający do spełnienia marzeń o własnym biznesie. Przede wszystkim była to kwestia środków finansowych możliwych do zebrania. Młodzi przedsiębiorcy mając wybitną ideę, zmierzali się z problemem zebrania potrzebnych środków. Ostatnio zdarzyło się coś, co nigdy wcześniej nie miało miejsca. Źródła finansowania nigdy nie były aż tak dostępne. Dziś młodzi przedsiębiorcy mają możliwość korzystania z nowych, innowacyjnych i prawdopodobnie najbardziej demokratycznych metod finansowania. Celem tego artykułu jest omówienie tego rodzaju finansowania, zwanego crowdfundingiem lub pożyczkami peer-to-peer oraz Initial Coin Offering. Aby w pełni zrozumieć szanse i zagrożenia płynące z tych rozwiązań, zostaną opisane one nie tylko w perspektywie kredytobiorcy, ale także inwestorów i ich oczekiwań wobec tego rodzaju inwestycji.

Crowdfunding

Recently the word “crowdfunding” can be heard from all media around the world. Why is it so popular? What exactly means and why it can be better than traditional types of financing, such as a bank loan? The answer is: it is easier and can be cheaper. Crowdfunding, as the name suggests, means money from the crowd. The platform offering this type of services collects money from many investors (lenders) and then transfers it to the borrower as a loan with a specified interest rate (which is usually lower than in the bank). This is only one of the types of crowdfunding that is more accurately referred to as crowdlending.

Firstly, it is important to highlight differences between business model of a peer-to-peer lending platform and a traditional bank. The crowdfunding platform works differently than a bank that takes risks and guarantees that the loan will be repaid or the money will be transferred. The crowdfunding financing model has no deposit guarantee, no proper regulation, no responsibility for misinformation. These "No's" make business simple, but also very risky for both borrowers and investors who want to invest in such risky loans. Unlike the bank which provides credit risk assessment made by credit analytics, the platform

uses algorithms to do assessment. That helps keep costs low and provides scalability of the business. The platform does not need to employ an army of banking specialists, the only thing is to create an internet platform. The first step of starting crowdfunding business requires lots of costs, but if this is done there is no more spending. With more and more clients costs maintain the same what is different in the case of the bank, which need to pay employees to work with clients. That is why platform business is scalable. Another difference is money creation what occurs in a bank model but has no place in crowdfunding. Loan volume in this type of financing is determined by money supply provided by lenders. The question is, why would investors want to invest if it was said before, it is much more risky? They simply want to earn more money due to a higher yield offered by platforms. This kind of investment can be also treated as a good tool for portfolio diversification. Less bureaucracy, faster process and independency of location attract investors which hope to make money easier. However, they must take higher risk. Platforms do not protect them, there is no regulation and transparency of valuations for equity financing. Moreover, the platforms offer subordinated loans (paid after paying all other corporate debts and loans) or silent partnership where the return depends on corporate's profits, but such solutions excludes voting or control rights. Risk gets even higher because it is impossible to do proper validation of a start-up company. What is more, investors have to cope with the risk of insolvency of the platform because the borrowers are not responsible for paying off investors but rather to pay back the platform. What happens if the platform becomes insolvent? Nobody exactly knows. Only a few platforms have back-up service that is expected to continue processing borrower payments. Furthermore, in case of unwanted investments there is also no secondary market, so liquidity risk arrives.

Now, it is clear what are lenders expectation due to crowdfunding (crowd-lending or crowdinvesting) investments. But what advantage of this solution has borrower wanted to finance his business idea. For some crowdfunding can be the only option after refusal from the bank and others institutions. In case of platform, you do not need long documentation to present, everything is done online and fast. Loans are unsecured so you do not need to provide any collateral and interest rate can be lower due to low intermediary costs. However, there are some other risks to be considered. Instead of one-to-one contact with bank manager, you need to open your business to all lenders and explain your needs and idea to them. There is no guarantee that you will receive money immediately. Even if you got money, you can be confused with too many lenders, you own money not to one person but whole community of people who you do not know. Now there is more responsibility for what you do, many eyes are looking and have hope in your business.

Another kind of crowdfunding that has caused business fever is reward-based crowdfunding or donation-based crowdfunding. For many people, the Kickstarter website is the symbol of it. Crowdfunding based on reward means that you

invest in some project, for example in a game studio and if successful, you will receive a final project - a game. It was a real example of a very successful project from Warhorse game studio and its game called Kingdom Come: Deliverance. Just two days after the start, the studio collected 300,000 dollars. There are many projects like that included gadgets and different, innovative products.

Crowdfunding based on donation is a form of non-commercial crowdfunding. It is not an investment and you will not get anything in return, except from satisfaction and a sense of commitment to the project.

The most important thing in the crowdfunding model is independency from location of the business. It does not matter if you are Polish or American start-up. The idea and the ability to present your company in a creative and convincing way take the first place. However, there are many of unsuccessful projects which fail to win the market. Bad preparation, lack of knowledge, desire to make money without any effort and high competition make projects a disaster. Frauds and dishonest projects also happen. The famous sentence says that there is no free lunch in the market, the same is with crowdfunding which although all advantages has also some worse points.

Initial Coin Offering – ICO

ICO reminds the idea of Initial Public Offering with the difference that instead of selling securities like shares, the company issues tokens. The fancy word token is nothing different from crypto currencies (Bitcoin) – here token represents monetary value. However, token can represent anything else like shares or obligation. The nice conclusion was made by Marc Andreessen who said for the first time, a way for one Internet user to transfer a unique piece of digital property to another Internet user, such that the transfer is guaranteed to be safe and secure, everyone knows that the transfer has taken place, and nobody can challenge the legitimacy of the transfer. The consequences of this breakthrough are hard to overstate⁶⁹.

Token differ from each other and can have various specification. Can be used for transactions on the platform or for profit sharing. There are also so-called "utility tokens", that have a specific application, e.g. a user using tokens receives certain benefits associated with them - above all, everything on the platform is for him at a lower price⁷⁰.

Initial Coin Offering does not require to meet specific regulation and standards, that is why is much cheaper. This is an alternative in comparison to funding by Venture Capital, which can be difficult to convince by an inexperienced team. Even if VC agrees, it will mean the loss of a large share of the

⁶⁹ M. Andreessen, *Why Bitcoin Matters*, The New York Times, 2014, <https://dealbook.nytimes.com/2014/01/21/why-bitcoin-matters/> [dostęp: 02.04.18].

⁷⁰ <https://businessinsider.com.pl/finanse/kryptowaluty/o-kryptowalucie-i-ico-kinguina-mowi-ceo-viktor-romaniuk/jhjwclm> [dostęp: 02.04.18].

company and lack of full independence in many aspects of the decision making process⁷¹. That is why young entrepreneurs should take advantage of the technology and solution offered by ICO. Before the decision to release and sell own tokens in ICO a good preparation is recommended. That means writing a white paper in which you will show what do you want to do. The more information and proofs of specific business knowledge, the bigger chance to attract interested investors.

Many businesses financed by the ICO fail within first years, but similar how it was at an early stage of the internet there will be some winners, the second Amazon and Facebook, but not everyone will win. Similar to crowdfunding, ICO is not regulated, there is no law which could protect investors. Importantly, this kind of investment should be carefully considered. The main thing is to find out what token really represents. Before start-up issue tokens, it must have certain specifications. It is important to limit the number of existing tokens and clearly spell out what they are made for. For investors it will be essential for investment decision. However, it turns out to be very difficult how to validate the value of token. If token works similar to share and it is linked with future stream of profits how to estimate the relevant numbers for future revenues? Sometimes, it happens that token holders are ask to do some kind of obligation e.g. might be required to form a consensus to verify things like who won a match in an online game⁷². Here the value of tokens need to be estimated by deducting the cost of providing services to the platform. From the issuer's side, he needs to take voting control into consideration, which means that if he allows token holder to decide on various aspects of the platform e.g. on fees required in order to use the platform. This decision should be made carefully because voters vote in their best interest, what can be detrimental to the platform. One thing is certain, the token does not give rights to investors, such as shares or others securities. They are a new form of property with different characteristics and investors face the need to understand the specific risks associated with new technology.

⁷¹ J. Conley, *Blockchain and the Economics of Crypto-tokens and Initial Coin Offerings*, Vanderbilt University Department of Economics Working Papers, VUECON-17-00008, 2017, p.14.

⁷² *Ibidem*.

Conclusion

Today's technology bring new possibilities of financing enterprises at the beginning of their entry into the market. Crowdfunding and Initial Coin Offering promise a faster, easier and more accessible alternative than traditional sources of funds. That is why more and more young businesses are opting for these solutions. However, some new risks arise which need to be taken into consideration. Only good preparation and understanding of technology can make project successful. We are at early stages of this technology, so over time mature solutions will be developed. The author hopes that in the future every young entrepreneur could fully focus on an innovative idea without barriers to collect the necessary funds. For the reason that technology proofs that doing business with just an idea is possible.

Bibliography

1. Conley J., *Blockchain and the Economics of Crypto-tokens and Initial Coin Offerings*, Vanderbilt University Department of Economics Working Papers, VUECON-17-00008, 2017.
2. Hemer J., *A snapshot on crowdfunding*, Working papers firms and region, No. R2/2011 2011.
3. Lenz R., *Peer-to-Peer Lending: Opportunities and Risks*, EJRR, 2016.
4. www.kickstarter.com

Summary

Looking back before, the innovative idea was not enough to fulfill dream about own successful business. First of all, it was the matter of raising funds to start a venture. Young entrepreneurs having the outstanding, were struggling to collect the necessary funds. Recently happened what has never happened before. Sources of financing have never been so available. Today young entrepreneurs have possibility to use new, innovative and probably the most democratic methods of financing. The aim of this article is to discuss this type of financing, so called crowdfunding or peer-to-peer lending and Initial Coin Offerings. To fully understand opportunities and risks resulting from these solutions, they will be described in a perspective not only of a borrower but also investors and their expectations regarding this type of investment.

Karolina Kosiba

Uniwersytet Rzeszowski

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej na przykładzie wymagań koncepcji TQM

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, TQM, przewaga konkurencyjna

Streszczenie

W artykule przedstawiono w jaki sposób kształtuje się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa za pomocą kompleksowego zarządzania przez jakość (ang. Total Quality Management - TQM) oraz w jaki sposób jest ona wdrażana. Działalność wielu firm na świecie, oprócz koncentracji na sposobach uzyskania jak najlepszych wyników finansowych, dąży do wdrożenia odpowiedniego systemu zarządzania. Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na kształtowanie się przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa za pomocą wymagań koncepcji TQM.

Wstęp

Postępujące procesy globalizacji, wzrost innowacyjności otoczenia, coraz krótszy cykl życia produktu oraz postęp techniczny spowodował, że coraz trudniej jest się utrzymać na wymagającym rynku. Skutkiem tego jest poszukiwanie przez przedsiębiorstwa złotego środka na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Przez długi czas odniesienie sukcesu przez przedsiębiorstwo uwarunkowane było wyłącznie przez oferowany produkt: jego unikalne cechy, jakość czy innowacyjność. Jednak w chwili obecnej rynek jest przesycony dobrami konsumpcyjnymi, pojawia się coraz więcej dóbr, które odgrywają rolę substytutów. Skutkiem tego jest ciągła walka przedsiębiorstw w zaoferowaniu potencjalnemu klientowi jak najwyższą jakość oferowanych produktów czy usług. W związku z tym przedsiębiorstwa zmuszone są do sformułowania strategii, dzięki której uzyskają przewagę wśród konkurencji. Ciągły rozwój cywilizacji, powoduje zatem coraz większą świadomość klientów.

Coraz bardziej wymagające warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wzrost konkurencyjności na rynku, a także coraz bardziej surowe oceny stawiane przez klientów wymagają wprowadzenia zmian w procesach zarządzania. Jedną z koncepcji jest Total Quality Management, która posiada innowacyjne na realizację coraz bardziej rozbudowanych potrzeb potencjalnych klientów. Najważniejszym celem organizacji, które praktykują TQM jest dążenie do doskonalenia przedsiębiorstwa w celu zdobycia jak najlepszych rezultatów oraz

zdobycia przewagi wśród konkurencji. Strategia poprawy jakości jest coraz częściej wdrażana do przedsiębiorstwa dzięki innowacyjnym systemom motywacji oraz zachęty do kreatywnego myślenia i włączania się w rozwój firmy. Celem jest tutaj zdobycie długotrwałego sukcesu, którego źródłem będą usatysfakcjonowani klienci oraz korzyści jakie zdobędzie organizacja. Aspekty te jednoznacznie wskazują na potrzebę poszukiwania sposobów uzyskania przewagi nad konkurentami, co często decyduje o utrzymaniu na rynku wysokiej pozycji.

Jako fundamentalny cel przedsiębiorstwa należy traktować poszukiwanie przewagi konkurencyjnej⁷³. W obecnych czasach jest ona w dużej mierze powiązana z umiejętnością wykorzystania elementów, które związane są z potencjałem firmy. Rosnąca w zastraszająco szybkim tempie konkurencja między przedsiębiorstwami wymusza na organizacjach budowę jak najlepszej przewagi konkurencyjnej. Jedną z możliwości kreowania takiej przewagi jest wykorzystanie Total Quality Management.

Definicja TQM

Rozpoczynając zdefiniowanie Total Quality Management wpieryw należy wyjaśnić czym jest jakość. Najczęściej jakość definiuje się jako zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta. To właśnie klient podczas wyboru produktu czy usługi zwraca uwagę na jakość jaką oferuje przedsiębiorstwo. Jakość to jedna z najważniejszych spraw na których powinien się skupić kierownik zarządzający firmą. Odpowiedzialność kierownictwa jest zatem fundamentalnym elementem zarządzania jakością. Jest to zarządzanie przez cele, gdzie celem każdego pracownika jest dbanie o ciągle podnoszenie jakości jego pracy⁷⁴. TQM jest to metoda zarządzania opierająca się na zaangażowaniu i współdziałaniu całego personelu, którego zasadniczym celem jest jakość. Strategia kompleksowego zarządzania przez jakość ma na celu zdobycie zadowolonych klientów oraz zapewnienie sukcesów przedsiębiorstwu⁷⁵.

Definicję Total Quality Management czyli po polsku kompleksowe zarządzanie przez jakość określa norma ISO 8402, w której za TQM przyjmuje się metodę dowodzenia organizacją, stawiającą na głównym miejscu jakość opartą na pracy

⁷³ S. Tokarski, J. Lubimow, *Przewaga konkurencyjna jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem globalnym*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004, s. 205.

⁷⁴ K. Szczepańska, *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 45.

⁷⁵ H.H. Steinbeck, *Total Quality Managment. Kompleksowe zarządzanie jakością*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 219.

zespołowej całego personelu⁷⁶. Koncepcja charakteryzuje się innowacyjnością, dokładnością oraz zgodnością z licznymi standardami. Każde ze słów wyrażenia Total Quality Management-TQM wyraża bardzo istotne rzeczy:

- Total – system zarządzania obejmuje całe przedsiębiorstwo, wszystkie rodzaje produkcji i usług, we wszystkich komórkach organizacji, a także na każdym stanowisku,
- Quality – spełnienie wymagań klientów, które będą ich w pełni zadowalać,
- Management – rozwiązywanie problemów i poprawa kondycji przedsiębiorstwa poprzez dążenie do wyższej jakości pracy.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość (TQM) to nowoczesna koncepcja do której idei możemy zaliczyć takie zasady jak: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji w oparciu o fakty czy też obustronne korzystne relacje z dostawcami⁷⁷.

Przedsiębiorstwo, które w odpowiedni sposób zaplanuje swoje cele strategiczne w powiązaniu z koncepcją TQM i konsekwentnie będzie dążyć do ich realizacji może osiągnąć wiele korzyści. Jedną z nich jest zespołowość pracowników. Ponadto korzyści jakie wynikają z zastosowania Total Quality Management to zmniejszenie kosztów związanych z wadliwym wykonaniem produktów, zwiększenie wydajności produkcyjnej czy szybkie i terminowe dostawy. Oprócz tego TQM sprzyja integracji personelu, zwiększa ich lojalność względem kierownictwa, a co za tym idzie wzrasta efektywność pracy oraz skuteczność zarządzania.

Negatywnych cech Total Quality Management nie jest wiele. Zaliczyć można do nich jedynie czasochłonność i pracochłonność podczas wprowadzania tej koncepcji⁷⁸. Ponadto niewłaściwe wprowadzenie niezbędnych elementów takich jak Zespołów Doskonalenia Jakości czy Kół Jakości, które nie są wspierane przez politykę firmy i kierownictwo, będzie nie tylko nieefektywne ale też „zabójcze” dla przedsiębiorstwa⁷⁹.

Wpływ TQM na budowanie przewagi konkurencyjnej

Aby osiągnąć długotrwały sukces oraz znaczną przewagę nad globalnym rynkiem, koncepcja Total Quality Management wymaga czynnego udziału wszystkich pracowników oraz zainteresowanych w budowanie przewagi konkurencyjnej

⁷⁶ T. Buchacz, S. Wysocki, *Zarządzanie jakością w administracji - europejskie wzorce. Polskie doświadczenia*, „*Służba cywilna*”, 2002/2003, Nr 5, s. 41.

⁷⁷ https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_przez_jako%C5%9B%C4%87 [dostęp: 13.04.2018].

⁷⁸ J. Chabiera, S. Doroszewicz, A. Zbierchowska, *Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000, s. 99.

⁷⁹ R. Karaszewski, *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 119.

firmy⁸⁰. Uzyskanie oraz utrzymanie odpowiedniego dystansu przed rywalami rynkowymi można zidentyfikować jako przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Bez wątplenia w warunkach jakie dyktuje obecny rynek można znaleźć taki sposób działania organizacji.

Zdolność utrzymania przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia zarządzania strategicznego jest istotnym elementem wpływającym na sukces rynkowy. Powodem takiego działania jest trwanie w przekonaniu, że przedsiębiorstwo przypisało sobie pewne wartości rynkowe w dużo większym stopniu, niż zrobili to konkurenci. Tymczasem lepiej byłoby odnieść się do prób stworzenia odpowiednich barier w przepływie informacji od konkurentów do potencjalnych klientów przedsiębiorstwa.

Total Quality Management jest w głównej mierze koncepcją, która ma na celu zaspokojenie potrzeb klientów. Wymaga ciągłych zmian, poszukiwania informacji, które będą miały za zadanie pomagać w efektywnym funkcjonowaniu jednostki. Tworzenie zasad wymaganej jakości oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa na uzyskanie planowej jakości nie może być samodzielnym zadaniem jednostki organizacyjnej. Powinno ono umożliwiać osiągnięcie zamierzonych celów, które wynikają m.in. z oczekiwań klientów oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa jako pozycji konkurencyjnej na współczesnym rynku.

Tworzenie strategii TQM źródłem zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, które zamierza wdrożyć w swoją działalność TQM aby osiągnąć sukces, powinno poddać ocenie wiele aspektów, które wpłyną na uzyskanie przewagi nad konkurentem. Informacje jakie musi uzyskać przedsiębiorstwo, aby zwiększyć swoją konkurencyjność powinny⁸¹:

- obejmować aktualną wiedzę, którą można wykorzystać w organizacji,
- zostać pozyskane w sposób umożliwiający ich efektywne wykorzystanie,
- dostarczać wiedzy, pozwalającej na podjęcie szybkich i korzystnych decyzji,
- pozwalać na śledzenie bieżących zmian w organizacji,
- pozwalać zidentyfikować status wiedzy oraz odrzucić te nierzetelną.

Pozyskanie takich informacji w połączeniu z ich odpowiednim wykorzystaniem może być niezmiernie przydatne w dążeniu do ukształtowania konkurencyjności. Jednak mimo to warunkiem który zadecyduje o ich efektywnym wykorzystaniu będzie ich zebranie przetworzenie na poszczególne elementy zarządzania⁸². Istotne znaczenie ma tutaj koncepcja Total Quality Management ponieważ

⁸⁰ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 65.

⁸¹ M. Brojak-Trzeskowska, *Informacja jako czynnik kreujący konkurencyjność jednostek*, [w:] J. Engelhard (red.): *Współczesne przedsiębiorstwo*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 67–70.

⁸² *Ibidem*, s. 68–69.

upraszcza ona sposób zdobywania potrzebnych informacji a następnie pozwala na ich efektywniejsze wykorzystanie. Aby uzyskać maksymalną skuteczność podejmowanych działań, niezbędny jest dostęp do rzetelnych informacji, które obrazują aktualną strukturę systemu zarządzania jednostką, a następnie ukazują możliwość wykorzystania ich w taki sposób aby uzyskać znaczącą przewagę konkurencyjną.

Skutki wdrożenia koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość i ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Procesy jakie zachodzą w gospodarce powodują, iż przedsiębiorstwa konkurują ze sobą walce o klienta. Jednym ze sposobów, które może zastosować firma aby przyciągnąć klienta jest zróżnicowanie jakościowe produktów. Wiąże się to nie tylko z udoskonaleniem jego parametrów ale też z doskonaleniem procesów jakie zachodzą w jednostce. Źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w postaci jakości jest w tym wypadku Total Quality Management.

Wdrożenie koncepcji TQM wymaga zmiany wielu przyzwyczajeń przedsiębiorstwa oraz pracy całej załogi. Podczas wprowadzania koncepcji TQM do przedsiębiorstwa można napotkać kilka barier, które są związane z postawami ludzkimi. Jedną z nich jest przekonanie, że jakość dotyczy tylko i wyłącznie produkcji. W rzeczywistości jest zupełnie na odwrót, każdy pracownik każdego działu, a w zasadzie jego praca wpływa na jakość. Kierownictwo zatem musi starać się ulepszać system motywacyjny pracowników, gdyż nawet drobne sukcesy i wyniki znacząco mobilizują i łatwiej wtedy jest osiągnąć zamierzony efekt.

Przedsiębiorstwa, które decydują się na wprowadzenie TQM powinny liczyć się z tym, że zmuszone będą ponieść liczne koszty jakości lub jej braku co jest często mylone z wzrostem ogólnych kosztów jednostki. Wdrożenie Total Quality Management do przedsiębiorstwa umożliwi obniżenie kosztów i wypracowanie znacznej przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Koncepcja TQM- Total Quality Management coraz częściej postrzegana jest jako jeden z najefektywniejszych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem, która w znaczącym stopniu pomaga utrzymać uzyskaną uprzednio przewagę konkurencyjną. Jednak aby zapewnić skuteczność TQM należy spełnić wiele wymagań oraz ciągle podejmować działania mające na celu doskonalenie strategii zarządzania czy konieczność unowocześniania produktów lub usług po to, aby mogły one spełniać potrzeby współczesnego klienta.

Przedsiębiorstwo, wdrażające do swoich działań Total Quality Management ma możliwość dostosowania się do wymagań aktualnego rynku. Wykorzystanie tego aspektu w odpowiedni sposób uwarunkowane jest posiadaniem niezbędnych informacji na temat rynku, które ukazą w jakim kierunku przedsiębiorstwo ma się rozwijać aby osiągnąć lub utrzymać przewagę konkurencyjną. Na kształtowanie się silnej pozycji na rynku wpływa strategia konkurencyjna, która traktuje posiadane przez przedsiębiorstwo informacje jako potencjał konkurencyjny. Dają one znaczącą przewagę nad konkurentami, którzy takich informacji nie posiadają bądź nie potrafią ich efektywnie wykorzystać.

Uwarunkowaniem jakie jest potrzebne przedsiębiorstwom do utrzymania osiągniętej przewagi konkurencyjnej jest strategia ukazująca wyjątkowość przedsiębiorstwa. Do jej głównych założeń należy pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji, które określają potrzeby rynku i potencjalnych klientów, a ponadto zmotywowanie personelu do zaangażowania w zrealizowanie postawionych uprzednio celów. Mając do czynienia z brakiem informacji musimy pogodzić się ze znacznym ograniczeniem podczas wdrażania Total Quality Management do strategii przedsiębiorstwa oraz uzyskania przez niego zamierzonych efektów i przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Brojak-Trzeskowska M., *Informacja jako czynnik kreujący konkurencyjność jednostek*, [w:] Engelhard J. (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo*, CeDeWu, Warszawa 2009.
2. Buchacz T., Wysocki S., *Zarządzanie jakością w administracji - europejskie wzorce. Polskie do świadczenia*, „Służba cywilna”, 2002/2003, Nr 5.
3. Chabiera J., Doroszewicz S., Zbierchowska A., *Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000.
4. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
5. Karaszewski R., *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
6. Steinbeck H.H., *Total Quality Managment. Kompleksowe zarządzanie jakością*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
7. Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
8. Tokarski S., Lubimow J., *Przewaga konkurencyjna jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem globalnym*, [w:] Stankiewicz J. (red.), *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004.
9. https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_przez_jako%C5%9B%C4%87 [dostęp: 13.04.2018].

Summary

The article presents how to shape the competitive advantage of the company by means of a Total Quality Management - TQM and how it is implemented. The activities of many companies in the world, in addition to focusing on how to achieve the best financial results, strives to implement the best management system. The purpose of this article is to draw attention to the formation of competitive advantage by using the concept of TQM requirements.

Outsourcing – istota i funkcjonowanie na polskim rynku

Słowa kluczowe: outsourcing

Streszczenie

Artykuł przedstawia definicję i genezę outsourcingu wraz z podziałem na rodzaje. Skupiono się również na wadach i zaletach tej formy zarządzania. W ostatniej części artykułu przedstawiono istotę działań outsourcingowych w Polsce.

Definicja i geneza outsourcingu

Outsourcing to koncepcja zarządzania, która polega na przeniesieniu poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa na zewnątrz, czyli zleceniu wykonywania różnych zadań i usług firmom zewnętrznym. Termin „outsourcing” wywodzi się z języka angielskiego i powstał z połączenia dwóch słów takich jak outside – zewnętrzny oraz resource – zasoby, zatem dosłownie oznacza to wykorzystanie zasobów zewnętrznych.

Wg M. Trockiego outsourcing to przedsięwzięcie polegające na przekazaniu zadań, funkcji przedsiębiorstwa macierzystego do wykonania przez inne zewnętrzne podmioty gospodarcze⁸³.

Rodzaje outsourcingu

Ilość form i rodzajów outsourcingu zależy od przyjętego kryterium podziału. Pierwszy przyjęty warunek podziału to położenie geograficzne, które uwzględnia miejsce wydzielenia zlecanej usługi, w związku z tym wyróżniamy następujące rodzaje outsourcingu:

- offshoring, który polega na przeniesieniu zadania poza terytorium kraju przedsiębiorstwa macierzystego,
- onshoring następuje gdy zarówno przedsiębiorstwo zlecające wykonanie usługi jak i zleceniobiorca znajdują się w tym samym kraju,

⁸³ M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

- nearshoring występuje gdy zleceniodawca i zleceniobiorca znajdują się w bliskim otoczeniu.

Outsourcing można również podzielić ze względu na rodzaj wykonywanych funkcji, gdzie wyróżniamy:

- outsourcing działalności podstawowej polega na wydzieleniu zadań, które stanowią istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa zewnętrznemu podmiotowi gospodarczemu. Działalność podstawowa stanowi o jej konkurencyjności, zatem zadaniem przedsiębiorstwa jest optymalizacja i utrzymanie silnej pozycji tym obrębie działań,
- outsourcing działalności pomocniczej polega na wydzieleniu zadań, które stanowią istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa zewnętrznemu podmiotowi gospodarczemu. Działalność podstawowa stanowi o jej konkurencyjności, zatem zadaniem przedsiębiorstwa jest optymalizacja i utrzymanie silnej pozycji tym obrębie działań,
- outsourcing działalności ubocznej to zlecenie zadań firmie zewnętrznej, które mają nieduży znaczenie strategiczne dla zleceniodawcy⁸⁴.

Przebieg wdrażania outsourcingu

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podziałów outsourcingu ze względu na rodzaje, biorąc pod uwagę różne kryteria. Jednakże bez względu na rodzaj wdrażanego outsourcingu każdy powinien przebiegać w następujących po sobie etapach.

M. Trocki wyróżnia 5 etapów wdrożenia outsourcingu:

- faza analizy wstępnej,
- wstępna decyzja o wydzieleniu,
- faza badań i szczegółowych opracowań,
- ostateczna decyzja o wydzieleniu,
- faza wdrażania⁸⁵.

Model ten w sposób ogólny oraz kompleksowy przedstawia procedurę trzech faz oraz dwóch etapów decyzyjnych.

MF. Greaver przedstawia proces wdrożenia outsourcingu w siedmiu etapach:

- planowanie wprowadzenia outsourcingu,
- badanie strategicznych konsekwencji,
- analiza kosztów,
- wybór partnera zewnętrznego,
- negocjowanie warunków współpracy,
- przeniesienie zasobów i wdrożenie koncepcji,
- zarządzanie procesem outsourcingu.

⁸⁴ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 53–55.

⁸⁵ M. Trocki, *op. cit.*, s. 72.

W powyższym modelu zawarto analizę i ocenę warunków, identyfikację możliwych dostawców i wybór kontrahenta oraz wprowadzenie outsourcingu i zarządzanie przebiegiem współpracy. Przedstawione etapy zawierają analizę szczegółową oraz ogólną wdrożenia outsourcingu⁸⁶.

Wady i zalety outsourcingu

Zalety można rozpatrywać w kontekście finansowym, strategicznym, technologicznym i organizacyjnym. Są to korzyści mające charakter ogólny, które wynikają z podejmowania procesów działań outsourcingowych. Należą do nich:

- obniżenie kosztów,
- większa produktywność,
- większa elastyczność,
- restrukturyzacja zatrudnienia,
- oszczędność czasu,
- dostęp do fachowej obsługi,
- przekazanie odpowiedzialności za jakość wykonanej usługi na firmę outsourcingową,
- zmniejszenie ryzyka w prowadzeniu księgowości i rozliczeniach skarbowych.

Tabela 1. Potencjalne wady i zalety odbierane na różnych płaszczyznach

	Zalety	Wady
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • uporządkowanie kosztów przedsiębiorstwa, • struktura kosztów zmiennych i stałych oparta na wydajności, • zwiększona motywacja dostawców poprzez zniwelowanie kosztów przy jednoczesnej poprawie jakości i produktywności. 	<ul style="list-style-type: none"> • upowszechnienie informacji finansowych przedsiębiorstwa, • dodatkowe koszty na działania outsourcingowe.
Strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja na podstawowe działania, • zwiększenie elastyczności w związku ze zmieniającym się rynkiem, • silniejsza pozycja na rynku, • mniejsze ryzyko spowodowane zmianami rynkowymi, konkurencją i regulacją w otoczeniu. 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie bariery wyjścia, • zmniejszenie bezpieczeństwa poufnych danych, • w przypadku niepomyślnej współpracy brak opłacalności, • brak uregulowanych regulacji prawnych.
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie kosztów inwestycyjnych na rozwój technologii. 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość wystąpienia zakłóceń technicznych, • brak pewności co do nowoczesności wykorzystywanej technologii przez dostawcę.

⁸⁶ M. Jarosław, *Metody Organizacji i zarządzania*, T. Naruniec, *Outsourcing*, Olsztyn 2013, s. 254.

Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie personelu w zmniejszenie kosztów, • dostęp do ekspertyz biznesowych, przemysłowych i technologicznych, które są niedostępne w organizacji, • zastosowanie rotacji stanowisk, • orientacja na korzyści biznesowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • uzależnienie organizacji od dostawców, • brak zaangażowania dostawców w redukcję błędów, • możliwość braku zaangażowania dostawcy, • utrata wewnętrznych badań i brak kontroli nad zleconą działalnością.
---------------	---	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Kłos, *Outsourcing w Polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2008 s. 45,49

Rynek outsourcingowy w Polsce

Na przestrzeni ostatnich lat rynek outsourcingowy w Polsce sukcesywnie się rozwijał. Coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na korzystanie z takich usług firm zewnętrznych.

Polska jest liderem w regionie Europy środkowowschodniej. Dynamiczny rozwój zaobserwowano od roku 2005, co powoduje wzrost zatrudnienia o ok. 20%. Inwestorzy mają szeroki wachlarz wyboru lokalizacji ze względu na specyfikę zleconego projektu. Dodatkowo do atutów można zaliczyć: klimat inwestycyjny, wysokie kwalifikacje pracowników, rozwój infrastruktury około biznesowej. Polska przoduje pod względem rozwoju inwestycji usługowych takich jak: usługi finansowe, księgowość, wsparcie działu kadr, konsulting i IT. W sektorze usługowym pracuje już blisko 130 tys. pracowników.

Można zaobserwować powstawanie tzw. Knowledge Process Centres oraz Centres of Excellens, które zajmują się złożonymi procesami. Rozwój w tej dziedzinie spowodowany jest pozytywnymi doświadczeniami przedsiębiorców. Wymienione wyżej centra zajmują się analizą finansową, marketingową oraz badaniem i rozwojem oprogramowania, działalnością związaną z zarządzaniem ryzykiem, a także procesami związanymi z know-how⁸⁷.

Korporacje, które poszukują nowych rozwiązań rozwojowych w Polsce w celu poszukiwania coraz mocniej rozwiniętych obszarów. Skutkuje to porównywaniem Polski oraz polskich wykwalifikowanych pracowników do kadr nie tylko z Europy Środkowowschodniej, ale też z krajami wysokorozwiniętymi Europy Zachodniej. Umożliwia to pracownikom, którzy znają języki obce na dynamiczny rozwój kariery w globalnych korporacjach⁸⁸.

⁸⁷ K. Cebulska-Bajera, *Potencjał rozwojowy rynku outsourcingu i jego wpływ na rynek pracy*, Gazeta Finansowa, 13–19 Stycznia 2017 s. 26.

⁸⁸ A. Piątek, *Potencjał rozwojowy rynku outsourcingu i jego wpływ na rynek pracy*, Gazeta Finansowa, 13–19 Stycznia 2017 s. 25.

Podsumowanie

Outsourcing to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która może przynieść wymierne korzyści globalnym korporacjom i krajom z wykwalifikowaną kadrą pracowników. Outsourcing może być szansą na rozwój organizacji, ale należy też pamiętać o istniejących zagrożeniach, ponieważ obniżamy koszty, przy jednoczesnym delegowaniu zadań, przez to mamy niższą kontrolę nad jakością wykonywanych usług.

Bibliografia

1. *Biznes Raport Potencjał rozwojowy rynku outsourcingu i jego wpływ na rynek pracy*, Gazeta Finansowa, 13–19 Stycznia 2017.
2. Kłos M., *Outsourcing w Polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2008.
3. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
4. Mioduszewski J., *Metody Organizacji i zarządzania*, Naruniec T., *Outsourcing*, Olsztyn 2013.
5. Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

Summary

The article presents the definition and genesis of outsourcing including the division into types. The focus was placed on the advantages and disadvantages of such management. The last part concerns the essential outsourcing actions in Poland.

Alicja Korzeniowska

Politechnika Rzeszowska

Wykorzystanie koncepcji Smart City w marketingu miast

Słowa kluczowe: Smart City, marketing miast

Streszczenie

W artykule przedstawiono kwestię wykorzystywania koncepcji Smart City przez miasta w prowadzeniu działań marketingowych. Celem artykułu jest przedstawienie istoty koncepcji Smart City oraz zaprezentowanie jak koncepcja ta oddziałuje na politykę rozwoju i marketingu miast. Zaprezentowano istotę Smart City oraz omówiono jej genezę. Przedstawiono szanse i zagrożenia płynące z wdrożenia koncepcji przez miasta. Wskazano jakie korzyści może przynieść Smart City dla marketingu miast. Wyciągnięto także wnioski na temat czynników oraz przeszkód, które mają wpływ na rozwój innowacyjnych, inteligentnych rozwiązań w miastach.

Wstęp

W ostatnich latach proces urbanizacji oraz rozwój innowacji postępują w bardzo szybkim tempie. Według Światowej Organizacji Zdrowia za kilka lat liczba ludzi na świecie wzrośnie dwukrotnie, a w miastach zamieszka 70% populacji⁸⁹. W związku z rosnącą liczbą mieszkańców oraz prognozami, według których trend ten ciągle będzie się rozwijał, miasta potrzebują efektywnych rozwiązań, które generować będą zrównoważony wzrost gospodarczy, a także dobrobyt społeczny, co przełoży się przede wszystkim na poprawę jakości życia mieszkańców. Zwiększająca się liczba mieszkańców miast jest także powodem przeciążenia infrastruktury – przejawia się to m. in. w zanieczyszczeniu środowiska czy ograniczeniu dostępu do zasobów. Sytuacja ta sprawia, iż coraz większą uwagę przywiązuje się obecnie do inteligentnego i zrównoważonego rozwoju miast.

Idea Smart City stanowi niejako odpowiedź na turbulentne otoczenie – w szczególności dynamicznie zmieniającą się przestrzeń technologiczną – wszelkie innowacje i rozwój systemów, a także przestrzeń społeczną dotyczącą kontaktów interpersonalnych w świecie, w którym potęgą jest Internet.

Zrównoważone miasta – określane przez marketingowców jako inteligentne nadal są przyszłością. Zanim nowoczesne technologie zostaną na stałe wdrożone do miast muszą zostać przetestowane. W tworzeniu innowacji niezwykle po-

⁸⁹ *Research for Universal Health Coverage*, WHO 2013.

mocne jest twórcze podejście aktywnych mieszkańców, którzy w obliczu nasilających się wymagań względem władz, poprzez wyrażanie własnych sugestii, potrzeb i oczekiwań często bywają inspiracją do wprowadzania nowych, kreatywnych rozwiązań, które faktycznie są w stanie ułatwić życie lub poprawić jego jakość.

Celem artykułu jest wskazanie, jaki wpływ na promocję miasta wywierają inteligentne rozwiązania stosowane w koncepcji Smart City. Owa koncepcja w marketingu miast realizuje przyjęte wcześniej cele, za sprawą czego zwiększa atrakcyjność miasta, wspiera rozwój oraz pomaga w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej w wielu sferach.

Istota i geneza Smart City

Przymiotnik smart przyjął się w języku angielskim jako modne słowo służące do opisywania zjawisk i rzeczy nowoczesnych charakteryzujących się intuicyjnością i sprytem. Podobnie jest z ideą smart city – koncepcja ta ma uczynić życie w ośrodkach miejskich lepszym, bardziej wydajnym i przyjaznym dla środowiska oraz człowieka⁹⁰.

Konsekwencje postępujących procesów urbanizacji stanowią aktualnie kluczowe wyzwanie dla władz miast. Zasoby naturalne są eksploatowane w zbyt dużych ilościach, a świadczenie różnorodnych usług publicznych staje się coraz bardziej kosztowne. Na problemy i wyzwania, które są stosunkowo nowe lub nieistniejące dotychczas w tak dużym wymiarze odpowiedzią jest idea inteligentnego miasta, która narodziła się na początku XXI stulecia. Koncepcja Smart City stanowi kontynuację procesu badawczego związanego ze zrównoważonym rozwojem wspieranym przez innowacyjne technologie, głównie z zakresu telekomunikacji oraz transportu⁹¹. U fundamentów Smart City leży założenie, iż dostępne zasoby mają być wykorzystywane bardziej efektywnie, dzięki czemu możliwa jest poprawa jakości życia oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju⁹².

Według jednej z definicji Smart City jest miastem, w którym do rozwiązywania spraw publicznych służą technologie informacyjne oraz komunikacyjne, angażując interesariuszy, którzy współpracują z władzami miasta. Technologie te dają możliwość synchronizacji kilku różnych systemów miejskich oraz są stymulatorem innowacji, które przybliżają osiągnięcie celów polityki miejskiej. Kluczową pozycję wśród nich zajmuje niskoemisyjny wzrost gospo-

⁹⁰ M. Ryba, *Czym jest koncepcja Smart City a zatem dlaczego powinniśmy nazywać je miastem sprytnym*, [w:] *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Opracowanie zbiorowe, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2017, s. 84.

⁹¹ W. Kuder, *Smart Cities*, Eurogospodarka, 2013, nr 9.

⁹² M. Jankowska, *Smart City jako koncepcja zrównoważonego rozwoju miasta – przykład Wiednia*, [w:] *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych nr 42 T.2*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2015, s. 174.

darczy⁹³. W skali konkretnego miasta oszczędność energii można osiągnąć m.in. dzięki zastosowaniu inteligentnych sieci energetycznych, które same będą dopasowywać podaż energii do obecnego popytu. Zadaniem sieci może być także dostarczanie klientom informacji, za sprawą których ich decyzje na temat wyboru urządzeń uwzględniać będą oprócz aspektów kosztowych także aspekty związane z ich wpływem na środowisko. Innym przykładem może być sterowanie sygnalizacją świetlną w celu usprawnienia ruchu w najbardziej obleganych częściach miasta. Niejednokrotnie dobrze dopasowany czas sygnalizacji świetlnej umożliwi zlikwidowanie korków oraz zatorów na ulicach. Zastosowanie tego typu rozwiązania podnosi poziom bezpieczeństwa oraz wygody uczestników ruchu drogowego w miastach. Wykorzystanie tego rodzaju kreatywnych rozwiązań przy równoczesnej dbałości o sprawy społeczne jak m.in. dobrobyt, wygoda, oferta kulturalno-rozrywkowa czy bezpieczeństwo i jakość życia, wiąże się z koniecznością podjęcia nowego, holistycznego modelu zarządzania miastem, który umożliwi zaangażowanie w cały proces szerokiego grona interesariuszy stanowiących „użytkowników” miasta, m.in. mieszkańcy, przyjezdni i turyści, przedsiębiorstwa, czy organizacje niekomercyjne i pozarządowe.

Idea Smart City sprowadza się zatem do kreowania, wykorzystywania oraz zarządzania relacjami i powiązaniem pomiędzy kapitałem ludzkim i społecznym, a technologią i systemami informacyjno-komunikacyjnymi dla generowania stabilnego, zrównoważonego rozwoju gospodarczego miasta i poprawy jakości życia jego „użytkowników”⁹⁴.

Miarę „inteligencji” miasta stanowi struktura jego gospodarki, stan rozwiązań z zakresu mobilności oraz zarządzania zasobami, w tym także środowiskowymi. Podstawą jednak są świadomi, samodzielni, przedsiębiorczy i aktywni obywatele żyjący na wysokim poziomie, który jest ich własną zasługą⁹⁵.

Idea Smart City w polskich miastach

Idea Smart City zakłada zintegrowanie nowoczesnych systemów i innowacyjnych technologii, co umożliwi efektywne zarządzanie dużą liczbą funkcji aglomeracji miejskiej. Celem wdrożenia koncepcji jest poprawa w wielu aspektach funkcjonowania miast, wzrost wydajności zasobów oraz jakości życia i korzystania z ich. Wiele polskich miast jest na początku drogi do inicjowania idei smart, a co za tym idzie – stworzenia twórczych rozwiązań dla osiągnięcia wizji inteligentnego miasta.

⁹³ M. Czupich, A. Ignasiak-Szulc, M. Kola-Bezka, *Czynniki i bariery wdrażania koncepcji Smart City w Polsce*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, UE w Katowicach, Katowice 2016, s. 224.

⁹⁴ M. Czupich, A. Ignasiak-Szulc, M. Kola-Bezka, *Ekspertyza nt. Smart Cities*, Projekt systemowy „Dobre prawo-sprawne rządzenie”, Toruń 2015, s. 10–11.

⁹⁵ Raport „Przyszłość miast, miasta przyszłości”, ThinkTank 2013, s. 25.

Według raportu IESES Cities in Motion Index z 2017 r., którego celem było wskazanie najbardziej inteligentnych miast świata wśród pierwszych 100. Warszawa znalazła się na 54. miejscu, zaś Wrocław na 95. Na pozycji lidera nadal utrzymuje się Nowy York, a tuż za nim Londyn oraz Paryż. Miasta poddano analizie za pomocą grupy wskaźników obejmujących: spójność społeczną, gospodarczą, zarządzania publicznego, środowiska naturalnego, planowania przestrzennego, infrastruktury i mobilności, efektywności, stopień zaawansowania technologii oraz kapitał ludzki. Polskie miasta mogą się poszczycić wysoką lokatą w sferze planowania przestrzennego – Warszawa i Wrocław zajęły odpowiednio 6. i 10. miejsce⁹⁶.

Zdaniem naukowców polskie miasta wykorzystują ideę Smart City przede wszystkim w dziedzinie transportu miejskiego, gospodarce mającej na celu inteligentne i oszczędne wykorzystanie energii, w sferze usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej, szkół, a także dla wzrostu bezpieczeństwa publicznego. Coraz częściej myśli się także o kwestiach związanych z ekologią i ochroną środowiska. We Wrocławiu największa liczba projektów Smart City dotyczy właśnie transportu⁹⁷.

W Warszawie odbywają się liczne debaty oraz konferencje na których spotykają się znamienici działacze w obszarze Smart City z Polski i ze świata wymieniają się swoimi doświadczeniami, poglądami oraz inspiracjami.

Oprócz Wrocławia i Warszawy w Polsce coraz częściej słyszy się, że do grona inteligentnych miast chcą dołączyć Kraków, Gdańsk, czy Rzeszów. Aby tak się stało za zamierzeniami muszą pójść konkretne działania zmierzające do osiągnięcia tego celu.

W praktyce wdrażanie koncepcji Smart City wymaga posiadania wielu informacji na temat miasta oraz jego użytkowników. Używa się zatem oprogramowania i instaluje czujniki w wielu miejscach, w celu zebrania danych i usprawnienia różnych obszarów życia. Dane te odpowiednio przeanalizowane, skategoryzowane i skondensowane stają się informacją, która odpowiednio zinterpretowana pozwala na wychwycenie obszarów wymagających usprawnienia i wprowadzenia inteligentnych rozwiązań.

Wdrożenie koncepcji inteligentnego miasta stanowi nie tylko cel, ale także duże wyzwanie dla wielu miast nie tylko z Polski, ale z całego świata. Współczesne metropolie dążą do bycia nowoczesnymi, ekologicznymi, przyjaznymi dla użytkowników, a zarazem atrakcyjnymi dla biznesu. Wprowadzając nietypowe, nowoczesne rozwiązania dążą do osiągnięcia wizji miasta przyszłości.

⁹⁶<https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/inteligentne-miasta-w-polsce-raport-iese-cities-in-motion-index-2017/pvqw3h4> [dostęp: 8.04.2018].

⁹⁷<https://www.wroclaw.pl/smartcity/wroclaw-raport-iese-cities-in-motion-index-2017> [dostęp: 8.04.2018].

Koncepcja Smart City a wizerunek miasta

W ostatnich latach zauważalny jest wzrost intensyfikacji debaty publicznej w Polsce na temat korzyści płynących z korzystania ze Smart City. Nadawanie miastom etykiety „smart” jest obecnie modne na arenie władz miast, a także coraz częściej wpisywane w strategię rozwoju. Idea ta w opinii publicznej coraz częściej utożsamiana jest z metodą umożliwiającą rozwiązanie wszystkich problemów miejskich, począwszy od korków i zatorów na ulicach, przez niską efektywność usług, wzrost przestępczości oraz zanieczyszczenie środowiska. Warto wspomnieć, iż na rynku nieustannie pojawiają się nowe produkty wykorzystujące wysoce zaawansowane technologie dla zarządzania niemal wszystkimi obszarami, w których funkcjonuje miasto. Firmy consultingowe walczą ze sobą w tworzeniu wizji miast przy użyciu technologii informacyjno-komunikacyjnych, a także propozycjach projektów mogących zintegrować wirtualną oraz fizyczną przestrzeń miejską⁹⁸. W wyniku tego typu działań koncepcja inteligentnego miasta może zostać błędnie zinterpretowana, gdyż Smart City tworzą nie tylko zaawansowane technologie, ale przede wszystkim umiejętność właściwej interpretacji danych oraz umiejętność twórczego rozwiązywania problemów.

W ciągu ostatnich kilku lat w polityce rozwoju wielu miast dostrzega się wartości oraz cechy, które są charakterystyczne dla inteligentnych miast i jednocześnie stanowią podstawę zarządzania brandingiem miasta. Wiele z realizowanych w tym obszarze projektów ma marketingowy charakter, zaś slogan „smart” używany jest jako oś komunikacyjna w marketingu miast⁹⁹.

W kreowaniu wizerunku miasta oprócz niekonwencjonalności ważna jest moc skojarzeń z danym ośrodkiem miejskim, które są pomocne w tworzeniu działań promocyjnych miast. Uzyskanie oczekiwanej siły niekonwencjonalnych, najlepiej jedynych w swoim rodzaju, a zarazem charakterystycznych skojarzeń niejednokrotnie wynikających z gamy wielu nowoczesnych identyfikatorów może zostać użyte w marketingu miast poprzez:

- wskazywanie na wartości i cechy komunikacji marki, które są elementami idei smart, mogące wesprzeć długofalową strategię brandingu miasta,
- scalenie filozofii smart z aktualnym, planem rozwoju i przewodnim pomysłem na promowanie miasta. W tym wariantcie koncepcja smart znacząco wspiera strategiczne podejście do kreowania marki miasta, w oparciu o jego wizję oraz misję,

⁹⁸ <http://urbnews.pl/smart-cities-polsce-nadal-utopia/> [dostęp: 11.04.2018].

⁹⁹ M. Florek, *Jak dobrze "sprzedać" miasto przyszłości?*, [w:] *Przyszłość miast - miasta przyszłości*, Raport ThinkTank, Warszawa 2013, s. 78–80.

- uznawanie koncepcji smart za pierwszorzędny aspekt identyfikowania marki miasta. Sposób ten opiera się na budowaniu marki wokół idei smart, która stanowi główny wyróżnik miasta oraz na używaniu słowa „smart” w komunikacji i promocji,
- odwoływanie się do koncepcji smart w czynnościach promocyjnych, skupiających się jedynie na konkretnych grupach docelowych, dla których wdrażanie oraz realizacja idei smart ma szczególne znaczenie, np. potencjalni inwestorzy,
- kreowanie nietypowych, innowacyjnych, twórczych metod i rozwiązań, które za sprawą nietypowego, a niekiedy awangardowego charakteru będą pomagać w budowaniu inteligentnego wizerunku miasta.

Wszelkie decyzje na temat użycia idei Smart City w formowaniu wizerunku miasta powinny być obierane w oparciu o polecenia strategiczne, których nadrzędnym zadaniem jest identyfikacja marki miasta. Przy próbie podjęcia decyzji o wykorzystaniu Smart City w promocji miasta należy najpierw rozpatrzyć wszelkie możliwe utrudnienia związane z takim działaniem, szczególnie w kontekście marketingu innych miast będących w tym wypadku konkurencją oraz wieloma innymi aspektami jak m.in. położenie geograficzne, zaplecze technologiczne czy sytuacja finansowa, a także to, jak takie rozwiązanie sprawdzi się w perspektywie strategicznej.

Podsumowanie

W ówczesnym świecie rośnie rola miast jako podstawowych ośrodków życia, w których mieszka coraz większa część społeczeństwa. Konsekwencją tego jest fakt, iż władze miast muszą mierzyć się z koniecznością zapewnienia satysfakcjonującego poziomu warunków do życia swoim mieszkańcom oraz wszystkim użytkownikom. Smart City jest nowoczesną filozofią rozwoju i jednocześnie odpowiedzią na procesy urbanizacyjne, które są w ostatnim czasie szczególnie zintensyfikowane. Inteligentne miasta znacznie efektywniej wykorzystują różne zasoby dla poprawy jakości wielu aspektów życia, a także zapewnieniu zrównoważonego rozwoju. Także polskie aglomeracje coraz częściej podejmują się próby wdrożenia koncepcji Smart City i prowadzenia działań zmierzających do podniesienia poziomu wygody dla ich użytkowników.

W obliczu ogromnej konkurencji, która obejmuje niemal wszystkie obszary w gospodarce istotna staje się kwestia budowania wizerunku oraz promocji marki. Problem ten dotyczy także miast, które rywalizują ze sobą m.in. walcząc o potencjalnych inwestorów, turystów, mieszkańców oraz innych użytkowników, a także o prestiż.

Nadrzędnym celem, jaki wiąże się z wykorzystaniem idei smart w szeroko pojętym brandingu miast jest realizacja założonych planów, zwiększenie atrakcyjności ośrodka miejskiego, zagwarantowanie zrównoważonego, inteligentnego rozwoju, a także uzyskanie – za pomocą wysoce zaawansowanych technologii

badź partycypacji i współpracy wielu grup społecznych – przewagi konkurencyjnej. Miasta w różny sposób mogą wykorzystywać ideę smart w budowaniu swojego wizerunku, w zależności od wielu różnych uwarunkowań gospodarczych, a także od grupy docelowej, do której działania marketingowe są kierowane.

Bibliografia

1. Czupich M., Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M, *Ekspertyza nt. Smart Cities*, Projekt systemowy „Dobre prawo-sprawne rządzenie”, Toruń 2015.
2. Czupich M., Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M., *Czynniki i bariery wdrażania koncepcji Smart City w Polsce*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, UE w Katowicach, Katowice 2016.
3. Florek M., *Jak dobrze "sprzedać" miasto przyszłości?*, [w:] *Przyszłość miast - miasta przyszłości*, Raport ThinkTank, Warszawa 2013.
4. Jankowska M, *Smart City jako koncepcja zrównoważonego rozwoju miasta – przykład Wiednia*, [w:] *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych nr 42 T.2*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2015.
5. Kuder W., *Smart Cities*, Eurogospodarka, 2013, nr 9.
6. Raport „*Przyszłość miast, miasta przyszłości*”, ThinkTank 2013.
7. *Research for Universal Health Coverage*, WHO 2013.
8. Ryba M., *Czym jest koncepcja Smart City a zatem dlaczego powinniśmy nazywać je miastem sprytnym*, [w:] *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Opracowanie zbiorowe, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2017.
9. <http://urbnews.pl/smart-cities-polsce-nadal-utopia/> [dostęp: 11.04.2018].
10. <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/inteligentne-miasta-w-polsce-raport-iese-cities-in-motion-index-2017/pvqw3h4> [dostęp: 8.04.2018].
11. <https://www.wroclaw.pl/smartcity/wroclaw-raport-iese-cities-in-motion-index-2017> [dostęp: 8.04.2018].

Summary

The article presents the issue of using the Smart City concept by cities in conducting marketing activities. The aim of the article is to present the essence of the Smart City concept and to present how this concept affects the city's development and marketing policy. The essence of Smart City was presented and its genesis was discussed. Presented are the opportunities and threats resulting from the implementation of the concept by cities. It indicates the benefits of the Smart City concept for city marketing. Also conclusions were drawn about the factors and obstacles that affect the development of innovative, intelligent solutions in cities.

Alicja Marek

Politechnika Rzeszowska

Controlling jako innowacyjna technika zarządzania przedsiębiorstwem

Słowa kluczowe: controlling, innowacja, nowoczesność, przedsiębiorstwo

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie trudności oraz warunków wdrażania controllingu, które są potrzebne do odpowiedniego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale stawiają wiele znaków zapytania i zakłopotania. Pomimo coraz większej popularyzacji controllingu i jego narzędzi, zastosowanie praktyczne w przedsiębiorstwach wciąż nie jest powszechne. Na przykładzie fikcyjnych danych Firmy Y zostanie zaprezentowany przykład wykorzystania wybranych wskaźników jako element controllingu logistycznego w przedsiębiorstwie. Na współczesnym etapie rozwoju mamy do czynienia z nieustającymi zmianami otoczenia, często przybierającego postać otoczenia dynamicznego czy nawet burzliwego. Zjawisko to dotyczy każdego rodzaju otoczenia, zarówno dalszego, jak i bliższego, i odnosi się do dużej części organizacji. W rezultacie – z jednej strony – stwarza im szanse rozwoju, z drugiej zaś – w wyniku niepewności i wysokiego poziomu ryzyka – niesie zagrożenia i zakłóca stabilne funkcjonowanie. Omówione zostaną pojęcia związane z tą współczesną, a zarazem innowacyjną techniką zarządzania.

Controlling jako pojęcie

Controlling nie jest pojęciem jednoznacznym, co ma związek już z jego etymologią. Termin controlling pochodzi z jęz. angielskiego od słowa *to controlo* bardzo szerokim znaczeniu: *control* oznacza „kierowanie, opanowanie, sterowanie, regulowanie, badanie, kontrolowanie, pilotowanie, dozorowanie”¹⁰⁰ i wyjaśniany jest bardzo różnorodnie. Controlling bywa także definiowany jako proces sterowania za pomocą zysku¹⁰¹. Szeroki wachlarz interpretacji, określeń i definicji pojęcia controlling ukazuje różnorodne obszary i funkcje controllingu i ilustruje różne sposoby pojmowania controllingu, nie tylko przez teoretyków, lecz także przez praktyków zarządzania. W rezultacie „[...] każdy ma własne

¹⁰⁰ T. Grzebieniowski, *Langenscheidt's Pocket Polish Dictionary*, English-Polish, Polish-English, Langenscheidt, Warszawa 1995, s. 90.

¹⁰¹ R. Mann, E. Mayer, *Controlling w twojej firmie*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1992, s. 7.

wyobrażenie o tym, co oznacza lub co powinien oznaczać controlling, tylko że każdy sądzi co innego”¹⁰², a przyjęcie jednej, spójnej definicji controllingu wydaje się niemożliwe.

Prowadzenie firmy wiąże się ze stawianiem celów do zrealizowania w dłuższej perspektywie czasowej. Aby planowanie było skuteczne i rzetelne, konieczna jest pełna wiedza na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa - od jednostki aż po całe działy. Sprawny system zarządzania wspiera proces podejmowania decyzji – jeśli on nie istnieje, kluczowe wybory określone są na podstawie intuicji, co może prowadzić do ogromnych problemów. Zarządzanie nie może się zaś obejść bez controllingu.

Controlling w kontekście planistycznym (czyli przy wyznaczaniu długoterminowych celów) oznacza kontrolę aktualnego stanu firmy – m.in. wydajności produkcyjnej, aktywów, bilansu przychodów i rozchodów, liczby pracowników. Takie dane umożliwiają stworzenie długofalowego planu działania i określenie możliwych do osiągnięcia celów wraz ze sposobami¹⁰³.

Controlling w aspekcie zarządzania to gromadzenie i przetwarzanie kluczowych informacji mających wpływ na kondycję ekonomiczną działalności. Chodzi tu o sterowanie zarządzaniem tak, by maksymalnie powiększyć zyski z operacji. Szczegółowe dane o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa - od poziomu jednostkowego do wydziałowego – pozwalają na usprawnienie zarządzania, które prowadzi oczywiście do racjonalizacji wydatków¹⁰⁴.

Nadzór nad całością aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest niezwykle ważny. To po prostu zbiór informacji niezbędnych do podejmowania istotnych decyzji o dalszych posunięciach. Controlling w tym wymiarze to wyszukiwanie i eliminowanie słabych punktów, generujących koszty i ograniczających rozwój. Najkorzystniej jest, gdy wszelkie nieprawidłowości i niedociągnięcia są wykrywane wcześniej, zanim zdążą stworzyć problemy¹⁰⁵.

Ostatnim aspektem jest kontrola. Polega ona na zestawieniu przygotowanych wcześniej planów z wynikami ich realizacji. Celem jest znalezienie ewentualnych uchybień i określenie powodów ich wystąpienia. Całość trzeba podsumować za pomocą wniosków na przyszłość, które pozwolą uniknąć podobnych sytuacji¹⁰⁶.

¹⁰² P. Preizler, *Controlling*, Lehrbuch und Intensivkurs, München 1998, s. 12.

¹⁰³ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Dylematy wprowadzania zmian w organizacji w kontekście wdrażania controllingu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. nauk. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław 2005, s. 211.

¹⁰⁴ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Koncepcje controllingu*, *Visnik Zytomyrskowo Dierzawnowo Technologiczeskowo Universitetu*, Ekon. Nauky, 2004, s. 26.

¹⁰⁵ *Ibidem*, s. 23.

¹⁰⁶ *Ibidem*, s. 24.

Warunki i trudności wdrażania controllingu

Uwzględnienie pierwotnych warunków wstępnych w jednakowym stopniu przyczynia się do właściwego przeprowadzenia procedury wdrożeniowej controllingu oraz sprawnego jego funkcjonowania. Należą do nich: ustalenie właściwego stylu kierowania, wsparcie go odpowiednimi technikami i zasadami zarządzania, modyfikacja struktury organizacyjnej pod kątem przyszłych potrzeb i wymagań controllingu (w tym wyraźne określenie i rozgraniczenie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych stanowisk w organizacji oraz sporządzenie charakterystyk (kart) stanowisk pracy), a także przekształcenie księgowości (rachunkowości) w użyteczną z punktu widzenia controllingu. Ustalenie właściwego stylu kierowania oznacza zastosowanie w organizacji demokratycznego lub zbliżonego do niego stylu kierowania. Wynika to z tego, że controlling wymaga od pracownika maksymalnego zaangażowania przez kreowanie własnych pomysłów i podejmowanie odpowiednich działań z uwzględnieniem zarówno celów całej organizacji, jak i swojego obszaru działalności. Stosowanie demokratycznego lub zbliżonego do niego stylu kierowania oznacza zmianę w sposobie myślenia nie tylko podwładnych, lecz także przełożonych. Tych pierwszych należy przekonać do większej samodzielności decyzyjnej, a przede wszystkim do wzięcia na siebie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania, tych drugich zaś – do rzeczywistego przekazania części swoich uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Idea controllingu zakłada jednocześnie wsparcie zespołowego stylu kierowania odpowiednimi technikami zarządzania. Wśród nich wyróżnia się w szczególności zarządzanie przez cele, delegowanie uprawnień, odchylenia, wyniki oraz motywowanie. Integracja wymienionych technik zarządzania powinna doprowadzić do wypracowania właściwej dla danej organizacji techniki dobrego kierowania pracownikami. Postuluje się wdrażanie wspomnianych technik zarządzania jednocześnie¹⁰⁷. Ponadto zaleca się, aby każda organizacja opracowała własne zasady zarządzania, które pozwolą ustalić wymagania co do sposobu zachowania między przełożonymi a pracownikami, jak też między osobami równymi sobie rangą¹⁰⁸. Za pomocą tych wytycznych należy wprowadzić w organizacji – oparte na pełnym zaufaniu – stosunki, które umożliwią funkcjonowanie controllingu i elastyczne zarządzanie nastawione na wyszukiwanie odchyleń i twórcze rozwiązywanie problemów, tak aby doprowadzić do osiągnięcia wcześniej określonych celów organizacji.

¹⁰⁷ H. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1993, s. 69.

¹⁰⁸ H. Vollmuth, *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 71.

Propozycja wybranych wskaźników do zastosowania w controllingu logistycznym

Poniżej znajdują się przykład wykorzystania wybranych wskaźników jako elementu controllingu logistycznego w przedsiębiorstwie Y.

Tabela 1. Informacje dotyczące procesu gospodarowania zapasami

Lp.	Nazwa	Oznaczenie	2016r.	2017r.
1.	Wartość zapasów w danym okresie	Z	5368,22zł	3256,98zł
2.	Wartość materiałów zużytych w danym roku	M	95632,20zł	89654,65zł
3.	Średnia wartość zapasów	Z	5862,38zł	4325,51zł
4.	Wartość sprzedaży netto	S	568942,26zł	532659,65zł
5.	Koszty utrzymania netto	K	2659,35zł	2354,62zł

Źródło: Opracowanie własne

Powyższe dane posłużyły za bazę do obliczeń następujących wskaźników:

Tabela 2. Wskaźniki związane z gospodarką zapasami

Lp.	Nazwa wskaźnika	Wzór	2016r.	2017r.	Interpretacja
1.	Wskaźnik obrotu zapasami materiałowymi.	M/Z	16,31	20,73	Określa liczbę obrotów zapasów, czyli ile razy w badanym okresie nastąpi „odnowienie” stanu zapasów. Pożądany jest wzrost tego wskaźnika.
2.	Wskaźnik rotacji zapasów materiałowych w dniach.	Z/M x l.dni w roku	22,37	17,61	Oznacza, przez ile dni zapasy wyrobów gotowych zalegają w magazynie. Im niższy wskaźnik tym sytuacja jest korzystniejsza.
3.	Wskaźnik zapasochłonności.	Z/S	0,010	0,008	Określa wielkość zapasów na jednostkę przychodów. Im niższy wskaźnik, tym sytuacja jest korzystniejsza.
4.	Wskaźnik poziomu kosztów utrzymania zapasów.	K/Z	0,45	0,54	Określa koszty utrzymania zapasów na jednostkę wartości średniej zapasów. Im niższy wskaźnik, tym sytuacja jest korzystniejsza.
5.	Wskaźnik produktywności zapasów.	S/Z	97,05	123,14	Określa wartość sprzedaży netto na jednostkę wartości średniej zapasów. Pożądany jest wzrost tego wskaźnika.

Źródło: Opracowanie własne

Zastosowanie oraz bieżąca analiza istotnych dla funkcjonowania podmiotu wskaźników mogą usprawnić proces zarządzania nim. Jest to wykorzystywane głównie w zakresie podejmowania decyzji, kontroli i oceny działań w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.

Korzyści płynące z wdrożenia controllingu to przede wszystkim:

- szybka reakcja na zachowanie rynku i zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- większe przychody ze sprzedaży,
- terminowość w realizacji zamówień i dostaw,
- większa trafność decyzji podejmowanych przez zarząd lub sztab logistyczny,
- poprawa systemu logistycznego,
- szybka lokalizacja wąskich gardeł,
- zapewnienie trwałego rozwoju przedsiębiorstwa,
- polepszenie obsługi klienta,
- niższe koszty logistyczne.

Bibliografia

1. Grzebieniowski T., *Langenscheidt's Pocket Polish Dictionary*, English-Polish, Polish-English, Langenscheidt, Warszawa 1995.
2. Mann R., Mayer E., *Controlling w twojej firmie*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1992.
3. Preizler P., *Controlling*, Lehrbuch und Intensivkurs, München 1998.
4. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Dylematy wprowadzania zmian w organizacji w kontekście wdrażania controllingu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. nauk. Skalik J., Wydawnictwo AE, Wrocław 2005.
5. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Koncepcje controllingu*, Visnik Zytomyrskowo Dierzawnowo Technologiczeskowo Uniwersitetu, Ekon. Nauky, 2004b.
6. Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1993.
7. Vollmuth H., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.

Summary

The aim of the article is to present the difficulties and conditions for the implementation of controlling that are necessary for the proper functioning of the company, but put a lot of question marks and embarrassment. Despite the growing popularity of controlling and its tools, practical application in enterprises is still not common. On the example of fictitious data from Company Y, an example of using selected indicators as an element of logistic controlling in an enterprise will be presented. At the modern stage of development, there are constant changes in the environment, often taking the form of a dynamic or even turbulent environment. This phenomenon applies to every type of environment, both further and closer, and refers to a large part of the organization. As a result - on the one hand - creates opportunities for development for them, on the other - as a result of uncertainty and a high level of risk - it carries risks and disturbs stable functioning. The concepts related to this contemporary and innovative management technique will be discussed.

Gabriela Gajda

Politechnika Rzeszowska

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako szanse i zagrożenia dla rozwoju polskiej gospodarki

Słowa kluczowe: Inwestycje bezpośrednie, Inwestycje zagraniczne, Rozwój gospodarczy

Streszczenie

Szczególną cechą współczesnej gospodarki jest intensywny wzrost przepływu inwestycji zagranicznych. Celem niniejszej pracy jest: przedstawienie teoretycznego ujęcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wyszczególnienie czynników decydujących o atrakcyjności inwestycyjnej Polski, zaprezentowanie i omówienie skali występowania badanego zjawiska oraz przedstawienie wpływu inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski jako kraju je przyjmującego.

Wprowadzenie

Rozwój gospodarczy Polski spowodował wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które są formą międzynarodowego transferu kapitału. Z perspektywy kraju je przyjmującego skutki ich napływu mogą być pozytywne jak i negatywne. Głównym celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie wpływu inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski, poprzedzając je ujęciem teoretycznym, jak również czynnikami warunkującymi ich powstawanie oraz kształtowaniem się ich wielkości.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ujęciu teoretycznym

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią dynamicznie rozwijający się sposób przepływu kapitałów. Są postrzegane jako źródło wielu korzyści, a ich istota sprowadza się do lokaty kapitału w zagranicznym przedsiębiorstwie. Zgodnie z definicją przedstawioną przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju bezpośrednie inwestycje zagraniczne są kategorią inwestycji, która ma na celu uzyskanie przez rezydenta danego kraju długotrwałej kontroli w przedsiębiorstwie zlokalizowanym w innym kraju. Długotrwała kontrola oznacza po

wstanie długookresowych relacji pomiędzy inwestorem a podmiotem inwestowania oraz zasadniczy poziom oddziaływania dający istotny głos inwestorowi w zarządzaniu przedsiębiorstwem¹⁰⁹.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne występują poprzez tworzenie nowych przedsiębiorstw za granicą, przejmowanie istniejących, zakładanie oddziałów niebędących samodzielными jednostkami, obejmowanie udziałów firmy zagranicznej lub tworzenie przedsiębiorstw stowarzyszonych zarejestrowanych jako oddzielne jednostki gospodarcze w krajach przyjmujących¹¹⁰.

Na podstawie badania „Atrakcyjność inwestycyjna Polski 2017” Europa Środkowo-Wschodnia zajmuje trzecie miejsce pod względem atrakcyjności lokowania inwestycji. Na tle krajów znajdujących się w Europie, w 2016 roku Polska zajęła piąte miejsce według ogłoszonej liczby projektów z udziałem BIZ. Porównując ten wynik do roku 2015 wystąpiła tendencja wzrostowa o 21%¹¹¹.

Przy dokonywaniu wyboru konkretnego kraju lub regionu, jako miejsca lokalizacji BIZ, rozpatrywanych jest wiele czynników. Według zagranicznych inwestorów w Polsce najbardziej cenione są umiejętności lokalnej siły roboczej, potencjał wzrostu produktywności, jak również niskie koszty pracy. Do innych czynników zachęcających inwestorów do podjęcia działalności gospodarczej należą: centralne położenie rynku, transport, infrastruktura logistyczna, infrastruktura telekomunikacyjna oraz stabilność warunków społecznych. Wszystkie wymienione czynniki składają się na wielkość BIZ w Polsce, która została przedstawiona w następnym rozdziale¹¹².

Wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce

W ostatnich latach Polska stała się istotnym państwem do lokalizacji BIZ, na które składają się: inwestycje w kapitał zakładowy związane z nabyciem majątku, akcji lub aportem rzeczowym, reinwestowane zyski, oznaczające całość lub część wypracowanych zysków przeznaczona na inwestycje w przedsiębiorstwo bezpośredniej inwestycji oraz inny kapitał w postaci wewnątrz korporacyjnych pożyczek¹¹³. Kształtowanie się transakcji z tytułu BIZ w Polsce w latach 2012–2016 przedstawia wykres 1.

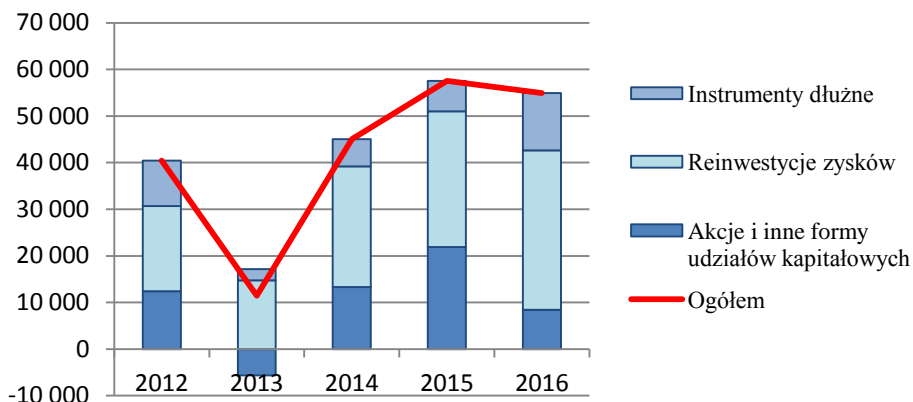
¹⁰⁹ D. Starzyńska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 14.

¹¹⁰ E. Bojar, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 21.

¹¹¹ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Atrakcyjno%C5%9B%C4%87_inwestycyjna_Polski_2017/\\$FILE/EY-Atrakcyjnosci-inwestycyjna-Polski-2017-pl.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Atrakcyjno%C5%9B%C4%87_inwestycyjna_Polski_2017/$FILE/EY-Atrakcyjnosci-inwestycyjna-Polski-2017-pl.pdf) [dostęp: 09.03.2018].

¹¹² <http://forsal.pl/artykuly/1062239,polska-wciaz-potrzuje-inwestycji-zagranicznych-zobacz-com-nam-one-daja-i-kiedy-sa-korzystne.html> [dostęp: 10.03.2018].

¹¹³ <https://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/bezposrednie-inwestycje-zagraniczne> [dostęp: 21.03.2018].



Wykres 1. Transakcje z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce w latach 2012-2016 (w mln PLN)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.nbp.pl/publikacje/zib/zib_2016_n.pdf

Napływ BIZ do Polski w 2016 roku wyniósł 54,9 mld PLN. W stosunku do roku 2012 wystąpił wzrost o około 36%. Na wielkość inwestycji w 2016 roku składały się reinwestycje zysków w wysokości 34,2 mld PLN, udziały kapitałowe w kwocie 8,4 mld PLN i instrumenty dłużne o wartości 12,3 mld PLN. Największy napływ inwestycji zaobserwowano z Niderlandów, Niemiec i Luksemburga, a głównym miejscem ich lokowania były podmioty zajmujące się przetwórstwem przemysłowym oraz doradztwem w zakresie zarządzania¹¹⁴. W przypadku działalności zajmującej się przetwórstwem przemysłowym najwięcej środków napłynęło do działów zajmujących się produkcją pojazdów samochodowych, maszyn i wyrobów z metali oraz produkcją artykułów spożywczych. W odniesieniu do podmiotów zajmujących się doradztwem w zakresie zarządzania znaczną rolę odegrały inwestycje w sekcje obejmujące działalność informacyjną, komunikacyjną, finansową, ubezpieczeniową, naukową, techniczną oraz działalność obejmującą obsługę rynku nieruchomości. Na wielkość BIZ w Polsce wpływały głównie wewnętrzne uwarunkowania, powiązane ze wzrostem dochodów przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania oraz zmiany w opodatkowaniu funduszy inwestycyjnych zamkniętych w wyniku, których odnotowano jedną transakcję powiększającą napływ kapitału w formie instrumentów udziałowych¹¹⁵.

¹¹⁴ http://www.nbp.pl/publikacje/zib/zib_2016_n.pdf [dostęp: 21.03.2018].

¹¹⁵ http://www.nbp.pl/publikacje/ib_raporty/raport_ib_2016.pdf [dostęp: 10.06.2018].

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój polskiej gospodarki

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego każdego kraju. Przyjmowanie przez kraj inwestorów zagranicznych może tworzyć wiele pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji, które mogą oddziaływać na przedsiębiorstwa działające na danym rynku, jak również na całą gospodarkę. W celu przedstawienia wpływu BIZ na polską gospodarkę niezbędne jest zaprezentowanie korzystnych, jak również niekorzystnych konsekwencji ich przyjmowania.

Wpływ BIZ na polską gospodarkę należałoby zaprezentować poprzez pryzmat pewnych kryteriów. Niewątpliwie jedna z ważniejszych kategorii dotyczy sytuacji ogólnogospodarczych państwa. Pozytywnymi efektami BIZ na terenie Polski mogą być: umocnienie waluty krajowej, wzrost zatrudnienia powodujący spadek bezrobocia, znaczny wzrost wpływów do budżetu krajowego oraz poprawa wizerunku kraju na arenie międzynarodowej. Należy również uwzględnić negatywne efekty związane z działalnością BIZ w Polsce w kryterium ogólnogospodarczym. Inwestycje zagraniczne wpływają na zmniejszenie oszczędności i inwestycji krajowych, co w późniejszym czasie może skutkować redukcją zatrudnienia oraz zwiększeniem się przestępczości finansowej.

Kolejnym ważnym kryterium oddziaływania BIZ na polską gospodarkę są działania polityczne. Inwestycje zagraniczne wywierają presję na doskonaleniu procesów prawnych, komunikacyjnych, informacyjnych i finansowych, co stanowi pozytywny przejaw ich działań. Negatywnym politycznym aspektem jest wywieranie wpływu na działania polityczne celem wymuszenia określonych korzyści przez inwestora zagranicznego.

Następnie warto omówić kategorie odnoszącą się do społeczeństwa. Dzięki odprowadzonym podatkom przez inwestorów zagranicznych możliwe jest zwiększenie finansowania wydatków rządowych. Kolejnym pozytywnym elementem na aspekty społeczne jest również rozpowszechnianie wzorców kulturowych oraz wzorców konsumpcyjnych. W podanym kryterium za negatywne efekty BIZ należy wyróżnić faworyzowanie zatrudnionych pracowników oraz większą wartość przyznawanych świadczeń w stosunku do płaconych podatków.

Duży wpływ BIZ należy również odnieść do obrotów zagranicznych. Jego korzystne aspekty mogą się odnosić do uzupełnienia luk pomiędzy zapotrzebowaniem importu, a wpływami z eksportu, a także poprawy obrotów sald bieżących. W stosunku do pojawiających się korzyści mogą wystąpić negatywne skutki. Po pierwsze należy wymienić wzrost importu, następnie możliwe pogorszenie się sald bilansu płatniczego i handlowego.

BIZ w odniesieniu do nauki i techniki również posiada swoje pozytywne jak i negatywne strony. W kontekście pozytywnym sprawiają one, że znacząco rozwijają się sfery naukowo-badawcze, usprawnia się wymiana myśli naukowo-technicznych oraz podnoszą się kwalifikacje kadr krajowych. Nowe technologie

pozwalają również na zdobycie nowych rozwiązań organizacyjnych i produkcyjnych. Obecność zagranicznych inwestorów przyczynia się do rozprzestrzeniania nowych oraz wydajnych metod technologicznych, jak i ekonomicznych. Dzieje się to za pomocą imitacji oraz naśladownictwa innowacyjnych metod organizacji, a także zarządzania działalnością przedsiębiorstwa, sposobów realizacji procesów produkcji i kanałów dystrybucji. Dodatkowo inwestorzy zagraniczni transferują do przedsiębiorstw krajowych pracowników posiadających wyższe kwalifikacje i umiejętności, pomoc techniczną, szkoleniową, logistyczną, a także marketingową. Z punktu widzenia negatywnych efektów napływu BIZ w stosunku do nauki i techniki należy uwzględnić pojawianie się takich stanowisk pracy, które nie będą wymagały dużej wiedzy w związku z technicznym stanowiskiem, a jedynie będą związane z pracą fizyczną. Osoby wykwalifikowane w tym kierunku będą przekierowywane do krajowych central firm zagranicznych. Należy również uwzględnić fakt, że na wyższe stanowiska mogą być zatrudniani głównie pracownicy pochodzący z krajów, z których napływają inwestycje. W związku z transferem technologii możliwe jest ponadto wystąpienie ryzyka pozyskania przestarzałych technologii.

Ostatnia omawiana kategoria jest związana z konkurencyjnością przedsiębiorstw. Pozytywnym przejawem wynikającym z napływania BIZ mogą być rozpowszechnianie dobrych wzorców dla przedsiębiorców krajowych, wymuszanie na lokalnych firmach wzrostu efektywności oraz innowacyjności ich działań, a także znaczne zmniejszenie monopolu krajowego. Z drugiej strony może przejawiać się nieuczciwość konkurencji względem podmiotów krajowych, przejęte zyski z lokalnych przedsiębiorstw mogą być transferowane poza granice Polski. Ważnym negatywem w tej sytuacji jest także wypieranie z rynku przedsiębiorstw krajowych oraz doprowadzanie ich do bankructwa¹¹⁶.

Podsumowanie

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne uznawane są jako zjawisko powodujące pojawianie się wielu korzyści dla Polski. Na przestrzeni ostatnich lat ich wielkość stopniowo wzrastała. Napływ BIZ spowodował, że polska gospodarka stała się bardziej atrakcyjna w oczach inwestorów. Bez wątpienia BIZ mają pozytywny charakter, ponieważ generują znacznie więcej kluczowych korzyści pomimo występowania ich negatywnych stron. Inwestycje zagraniczne mają znaczący wpływ na rozwój gospodarczy w Polsce. Są one niepodważalnym dowodem umocnienia pozycji polskiej gospodarki w skali międzynarodowej. Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy może być między innymi znaczący rozwój infrastruktury, czy innowacji technologicznych, które przekładają się na nowoczesne procesy produkcji generujące większe zyski poprzez eksportowanie znacznej części wytwarzanych dóbr. W takiej sytuacji BIZ znacząco motywuje lokalne przedsię-

¹¹⁶ D. Starzyńska, *op.cit.*, s. 71–72.

biorstwa do zwiększenia efektywności swoich działań oraz stosowania nowych rozwiązań. W późniejszym czasie może to skutkować zwiększeniem dochodów budżetu państwa oraz umocnieniem się waluty krajowej, co korzystnie wpływa na rozwój gospodarki Polski. W przyszłości należy skupić się na tworzeniu warunków sprzyjających podejmowaniu zagranicznych inwestycji, dzięki którym polska gospodarka będzie miała możliwość dalszego rozwoju. W celu stworzenia warunków do rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych na terenie Polski niezbędna jest likwidacja pojawiających się barier związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, a następnie dążenie do neutralizowania negatywnych skutków oddziaływania inwestycji zagranicznych.

Bibliografia

1. Bojar E., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
2. Starzyńska D., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
3. [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Atrakcyjno%C5%9B%C4%87_inwestycyjna_Polski_2017/\\$FILE/EY-Atrakcyjnosc-inwestycyjna-Polski-2017-pl.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Atrakcyjno%C5%9B%C4%87_inwestycyjna_Polski_2017/$FILE/EY-Atrakcyjnosc-inwestycyjna-Polski-2017-pl.pdf)
4. www.forsal.pl/artykuly/1062239,polska-wciaz-potrzebuje-inwestycji-zagranicznych-zobacz-co-nam-one-daja-i-kiedy-sa-korzystne.html
5. www.nbp.pl/publikacje/ib_raporty/raport_ib_2016.pdf
6. www.nbp.pl/publikacje/zib/zib_2016_n.pdf
7. www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/bezposrednie-inwestycje-zagraniczne

Summary

Intense increase of the flow of foreign investment is peculiar to modern economy. The objectives of this article are: presentation of theoretical approach to foreign direct investment, specification of factors determining investment attractiveness of Poland, exposition and treatment of the extent of the examined phenomenon and presentation of the impact of foreign direct investment on the economy of Poland as a country accepting aforementioned investment.

Kamil Milek

Politechnika Rzeszowska

Znaczenie umiejętności komunikowania się w procesie zarządzania projektem

Słowa kluczowe: menedżer, przedsiębiorstwo, zarządzanie

Streszczenie

Niniejszy artykuł poświęcony jest wizerunkowi menedżera oraz jego roli w zarządzaniu projektem. Przedstawiono w niej zestawienie cech oraz umiejętności niezbędnych w pracy menedżera. Niezwykle ważnym elementem w procesie zarządzania projektem jest jakość komunikowania się z otoczeniem organizacji zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym, która wpływa na atmosferę w zespole, stosunek do wykonywanych zadań oraz przekłada się na możliwości oraz chęć do współpracy i porozumiewania się. W pracy podjęto próbę przedstawienia roli menedżera we współczesnym przedsiębiorstwie oraz stawianych mu wyzwań. Wskazano, w jakim stopniu atmosfera w zespole wpływa na motywację do pracy. Obraz pracy menedżera wzbogaca nakreślenie możliwości doskonalenia własnego stylu zarządzania, co przekłada się na funkcjonowanie zespołu oraz powodzenie projektu, a co za tym idzie – sukces organizacji.

Wstęp

Każda organizacja w celu kontynuacji swojego istnienia oraz działania powinna wykazywać się efektywnością, tzn. powinna osiągać optymalne korzyści względem ponoszonych kosztów, ale również wyzwalać zasoby ludzkiej energii dla urzeczywistnienia postawionych sobie celów. Ową efektywność powinni zapewniać przedsiębiorstwu jego menedżerowie.

Nowoczesny menedżer w zarządzaniu grupą ludzi musi być kompetentny, posiadać umiejętności organizacyjne oraz sięgać po nowatorskie metody dla usprawnienia skuteczności i efektywności procesu zarządzania. Oprócz dużej znajomości technik kierowniczych powinien przede wszystkim posiadać umiejętność współdziałania z ludźmi, traktowania podwładnych w sposób partnerski, pamiętając, iż przyczyniają się oni do sukcesu projektu bądź przedsiębiorstwa.

Na menedżerze ciąży duża odpowiedzialność, związana z formułowaniem wymagań wobec podwładnych. Musi sam postępować we właściwy sposób i wykazywać zestaw cech, które umożliwią mu zdobycie autorytetu wśród współpracowników, ale także zbudowanie relacji opartych na wzajemnym szacunku

i zrozumieniu¹¹⁷. Menedżer w zarządzaniu projektem spełnia szereg ról interpersonalnych, do których zalicza się: rola przywódcy, reprezentanta oraz łącznika¹¹⁸. Role te sprawiają, że wśród cech nowoczesnego menedżera niezbędnych w wykonywaniu pracy powinna znaleźć się umiejętność komunikowania się ze współpracownikami oraz z otoczeniem. Wysoka jakość przepływu informacji w zespole projektowym przyczynia się do poprawy atmosfery, a także do zwiększenia efektywności pracy.

Celem pracy jest analiza znaczenia komunikacji w procesie zarządzania projektem, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką odgrywa umiejętność słuchania u menedżera zespołu projektowego. W pracy przedstawiono także wyniki wtórnych badań empirycznych na temat głównych motywatorów do pracy w zawodzie menedżera na przykładzie pracowników przedsiębiorstw działających na skalę ogólnopolską i międzynarodową, które w znacznej większości istnieją na rynku polskim od ponad 10 lat.

Rola menedżera w organizacji

Menedżer pełni w organizacji wiele ról, przez które rozumie się pewne oczekiwane społecznie możliwości zachowania. Najczęściej powstają one na skutek istnienia wzorców postępowania obowiązujących w danej organizacji. Normy te odznaczają się zróżnicowanym stopniem sformalizowania. Adaptacja do wymogów, które stawia jednostce otoczenie, a także przekształcanie rzeczywistości poprzez działanie stanowią klucz do wykonywania zadań oraz osiągnięcia celów¹¹⁹. Typy ról menedżera zależą od przyjętych założeń. Wyróżniamy wśród nich następujące kryteria¹²⁰:

- kryterium priorytetu zadań,
- zachowań rynkowych,
- pełnienia funkcji kierowniczych.

Analizując kryterium priorytetu zadań można wyróżnić¹²¹:

- role zachowawcze – wynikające z reakcji na codzienne problemy, które prowadzą do utrwalenia postaw zachowawczych,
- role kreatywne – dotyczą samorealizacji menedżerów, która daje możliwość prowadzenia długookresowej polityki zorientowanej na dynamiczny rozwój organizacji.

¹¹⁷ Z. Ciekankowski, *Rola menedżera w organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe – Administracja i Zarządzanie*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2015, s. 187.

¹¹⁸ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 16–19.

¹¹⁹ K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012, s. 13–14.

¹²⁰ P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001, s. 33.

¹²¹ Ibidem.

Kryterium zachowań rynkowych pozwala wyodrębnić¹²²:

- role strategiczne – odnoszą się do realizacji celów strategicznych organizacji, poprzez wypełnianie jej misji,
- role organizacyjne – stwarzają menedżerowi możliwość zarządzania organizacją zgodnie z oczekiwaniami.

W kategorii pełnionych funkcji kierowniczych zawarte są role¹²³:

- interpersonalne, które odnoszą się do kontaktów z ludźmi. Wśród nich wyróżnia się: rolę reprezentanta – obejmującą działania ceremonialne i symboliczne, rolę przywódcy – wpływ menedżera na podwładnych, w sposób, który zmotywuje ich do należytego wykonania zadania, rolę łącznika – rozumianą jako koordynowanie działań pomiędzy jednostkami, grupami oraz organizacjami, a także tworzenie powiązań pomiędzy podmiotami z wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji,
- informacyjne, które obejmują gromadzenie, przetwarzanie oraz przekazywanie informacji. Wśród nich wyodrębnia się: rolę obserwatora – poszukiwanie, rejestracja oraz analiza danych i informacji, które pochodzą ze źródeł wewnętrznych oraz zewnętrznych organizacji, rolę propagatora – dostarczanie właściwych informacji swoim pracownikom dla umożliwienia im realizacji wyznaczonych zadań, rolę rzecznika – występowanie w imieniu organizacji, reprezentowanie jej interesów oraz transferowanie informacji do podmiotów, które są spoza organizacji,
- decyzyjne, skupiające się na podejmowaniu decyzji. Wkomponowane w nie są: rolę przedsiębiorcy – występowanie z inicjatywą zmian oraz wykorzystanie szans umożliwiających rozwój organizacji, rolę przeciwdziałającego zakłóceniom – likwidowanie występujących konfliktów, rolę dysponenta zasobów – decydowanie o dystrybucji zasobów, oraz rolę negocjatora – polegające na toczeniu negocjacji z innymi organizacjami, grupami bądź jednostkami.

Zadaniem menedżera w projekcie jest planowanie, organizowanie, kontrola oraz koordynacja przygotowania oraz wykonawstwa projektu.

Konieczność scalania (koordynacji) czynności projektu wiąże się z faktem, iż projekty realizuje się w systemie pracy, który jest podzielony między wieloma różnymi wykonawcami. Znaczenie koordynacji jest bardzo duże, ponieważ wszelkie działania mają charakter nierutynowy, często nieszablonowy i trudny do przewidzenia, czego powodem są m.in. zmieniające się warunki otoczenia.

¹²² Ibidem.

¹²³ R. Griffin, *op. cit.*, s. 16–19.

Cechy i umiejętności menedżera

Cechy osobowości, czyli temperament oraz charakter są odpowiedzialne za reakcję ludzi w pracy pod presją czasu bądź stresu. Wskazują także na to, jak pracownicy radzą sobie z intensywnymi emocjami. Stanowią o sposobie zachowania się jednostki. Introwertyk może poradzić sobie z przedstawieniem prezentacji, pod warunkiem, że będzie nad sobą pracował, spróbuje się przełamać, aż w końcu dojdzie do sytuacji, kiedy występowanie przed audytorium nie będzie sprawiało mu większych problemów. Jednakże osoba posiadająca wrodzone predyspozycje oratorskie, będzie mogła dodatkowo z łatwością zaciekawić widownię tematem, który ma do przekazania. Od osobowości zależy także to, czy dana osoba posiada predyspozycje do bycia liderem i zarządzania zespołem, co stanowi fundament pracy menedżera¹²⁴.

Według wielu specjalistów, którzy zajmują się zarówno praktyką jak teorią zarządzania do cech wybitnego menadżera zalicza się przede wszystkim¹²⁵:

- wysokie kwalifikacje zawodowe, predyspozycje organizatorskie oraz wiedza z zakresu psychologii,
- łatwość w komunikowaniu się z otoczeniem oraz rozumienie ludzi poprzez uznanie dla ich poczucia wartości i akceptację osobowości,
- poczucie społecznej odpowiedzialności oraz umiejętność pracy w zespole, stwarzanie dobrej atmosfery pracy i systemów motywacyjnych,
- dbałość o interes ogółu,
- bezpośrednie i pewne zaangażowanie w problemy i zadania, gotowość do ryzyka oraz odpowiedzialność za decyzje,
- umiejętność przewidywania, kalkulacji oraz analizy poziomu ryzyka, a także szukanie nowych rozwiązań z zaistniałych sytuacji,
- zdolność do działania pod presją czasu oraz stresu i napięć, a przy tym świadomość granic własnych możliwości,
- cierpliwość i upór w dążeniu do osiągnięcia postawionego celu poprzez koncentrację na priorytetach,
- uczciwość, wiarygodność i rzetelność w relacjach ze współpracownikami oraz kontrahentami, budowanie atmosfery szczeroci, otwartosci i jasnego wyrażania swoich pomysłów w uprzejmy sposób,

¹²⁴<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-rekrutacja-nowego-pracownika-cechy-osobowosci-sa-wazniejsze-niz-umiejtnosci> [dostęp: 10.11.2017].

¹²⁵ A. Zakrzewska-Bielawska, *Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 540–541.

- pozytywne cechy osobowości oraz wysoka klasa postaw i zachowań; pewność siebie, świadomość własnej wartości, przedsiębiorcze myślenie, zmysł negocjacji, dar przekonywania oraz zdolność do łączenia racjonalności z intuicją,
- chęć ciągłego poszerzania, doskonalenia oraz uaktualniania zdobytej wiedzy i dążenie do osiągnięcia profesjonalizmu w wykonywanym zawodzie.

Zadaniem menedżera jest także motywowanie swoich podwładnych do pracy. Podejście lidera do współpracowników ma ogromny wpływ na skuteczność zawodową.

Umiejętności stanowią o zdolności do wykonywania określonych zadań oraz rozwiązywania problemów. Są względnie trwałe; można je nabywać, kształtować, rozwijać oraz udoskonalać niemal przez całe życie. W wypełnianiu ról kierowniczych przez menedżera kluczowe znaczenie mają umiejętności komunikowania się. Menedżer, chcąc w efektywny sposób realizować proces zarządzania musi w sprawny sposób przekazywać oraz odbierać informacje od różnych osób, czyli posiadać umiejętność nawiązywania kontaktu ze swoimi współpracownikami, kontrahentami, podwładnymi oraz przełożonymi. Komunikowanie jest procesem, w którym nadawca przekazuje pewien komunikat odbiorcy. Zadaniem nadawcy jest zatem rzetelne i jasne przedstawienie informacji, natomiast odbiorcy uważne wysłuchanie komunikatu.

Komunikacja w zespole projektowym

Menedżer w zarządzaniu projektem, powinien współpracować z podwładnymi uwzględniając przy tym odmienność ich cech charakteru i osobowości, umiejętności oraz potrzeb. Istotne jest przy tym przestrzeganie zasad skutecznej komunikacji, do których należy¹²⁶:

- opanowywanie reakcji emocjonalnych,
- formułowanie komunikatu w jasny i zrozumiały sposób dla odbiorców o odmiennych poglądach oraz doświadczeniach,
- minimalizowanie rozbieżności pomiędzy komunikatami werbalnymi, a niewerbalnymi (gesty i postawa zgodne ze słowami),
- zwiększanie wzajemnego zaufania,
- stosowanie ustnej oraz pisemnej komunikacji,
- organizowanie spotkań członków projektu (integracje).

Niezwykle użyteczną metodę poprawy komunikacji pomiędzy członkami grupy projektowej stanowi efektywne wykorzystywanie spotkań. Zwiększenie integracji zespołu oraz zacieśnienie więzi w nim panujących co do zasady przyczynia się do zmniejszania barier komunikacyjnych. Spotkania poza pracą uświadamiają członkom zespołu, że pracują w ramach większej grupy, zaś

¹²⁶ M. Trocki, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 124.

sukces realizowanego przez nią projektu zależy od zaangażowania wszystkich jej członków. Zagwarantowanie skutecznej komunikacji pomiędzy kierownikiem grupy projektowej, a jego podwładnymi wymaga niekiedy oprócz stosowania ustnych komunikatów – użycia pisemnej formy komunikacji. Stosowana jest ona głównie w kluczowych zadaniach kierowanych do zespołu w celu utrwalenia komunikatu oraz wierniejszego oddania sprawy, do której dany przekaz się odnosi.

Warto pamiętać, iż pewne sytuacje, a także cechy osób uczestniczących w procesie komunikacji mogą powodować osłabienie jego skuteczności. Powodami takiego stanu rzeczy są najczęściej¹²⁷:

- cechy nadawcy: niechęć do porozumiewania się, wysyłanie niespójnych bądź sprzecznych sygnałów, a także brak wiarygodności,
- cechy odbiorcy: brak umiejętności słuchania oraz uprzedzania,
- reakcje interpersonalne pomiędzy nadawcą, a odbiorcą: różnica poglądów, percepcji, statusu bądź władzy,
- czynniki związane z otoczeniem: szumy, przemęczenie.

Zadaniem menadżera zespołu projektowego jest koordynacja działań zespołu m.in. poprzez dbałość o jakość komunikacji w grupie. W celu zrozumienia swoich podwładnych właściwą reakcją menedżera jest próba spojrzenia na świat z perspektywy ludzi, którzy mają wpływ na kształt realizowanego projektu. Dzięki temu jest w stanie zrozumieć co kieruje jego podwładnymi. Zdobyte w ten sposób informacje może przełożyć na działanie i wykorzystać je aby w rozmowie kierować do tych ludzi argumenty, które okażą się w ich oczach wartościowe i produktywne. Sprawna komunikacja zaczyna się bowiem od budowania relacji¹²⁸. Rozmowa i dobra atmosfera mają istotny wpływ na stosunek do pracy, zaangażowanie i wydajność. Już sama świadomość wsparcia ze strony współpracowników lub przełożonych, polegająca m.in. na możliwości zwrócenia się do nich w sytuacji, kiedy pojawia się problem lub utrudnienie jest niezwykle budująca. Szacunek w grupie podnosi poczucie własnej wartości, co przekłada się na wzrost potrzeby rozwoju i samorealizacji.

Menedżer odpowiada za podział zadań oraz synchronizację prowadzonych działań. Dbą także o to by projekt był realizowany w odpowiedni sposób, zgodnie z określonym budżetem i harmonogramem. Bardzo ważne jest zatem aby potrafił porozumiewać się ze wszystkimi pracownikami m.in. w celu upewnienia się czy prace idą w dobrym kierunku. Musi im także przekazywać informacje na temat postępów oraz stopnia wykonania projektu, uświadamiając przy tym swój zespół o ewentualnych problemach w celu włączenia wszystkich w aktywne i świadome działanie¹²⁹. Istotne jest zatem, aby komunikaty oraz polecenia, które wydaje podwładnym przedstawiał w sposób zrozumiały, jasny

¹²⁷ Ibidem, s. 123–124.

¹²⁸ T. Greever, *Projekt doskonały. Zadbaj o komunikację z klientem, wysoki poziom UX i zdrowy rozsądek*, Helion, Gliwice 2017, s. 49–51.

¹²⁹ Ibidem, s. 62.

i niepozostawiający wątpliwości. Komunikaty, aby zostały właściwie odebrane muszą być rzetelne oraz konkretne. Przy wyrażaniu ich, menadżer nie powinien pokazywać negatywnych emocji, które mogłyby zostać źle odebrane przez zespół. W komunikacji na linii menadżer-podwładni duże znaczenie ma także umiejętność formułowania uwag związanych z pracą podwładnych. Uwagi powinny być konstruktywne i przekazywać informacje na temat tego w jaki sposób można ulepszyć bądź usprawnić pracę nad projektem.

Oprócz przekazywania informacji w procesie komunikacji zarówno w relacjach w życiu codziennym jak w zespole projektowym niezwykle ważna jest umiejętność słuchania. Cecha ta jest przydatna m.in. w dyskusjach związanych z decyzjami projektowymi. Słuchanie nie opiera się wyłącznie na biernym czekaniu, aż rozmówca skończy swoją wypowiedź, aby wreszcie mieć możliwość udzielenia odpowiedzi. Baczne słuchanie drugiej osoby przede wszystkim służy temu, aby jak najlepiej zrozumieć rozmówcę przed wyrażeniem odpowiedzi. Dla udzielenia właściwej, przemyślanej odpowiedzi ważna jest umiejętność uważnego słuchania, bez przerywania, a także próba identyfikowania tego, co mogło zostać przemilczane oraz rozpoznawanie problemu, który jest rzeczywistym przedmiotem rozmowy. Można przy tym korzystać z aktywnych technik jak np. notowanie, zadawanie dodatkowych pytań oraz powtarzanie informacji, które zostały już przekazane. W ten sposób rozmówca czuje się doceniony i ważny, ze względu na to iż jego zdanie w kwestii realizacji projektu nie jest bez znaczenia. Świadczy to także o dobrym zrozumieniu odbieranego komunikatu. Słuchanie pasywne polega natomiast na przyjmowaniu przekazu od rozmówcy bez udzielania zauważalnej informacji zwrotnej¹³⁰.

Choć wstrzymywanie się przed przerywaniem komuś w trakcie rozmowy bywa niełatwe, zwłaszcza w sytuacji gdy nie zgadzamy się z drugą osobą, menadżer powinien umieć wysłuchać do samego końca przyjmując także opinie, które są odmienne od jego własnych. Dając podwładnym sposobność do wypowiedzenia się menadżer daje znak, iż ceni sobie ich zdanie i wysłuchuje ich bez względu na swoje stanowisko. Umożliwia to zbudowanie poczucia zaufania, które w dalszej perspektywie wpływa na to, że rozmówca chętniej udzieli mu poparcia także w innych sprawach. Menadżer pozwalając swoim pracownikom na swobodne wypowiadanie się stwarza u nich poczucie, iż mogą wyrażać swoje zdanie bez przeszkód, dzięki czemu wydaje się być bardziej prawdopodobne, że w przyszłości będą szczerze i obiektywnie mówić to, co mają na myśli. Należy jednak pamiętać o tym, że niejednokrotnie to co ludzie mówią nie idzie w parze z ich myślami. Menadżer powinien wykazywać się wtedy intuicją jaki jest podtekst wypowiedzi i co tak naprawdę jest głównym problemem poruszonym w rozmowie. W procesie słuchania pomaga także zachowanie kontaktu wzrokowego, co pokazuje, iż słuchacz ceni sobie zdanie rozmówcy i nie lekceważy go.

¹³⁰ Ibidem, s. 85–86.

Właściwe relacje panujące w zespole projektowym, w kształtowaniu których dużą rolę odgrywa menedżer pomagają w osiąganiu lepszych efektów związanych z pracą w grupie.

Według raportu Motywacje Menedżerów w 2016 dla 55% badanych menedżerów, którzy są pracownikami przedsiębiorstw o zasięgu ogólnopolskim bądź międzynarodowym istotnym motywatorem do pracy są właściwe relacje z przełożonymi¹³¹. Natomiast zdaniem pracowników działów Human Resources (HR), którzy w badaniu opowiadali o doświadczeniach wyniesionych z rozmów kwalifikacyjnych z potencjalnymi kandydatami na stanowisko menedżera w ich firmie czynnik ten jest istotny jedynie dla 23% menedżerów. Zdaniem 35% menedżerów motywacją do pracy stanowi także kultura organizacyjna panująca w przedsiębiorstwie, jednak według pracowników HR czynnik ten jest istotny jedynie dla ¼ kierowników. Zdaniem 41% badanych atmosfera w zespole jest motywatorem do pracy, natomiast w opinii pracowników działu HR ma ona znaczenie jedynie dla 24% menedżerów. Zarówno pracownicy na stanowisku menedżera jak i HR są zgodni w tym, że największym motywatorem są korzyści ekonomiczne odpowiedziało tak ¾ badanych z obu grup. Wśród badanych, znaczną większość – 91% stanowili pracownicy firm o zasięgu ogólnopolskim bądź międzynarodowym. Badani w 81% zatrudnieni są w firmach, które działają na polskim rynku od ponad 10 lat. 43% respondentów określa, iż ich firma posiada duże, realne możliwości rozwoju, natomiast 49% – umiarkowane.

Atmosfera w zespole oraz relacje z przełożonymi są zdaniem ankietowanych menedżerów istotnym czynnikiem, który motywuje do pracy. W budowaniu atmosfery bardzo istotny wpływ ma jakość procesu komunikacji zarówno wśród współpracowników jak wśród przełożonych.

Podsumowanie

Praca menedżera jest ciągle narażona na stres oraz przeciążenia, gdyż jest obciążona odpowiedzialnością i ryzykiem. Menedżer projektu zna go od podstaw i odpowiada za koordynowanie prawidłowego przebiegu realizacji zadania pod względem terminów, funduszy, a także wydajnej i efektywnej pracy zespołu projektowego.

Menedżerowie muszą chcieć, potrafić oraz lubić pracować z ludźmi i oddziaływać na nich. Przede wszystkim chodzi tu o zdolność do empatii – podejmowania prób wczuwania się w motywy, postawy oraz emocje podwładnych, czyli rozumienie dlaczego zachowują się lub postępują tak, a nie inaczej. Jest to ściśle związane z umiejętnością komunikowania na linii menedżer – podwładni. Nadrzędną rolę odgrywa tutaj zmysł słuchania w taki sposób, aby jak przyswoić z rozmowy jak najwięcej informacji. Właściwe zinterpretowanie komunikatów

¹³¹ Raport Motywacje Menedżerów w 2016 – Rynkowe badania motywacji menedżerów do zmiany zawodowej, http://bpcc.org.pl/uploads/ckeditor/attachments/9044/Raport_Motywacje_Mened_er_w_2016.pdf [dostęp: 14.11.2017].

werbalnych oraz niewerbalnych warunkuje możliwość zindywidualizowanego podejścia do pracownika, co z kolei pozwoli na odwoływanie się do motywów, które mają największą wartość dla konkretnej osoby.

Wysoka jakość komunikacji w zespole wpływa na poziom przepływu informacji, co jest kluczowe w realizacji każdego projektu. Zrozumienie usprawnia pracę oraz sprzyja dobrym relacjom oraz współpracy zespołu z menedżerem. Pozytywne relacje przyczyniają się do budowania dobrej atmosfery w zespole, która z kolei przekłada się na efektywność w wykonywaniu zadań oraz zaangażowanie w pracę zespołu, a w rezultacie utożsamianie się z całą organizacją.

Bibliografia

1. Ciekankowski Z., *Rola menedżera w organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe – Administracja i Zarządzanie*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2015.
2. Greever T., *Projekt doskonały. Zadbaj o komunikację z klientem, wysoki poziom UX i zdrowy rozsądek*, Helion, Gliwice 2017.
3. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
4. Kmiotek K., Piecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012.
5. Trocki M., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
6. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001.
7. Zakrzewska-Bielawska A., *Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.
8. http://bpcc.org.pl/uploads/ckeditor/attachments/9044/Raport_Motywacje_Mened_er_w_2016.pdf
9. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-rekrutacja-nowego-pracownika-cechy-osobowosci-sa-wazniejsze-niz-umiejetnosci>

Summary

This paper is devoted to the image of the manager and his role in project management. It presents a list of features and skills necessary for the manager's work. An extremely important element in the project management process is the quality of communication with the environment of the organization, both internal and external, which affects the atmosphere in the team, attitude to the tasks performed and translates into opportunities and willingness to cooperate and communicate. The paper attempts to present the role of a manager in a contemporary enterprise and the challenges posed to him. It was indicated to what extent the atmosphere in the team influences the motivation to work. The image of the manager's work enriches the outlining of the possibilities of improving his own style of management, which translates into the functioning of the team and the success of the project, and thus - the success of the organization.

Damian Mitura, Kamila Suchowolak, Anna Zarzycka

Politechnika Lubelska

Wpływ działań objętych I osią, Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na województwo lubelskie

Słowa kluczowe: inwestycja, region, województwo lubelskie, dofinansowanie unijne, rozwój obszarów wiejskich

Streszczenie

Niniejszy artykuł przedstawia opis jednej z priorytetowych osi programu unijnego, który wpłynął na rozwój obszarów wiejskich województwa lubelskiego w latach 2007-2013. Ukazuje on również koncepcję dalszego wspierania lubelskiego rolnictwa na lata 2014-2020. W pracy przedstawiona jest charakterystyka regionu, zakres informacji na temat PROW oraz Osi 1: Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego na lata 2007-2013, a także PROW 2014-2020. Przytoczone zostały przykłady inwestycji dokonanych za pomocą dofinansowań unijnych.

Wprowadzenie

Pojęciem pokrewnym modernizacji jest restrukturyzacja, która w tłumaczeniu encyklopedycznym oznacza zmiany struktury gospodarczej kraju lub przedsiębiorstw. Ma ona na celu poprawę funkcjonalności oraz zwiększenie ich wydajności. Proces restrukturyzacji gospodarstwa rolnego identyfikowany jest ze zmianami w jego strukturze wewnętrznej, obejmującej głównie kapitał [Wasilewska 2009]. Sytuacja rolników na przestrzeni ostatnich lat uległa znacznej poprawie, jednak zgromadzenie środków na dalsze inwestycje jest bardzo trudne. Z pomocą przychodzą zewnętrzne możliwości sfinansowania inwestycji. Rolnicy w Polsce mają możliwość skorzystania z kredytów inwestycyjnych, pod warunkiem, że wynik analizy ekonomiczno-finansowej kredytowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego bank uzna za pozytywny¹³². Szansę na zrealizowanie inwestycji stanowią również środki Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

¹³² M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, A. Szelągowska, Z. Zawadzka, *Bankowość. Instytucje, operacje, zarządzanie*, Poltext, Warszawa 2013, s. 163.

Charakterystyka województwa lubelskiego

Lubelszczyzna, zwana także Bramą Wschodu, to region, w którym przeważa rolnictwo, znany m.in. z uprawy chmielu, malin i tytoniu. O dogodnych warunkach do prowadzenia działalności rolniczej (głównie produkcji roślinnej) decydują przede wszystkim korzystne czynniki glebowo-klimatyczne, duży udział użytków rolnych (1444 tys. ha) oraz najwyższy w Polsce udział UR w powierzchni ogólnej (70,0%)¹³³. Jakość gleb, warunki wodne, agroklimat i rzeźba terenu wpływają na fakt, że Lubelskie jest liderem wielu upraw sadowniczych i rolniczych. Pierwsze miejsce zapewniają wysokie zbiory owoców z krzewów i plantacji jagodowych, które w 2015 r. wyniosły 219,5 tys. t (42,4% zbiorów krajowych). Województwo jest największym w Polsce producentem m.in. malin (79,0% krajowej produkcji), porzeczek (48,8%) oraz truskawek (27,9%). Drugą pozycję uzyskuje w krajowej produkcji owoców z drzew – w 2015 r. sadownicy z regionu lubelskiego zebrali 546,5 tys. ton (15,3% krajowej produkcji) tych owoców. W strukturze zbiorów dominują jabłka (88,0% lubelskich zbiorów). Region od wielu lat utrzymuje też dominującą pozycję w produkcji roślin strączkowych jadalnych (m.in. grochu, fasoli i bobu), których zbiory w 2015 r. wyniosły 46,4 tys. ton. Lubelskie jest również jednym z największych dostawców zbóż (10,8% produkcji krajowej), warzyw gruntowych (9,6%) oraz ziemniaków (7,8%)¹³⁴. Jakość środowiska naturalnego w tym regionie umożliwia rozwijane inwestycje w sektorze rolno-spożywczym.

Według danych z 2003 roku – 45% mieszkańców województwa lubelskiego było zatrudnionych w rolnictwie, natomiast w 2010 r. – 28%. Kształt gospodarstw, a także ich otoczenie stale się zmieniają. Główną przyczyną jest rosnący rozwój sektora usług. Duży wpływ ma także zjawisko polegające na tworzeniu małych gospodarstw wskutek podziałów spadkowych, czyli tak zwane rozdrobnienie gospodarstw. Obecnie duży procent mieszkańców terenów wiejskich prowadzi działalność niezwiązaną z rolnictwem lub pracuje w branży handlowo-usługowej. Malowniczy krajobraz stworzył idealne warunki dla agroturystyki, która z każdym rokiem rozwija się coraz prężniej. Na obszarach rozkwita także produkcja rzemieślnicza oraz coraz bardziej powszechny staje się wyrób produktów tradycyjnych.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej przyspieszyło rozwój obszarów wiejskich. Dzięki dofinansowaniom UE znacznie poprawiła się jakość życia mieszkańców lubelskich wsi oraz wzrosła konkurencyjność sektora rolno-spożywczego. Jednym z narzędzi, które wspiera rozwój oraz wzrost zatrudnienia na obszarach wiejskich Lubelszczyzny jest PROW – Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich.

¹³³ *Rolnictwo w województwie lubelskim w 2015 roku*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin czerwiec 2016.

¹³⁴ *Ibidem*.

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich

Zmiany w otoczeniu rolniczym, możemy obserwować już od 2007 roku, w którym Polska zaczęła realizować Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013, finansowany w ramach II filara Wspólnej Polityki Rolnej. Został on wdrożony za pośrednictwem Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa¹³⁵.

Działania podejmowane przez program zostały podzielone na cztery docelowe osie:

- oś 1: Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego,
- oś 2: Poprawa stanu środowiska naturalnego i obszarów wiejskich,
- oś 3: Jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej,
- oś 4: LEADER¹³⁶.

Jest to największy program pomocowy dla sektora rolno-spożywczego w historii Polski. Wsparcie finansowe zostało udzielone: rolnikom, przedsiębiorcom oraz właścicielom lasów. Pieniądze przeznaczone zostały na budowę nowoczesnego i konkurencyjnego sektora rolno-spożywczego oraz na podniesienie jakości życia mieszkańców wsi i działalności gospodarczej. Zrealizowane wydatki wyniosły blisko 17,4 mld euro, w czym dofinansowanie z EFRROW – 13,4 mld euro oraz ok. 4 mld euro z budżetu krajowego.

Pomoc finansowa PROW na lata 2007–2013 ułatwiła realizację takich celów jak:

- podwyższenie konkurencyjności przetwórstwa spożywczego oraz jakości żywności,
- podwyższenie kwalifikacji rolników oraz właścicieli lasów,
- przyspieszenie modernizacji obszarów wiejskich,
- przyznawanie rent strukturalnych oraz dopłat, które umożliwiają łatwiejszy start młodym rolnikom,
- tworzenie nowych miejsc pracy na terenach wiejskich oraz pobudzenie przedsiębiorczości,
- odnowa wsi¹³⁷.

Relatywnie nowe działanie Unii Europejskiej cieszyło się w województwie lubelskim dużym zainteresowaniem. W ciągu trwania całego programu złożonych zostało 9078 umów. Lubelskie znalazło się w czołowej trójce regionów o największej ilości składanych dokumentów o pomoc finansową. Łączna wy

¹³⁵ <http://www.arimr.gov.pl/programy-2002-2013.html> [dostęp: 7.04.2018].

¹³⁶ <http://www.prow2007.sbrp.pl/index,5,75,pl.html> [dostęp: 7.04.2018].

¹³⁷ <http://www.minrol.gov.pl/Wsparcie-rolnictwa/Program-Rozwoju-Obszarow-Wiejskich-2014-2020> [dostęp: 5.04.2018].

placona kwota w przeliczeniu na 1000 gospodarstw oraz 1 ha UR wyniosła 1094,3 mln złotych¹³⁸. Warunki, które musi spełnić osoba ubiegająca się o pomoc, zostały zawarte w rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 7 lipca 2007 r.¹³⁹

Pieniądze przeznaczono na zakup maszyn rolniczych oraz wyposażenie miejsc pracy w zmodernizowany sprzęt, co wpłynęło na poprawę organizacji pracy oraz produkcji. W celu zwiększenia wydajności realizowane inwestycje obejmowały m.in.: budowę lub rozbudowę budynków gospodarczych, zakup sadzonek owocowych - założenie sadu lub plantacji oraz poprawę placu manewrowego. Wielu rolników może cieszyć się poprawą konkurencyjności posiadanej działalności oraz wzrostem wartości dodatniej brutto. Liczne inwestycje dzięki dofinansowaniom stały się bardziej przyjazne środowisku.

Aktualnie Lubelszczyzna kontynuuje proces modernizacji rolnictwa poprzez udział w kolejnej edycji PROW-u na lata 2014-20. Głównym celem jest poprawa konkurencyjności, zrównoważenie zarządzania zasobami naturalnymi, klimatycznymi oraz zrównoważony rozwój terytorialny obszarów wiejskich. Łączne środki, które zaplanowano na przeznaczenie dla całego kraju wynoszą **13 612 211 428** euro, w tym: 8 697 556 814 z budżetu UE (EFRROW) i 4 914 654 614 euro wkładu krajowego¹⁴⁰. Gospodarstwa ulegną modernizacji oraz restrukturyzacji, pojawią się premie dla młodych rolników - to wszystko w celu rozwinięcia małych gospodarstw rolnych. Nowością, której nie mieliśmy okazji zaobserwować w programie PROW na lata 2007-2013, jest działanie skierowane na rolnictwo ekologiczne, którego celem jest wzrost rynkowej produkcji ekologicznej¹⁴¹. W celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich kontynuowane będą działania przyczyniające się do rozwoju przedsiębiorczości, odnowy i rozwoju wsi, w tym w zakresie infrastruktury technicznej.

¹³⁸ Opracowane własne na podstawie danych ARiMR.

¹³⁹ www.ARiMR.gov.pl [dostęp: 5.04.2018].

¹⁴⁰ <http://www.minrol.gov.pl/Wsparcie-rolnictwa/Program-Rozwoju-Obszarow-Wiejskich-2014-2020> [dostęp: 5.04.2018].

¹⁴¹ Ibidem.

Podsumowanie

Dotychczasowa pomoc, jaką otrzymał sektor gospodarki rolno-spożywczej województwa lubelskiego, udzielonej poprzez wdrażanie programów Unii Europejskiej, przedstawiają opisy inwestycji dotyczących Osi 1: „Modernizacja Gospodarstw Rolnych” dokonanych w naszym regionie. Dwie przykładowe inwestycje:

- zakres projektu realizowanego w gminie Konstantynów „Zakup maszyn rolniczych i urządzeń wykorzystywanych do produkcji sadowniczej”. Pomoc została przyznana beneficjentowi prowadzącemu 23 hektarowe gospodarstwo rolne, opierające się na uprawie jabłoni, gruszy oraz aronii. Zrealizowana inwestycja spowodowała usprawnienie procesu technologicznego, zmniejszenie kosztów produkcji oraz wzrost konkurencyjności gospodarstwa na rynku. Wartość całkowita projektu wyniosła 266 954,40 zł, wysokość dofinansowania wyniosła 131289,00 zł oraz 98466,75 zł w ramach EFROW¹⁴²,
- zakres projektu realizowanego w gminie Wojciechów „Zakup mlekomatu o pojemności 200 litrów”. Pomoc została przyznana beneficjentowi prowadzącemu gospodarstwo rolne oparte na hodowli krów, od których pozyskiwane jest mleko. Zrealizowana inwestycja umożliwiła bezpośrednią sprzedaż "mleka prosto od krowy" mieszkańcom miejscowości, w której został on umieszczony. Wartość całkowita projektu wyniosła 105000,00 zł, wysokość dofinansowania wyniosła 55261,20 zł oraz 31500,00 zł w ramach EFROW¹⁴³.

Realizacja działań objętych jedną z osi Programu Rozwoju Obszarów Rolnych w województwie lubelskim pozwala stwierdzić, że rolnicy dążą do unowocześnienia technologicznego własnych gospodarstw poprzez zakup urządzeń i maszyn. Ponadto liczba złożonych wniosków o dofinansowanie inwestycji pokazuje, że program cieszy się dużym zainteresowaniem.

¹⁴² *Przykłady projektów zrealizowanych w gospodarstwach rolnych w ramach PROW 2007–2013*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2012, s. 20.

¹⁴³ *Ibidem*, s. 28.

Bibliografia

1. Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Szelałowska A., Zawadzka Z., *Bankowość. Instytucje, operacje, zarządzanie*, Poltext, Warszawa 2013.
2. Lorencowicz E., *Ocena wpływu PROW 2007-2013 na rozwój gospodarczy Polski i konkurencyjność gospodarstw rolnych*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2015.
3. *Przykłady projektów zrealizowanych w gospodarstwach rolnych w ramach PROW 2007-2013*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2012.
4. *Rolnictwo w województwie lubelskim w 2015 roku*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin, czerwiec 2016.
5. Zaleski J. (red.), *Ocena wpływu Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013 na gospodarkę Polski*, Wroclawska Agencja Rozwoju Regionalnego, Wrocław 2015.
6. www.prow2007.sbrr.pl
7. www.minrol.gov.pl
8. www.arimr.gov.pl
9. www.lubelskie.pl

Summary

This article is a description of one of the most important axes of the EU program what is affected on expansion of villages of lubelskie voivodeship through the years 2007–2013. It also shows the conception of helping lubelskie's agriculture for 2014–2020. An article contains the characteristic of the region, informations about PROW and the first axis: improvement of the competitiveness of the agricultural and forest sector for 2007–2013 and PROW 2014–2020. There are given examples of investitions made by EU funding.

Klaudia Kapustka

Politechnika Rzeszowska

Studenckie Koło Naukowe Komunikacji Marketingowej Brief

Zarządzanie marketingowe we współczesnym przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: marketing, zarządzanie, przedsiębiorstwo, klient, promocja, marketing przedsiębiorstwa, zarządzanie marketingowe

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie aspektu marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W dzisiejszych czasach marketing odgrywa bardzo ważną rolę w prowadzeniu i osiągnięciu sukcesów przez firmy. Wpływa na szereg czynników, z których najważniejszym jest stale rosnąca konkurencja i presja kosztów. Coraz częściej o sukcesie rynkowym decyduje umiejętność budowania korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz promowania marki produktu. Co oznacza dynamicznie rozwijający się rynek i powstanie atrakcyjnych miejsc pracy dla dobrze wykształconych specjalistów do spraw marketingu. Trzeba jednak posiadać praktyczne umiejętności kierowania oraz samodzielnego planowania i realizacji złożonych projektów i kampanii marketingowych, aby w sposób świadomy i skuteczny uzyskiwać przewagę konkurencyjną.

Wstęp

Współczesny świat przedsiębiorstw zależy od klientów. To klient stając się priorytetem działań, staje się jednocześnie stymulatorem innowacji. Ze względu na rosnącą konkurencję pośród dóbr i usług, które są dość często podobne do siebie, przedsiębiorcy zmuszeni są sięgać po coraz to bardziej wyrafinowane rozwiązania marketingowe, by zdobyć udział w portfelu klienta¹⁴⁴.

W procesie zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem, menedżerowie podejmują różnorodne decyzje, których podstawą trafności jest rzetelna i wiarygodna informacja, będąca wynikiem prowadzonych badań marketingowych. Zbieranie i gromadzenie informacji o podmiotach na rynku, a więc o potrzebach, preferencjach i oczekiwaniach klientów staje się priorytetem dla firm, postępujących zgodnie z zasadami marketingu. Gromadzone informacje wykorzystywane

¹⁴⁴ K. Kolańska-Morawska, *Merchandising sensoryczny zintegrowanym instrumentarium wspomagającym oddziaływanie przedsiębiorstw na zachowania klientów w placówkach handlowych*, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE, Wydawnictwo SAN, T. XIII, Z. 2, 2012, s. 67–97.

są podczas analizowania sytuacji marketingowej, planowania, organizowania oraz w trakcie wdrażania i kontrolowania działań w zakresie działalności marketingowej firmy¹⁴⁵.

Celem tego artykułu jest przedstawienie poziomu świadomości grupy badawczej, którą stanowili w większości osoby studiujące, o znaczeniu marketingu w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Aby jednak dobrze zrozumieć istotę całej działalności marketingowej w firmie, należy posiadać wiedzę na temat samego marketingu.

Istota i funkcje marketingu

Marketing, podobnie jak inne dziedziny zarządzania podlega ciągłej ewolucji. Na jej drodze powstało wiele definicji oraz pojęć przedstawiających jej istotę. Jednak główne wyjaśnienie zostało stworzone przez Philip'a Kotler'a – autora słynnego podręcznika do marketingu pt.: „Marketing”, który tłumaczy marketing jako „zarządzanie rynkami, mające doprowadzić do aktów wymiany, których celem jest zaspokojenie ludzkich potrzeb i pragnień”.

Można też powiedzieć, że jest złożonym procesem zachodzącym wewnątrz społeczeństwa, w ramach którego bada się, przewiduje i kształtuje poziom oraz strukturę popytu na dobra i usługi. Jego celem jest umocnienie pozycji firmy i wprowadzenie na rynek nowych, odpowiednich produktów oraz właściwą dystrybucję. Działania marketingowe muszą być ściśle zintegrowane i koordynowane z uwarunkowaniami zewnętrznymi, w których firmy pracują. Każda nowa sytuacja musi zatem wpływać na zmianę działań marketingowych firmy, ponieważ tylko wtedy może ona właściwie spełniać swoje funkcje¹⁴⁶. Funkcje marketingu można rozumieć jako zbiór czynności, które marketing spełnia w stosunku do firmy, otoczenia rynkowego i społeczeństwa¹⁴⁷.

Do najważniejszych można zaliczyć¹⁴⁸:

- funkcję informacyjną – wspiera proces decyzyjny firmy; punktem wyjścia są badania marketingowe, na podstawie których tworzy się marketingowy system informacyjny dostosowany do charakteru działalności firmy i wybranej strategii,
- funkcję w dziedzinie obrotu towarowego związaną z: obsługą procesów kupna-sprzedaży, przesuwaniami dóbr od producenta do konsumenta, analizą dróg przebiegu towarów, instytucjami (pośrednikami) uczestniczącymi w tym procesie,

¹⁴⁵ J. Radkowska, K. Radkowski, D. Sobotkiewicz, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej Wybrane zagadnienia*, Seria Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Legnica 2009, s. 3–4.

¹⁴⁶ Ibidem, s. 12.

¹⁴⁷ <http://www.eduteka.pl/doc/funkcje-marketingu-w-przedsiębiorstwie> [dostęp: 07.04.2018].

¹⁴⁸ <http://www.scribub.com/limba/poloneza/Pojcie-marketingu-Definicje-ma13521131824.php> [dostęp: 07.04.2018].

- funkcję zarządzania; kluczowym problemem zarządzania marketingowego jest wypracowanie zintegrowanych systemów działania w osiągnięciu zarówno celów bieżących, jak i długookresowych,
- funkcję społeczną – marketing koncentruje się na życzeniach i zachowaniu konsumentów, stymuluje określone ich reakcje oraz kreuje nowe potrzeby. Wysoką rangę w marketingu uzyskały współcześnie różne działania dotyczące współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem, określane także mianem marketingowej orientacji społecznej.

Z kolei inny podział funkcji marketingu w przedsiębiorstwie obejmuje ogólne działania organizacyjne w przedsiębiorstwie¹⁴⁹:

- przygotowawcza – obejmuje gromadzenie informacji rynkowej, badania rynku, planowanie produktu i programu asortymentowego, kalkulacje i stanowienie cen, organizowanie systemu dystrybucji, planowanie działań promocyjnych oraz kontrole i analizę wyników marketingu,
- wykonawcza – czyli reklama. Obejmuje reklamę, aktywizację sprzedaży, bezpośrednią obsługę klientów, ekspedycję towarów, transport i spedycję, gospodarkę zasobami wyrobów gotowych, obsługę serwisową, fakturowanie i kontrolę realizacji umów,
- wspomagająca – obejmuje finansowanie (kredytowanie dystrybutorów, sprzedaży ratalnej, leasingu) partycypacje w ryzyku i ubezpieczenie od jego skutków.

Obecnie bardzo popularną koncepcją, która od kilkunastu lat jest szeroko prezentowana w literaturze, a jednocześnie jest silnie wykorzystywana w praktyce jest marketing relacji. Jego istota polega nie tyle na pozyskiwaniu nowych klientów co budowaniu związków z już istniejącymi. Funkcje tego typu marketingu w niewielkim stopniu różnią się od pozostałych i dotyczą kwestii¹⁵⁰:

- logistycznych (tworzenie kanałów dystrybucji),
- informacyjnych (informowanie o rynku, promowanie firmy),
- kreatywnych (inspirowanie do tworzenia nowych i rozwijania aktualnych produktów),
- organizacyjnych (planowanie, koordynowanie i korygowanie procesów zachodzących między organizacją, a otoczeniem).

Zarządzanie marketingowe i jego znaczenie w przedsiębiorstwie

Zarządzanie marketingowe można definiować jako analizę, planowanie, wdrażanie i nadzorowanie programów zmierzających do tworzenia, rozbudowywania i utrzymywania korzystnej wymiany z docelowymi klientami, a w jej wyniku osiągnięcia celów organizacji. Obejmuje więc zarządzanie popytem, co z kolei zawiera w sobie zarządzanie relacjami z nabywcami¹⁵¹.

¹⁴⁹ Ibidem.

¹⁵⁰ http://akademor.webd.pl/download/OiZcwiczenia_ZM1a.pdf [dostęp: 12.03.2018].

¹⁵¹ P. Kotler, *Marketing. Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 16.

Do pozostałych składników można zaliczyć¹⁵²:

- dokonanie wyboru potencjalnych klientów i rodzaju potrzeb, które chce się zaspokajać,
- rozpoznanie preferencji, pragnień i możliwości nabywców oraz dotychczasowego stopnia ich zaspokajania przy uwzględnieniu działań konkurentów,
- zaplanowanie odpowiedniej strategii i kompozycji instrumentów marketingowych oraz realizacji planów w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych i przy wykorzystaniu właściwych systemów kierowania i kontroli wyników.

Na podstawie przeprowadzonych badań naukowych na reprezentatywnej, 40-osobowej grupie studentów od 20 lat i więcej wynika, że wiedza społeczności studenckiej na temat marketingu i jego roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest średniozaawansowana.

Prawie 40% badanych rozumie samo pojęcie marketingu jako przemyślaną strategię i wynikającą z niej taktykę działania, które są dostosowane do docelowych odbiorców, oparte na wiedzy i badaniach oraz osadzone mocno w realiach rynkowych. Reszta osób uważa, że marketing jest procesem planowania i realizacji koncepcji, ustalania ceny, promocji i dystrybucji idei, dóbr i usług w celu dokonania wymiany mającej służyć osiągnięciu celów organizacji i jednostek lub po prostu jako zaspokajanie potrzeb, przy jednoczesnym osiągnięciu zysku.

Jako najważniejszą funkcję marketingu 40% ankietowanych wskazało promocję sprzedaży, a niewiele mniej osób uznało badania marketingowe, czyli rozpoznawanie potrzeb odbiorców jako jego najważniejsze zadanie. Wszystkie badane osoby odpowiedziały twierdząco na pytanie: „*Czy marketing odgrywa ważną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem?*”. Za najważniejsze zadanie specjalisty ds. marketingu 41% badanych studentów uznało opracowywanie strategii marketingowej i sprzedażowej. Z kolei prawie 30% osób stwierdziło, że jest to analiza rynku pod kątem nowych trendów. Tyle samo osób zaznaczyło, że to prowadzenie badań marketingowych stanowi priorytetowe zadanie specjalisty ds. marketingu.

Z powyższych ustaleń wynika, iż grupa badanych studentów posiada podstawową wiedzę na temat marketingu i jest w pełni świadoma jego wpływu na działalność przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że stosowanie marketingu w działalności gospodarczej, prowadzenie badań marketingowych, zarządzanie przez marketing oraz dbanie o jakość w każdym obszarze działalności firmy umacnia pozycję konkurencyjną podmiotu na rynku. Wspólną cechą firm odnoszących dzisiaj sukcesy na rynku jest zdecydowane skupienie się na marketingu i silne zaangażowanie w jego działania. Nowoczesny marketing dokłada starań, aby przyciągnąć nowych

¹⁵² http://akademor.webd.pl/download/OiZwiczenia_ZM1a.pdf [dostęp: 07.04.2018].

klientów, obiecując im najwyższą wartość, natomiast dotychczasowych klientów stara się zatrzymać przez dostarczanie im satysfakcji. Solidny marketing jest istotnym czynnikiem sukcesu każdej organizacji, dużej i małej, komercyjnej lub nonprofit, krajowej lub globalnej¹⁵³.

Istnieje bardzo wiele innych wyzwań gospodarczych, politycznych i społecznych. Wyzwania te są wzmocnione żądaniem, aby przedsięwzięcia były prowadzone z uwzględnieniem zasad etyki i odpowiedzialności społecznej. Wszystkie te zmiany definiują nowy pejzaż marketingu. Firmy, chcąc odnieść sukces w tym otoczeniu, będą musiały silnie skoncentrować się na rynku i z całkowitym zaangażowaniem wykorzystywać instrumenty marketingowe w celu dostarczenia klientom rzeczywistej wartości.

Bibliografia

1. Kolasińska-Morawska K., *Merchandising sensoryczny zintegrowanym instrumentarium wspomagającym oddziaływanie przedsiębiorstw na zachowania klientów w placówkach handlowych*, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE, Wydawnictwo SAN, Tom XIII, Zeszyt 2, 2012.
2. Kotler P., *Marketing. Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
3. Radkowska J., Radkowski K., Sobotkiewicz D., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej. Wybrane zagadnienia*, Seria Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witona w Legnicy, Legnica 2009.
4. <http://www.eduteka.pl/doc/funkcje-marketingu-w-przedsiębiorstwie> [dostęp: 07.04.2018].
5. <http://www.scribub.com/limba/poloneza/Pojcie-marketingu-Definicje-ma13521131824.php> [dostęp: 07.04.2018].
6. http://akademor.webd.pl/download/OiZwiczenia_ZM1a.pdf [dostęp: 12.03.2018, 07.04.2018].

Summary

The purpose of the article is to present the aspect of marketing in business management. Nowadays, marketing plays a very important role in running and achieving successes by companies. It affects a number of factors, the most important of which is the ever-increasing competition and cost pressure. The ability to build a favorable image of the company and to promote the product's brand is deciding more and more about the market success. This means a dynamically growing market for attractive jobs for well-educated marketing specialists. You must have practical skills in managing and independent planning and implementation of complex projects and marketing campaigns to gain a competitive advantage in a conscious and effective manner.

¹⁵³ P. Kotler, *op. cit.*, s. 25.

Katarzyna Kielbalska

Politechnika Rzeszowska

CRM czyli zarządzanie kontaktami z klientami

Słowa kluczowe: klient, zarządzanie relacjami z klientami

Streszczenie

Celem pracy jest omówienie zagadnienia i istoty strategii Customer Relationship Management oraz wskazanie wpływu jaki wywiera na kontakty z klientami. W artykule przytoczono definicję koncepcji CRM zaczerpniętą z literatury tematycznej. W pracy zostały wskazane korzyści zastosowania omawianej strategii.

Wstęp

W obecnych czasach przedsiębiorstwa muszą zmagać się z wciąż wzrastającą konkurencją oraz zagrożeniami pojawiającymi się na rynku. Skłonienie klienta, aby nadal korzystał z naszych usług i kupował nasze towary, jest zabiegiem kilkakrotnie tańszym niż pozyskanie nowego klienta. Takie podejście zrodziło zjawisko zwane Customer Relationship Management (CRM). Zawrotne zmiany pojawiające się na rynku światowym, których siłami sprawczymi jest globalizacja światowych rynków oraz rozwój nowoczesnych technologii powodują wzrost konkurencji na krajowych oraz międzynarodowych rynkach, a tym samym zrodzenie się nowych rozwiązań napotykanych problemów w działalności przedsiębiorstw¹⁵⁴. Zmiany te powodują, że jednym z najcenniejszych kapitałów przedsiębiorstwa staje się klient oraz wiedza o nim¹⁵⁵. Przedsiębiorstwo tworzą klienci i jego kondycja jest uzależniona od zachowań klientów. Indywidualne podejście i oferta wybrana z uwzględnieniem wymagań każdej osoby sprawia, że klient nie jest już tylko nabywcą, ale staje się także partnerem przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie istoty Customer Relationship Management oraz korzyści płynących z jej zastosowania.

¹⁵⁴ D. Buchnowska, *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 13–14.

¹⁵⁵ P. Orzelska, *System CRM podstaw sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, 6-7 V 2010, Lublin 2010, s. 229.

Czym jest CRM?

CRM jest grupą strategii biznesowych mających na celu zwiększanie długoterminowej wartości rynkowej firmy poprzez maksymalne wykorzystanie potencjału leżącego w relacji łączącej firmę z jej klientami. Jest skoncentrowaną na kliencie filozofią prowadzenia biznesu przenikającą kulturę całej organizacji. Swoim meritum obejmuje dochodowe zarządzanie procesami identyfikacji, zdobywania, utrzymywania i rozwijania odpowiednich klientów. Opiera się na zarządzaniu wiedzą na temat klienta, pozwalającym na optymalizację wymienianej z nim wartości. Obejmuje dziedziny marketingu, sprzedaży i serwisu, a także integruje się z działaniami Back Office¹⁵⁶.

Istota CRM

CRM to rodzaj filozofii funkcjonowania firmy, która na pierwszym miejscu stawia klientów. Zarządzanie relacjami z klientami wywodzi się bezpośrednio z koncepcji marketingu relacyjnego. Podejście to zakłada konieczność budowania indywidualnych, trwałych relacji między firmą i klientem oraz umieszczenie klienta i jego potrzeb w centrum zainteresowania firmy. Kontakty z klientami traktuje się nie jako zbiór odrębnych epizodów, lecz jako proces na który można oddziaływać¹⁵⁷.

Customer Relationship Management to stosunkowo nowa strategia oparta przede wszystkim na prowadzeniu dialogu z klientami. CRM zakłada odejście od transakcyjnego modelu prowadzenia biznesu, w myśl którego celem przedsiębiorstwa jest zawarcie jak największej liczby, jak najbardziej korzystnych dla niego transakcji na rzecz modelu relacyjnego. Zakłada się w nim, że pierwsza transakcja z klientem stanowi początek związku między partnerami, który może przynieść im obopólne korzyści w długim okresie¹⁵⁸.

Na rysunku 1 przedstawiono modelowy system Customer Relationship Management zorientowany na klienta. Głównym celem tego procesu jest zatrzymanie klienta w czasie. Poszczególne działania są ze sobą ściśle powiązane, jednak najistotniejszy element stanowi zarządzanie kontaktami.

¹⁵⁶ A. Sołtysik-Piorunkiewicz, *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem techniki Customer Care – Charakterystyka systemów CRM*, Z. Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 72.

¹⁵⁷ T. Porębska-Miąc, *Projektowanie i wdrażanie systemów CRM*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 109.

¹⁵⁸ B. Deszczyński, *Uwarunkowania wdrażania CRM w przedsiębiorstwie*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 2007, s. 165.



Rysunek 1: Modelowy system CRM zorientowany na klienta

Źródło: <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk63.php>

Korzyści zastosowanie systemu CRM i wdrożenia systemu CRM

Zarządzanie firmą według filozofii zorientowanej na klienta z właściwą technologią informatyczną umożliwia uzyskanie korzyści, które daje wdrożenie strategii CRM. Można wyróżnić następujące korzyści płynące z zastosowania koncepcji CRM¹⁵⁹:

- wzrost zysków – systemy CRM pozwalają na opracowanie planu zwiększenia sprzedaży i zysków w perspektywie długoterminowej. Dzieje się tak dlatego, że dane dotyczące sprzedaży czy prognozowanej sprzedaży są dostępne natychmiast i umożliwia analitykom dokładne zbadanie przychodów i kosztów. Dzięki temu podejmują decyzję gdzie potrzebne są cięcia, decydują o stanie magazynowym oraz wyznaczają zniżki i rabaty,
- łatwiejsze nawiązywanie i poprawa kontaktów handlowych – dzięki systemom CRM firmy mogą zwiększyć sprzedaż i przychody poprzez gromadzenie dużej ilości potencjalnych klientów. Dzięki temu oprogramowaniu zespołu ds. sprzedaży i monitorowania kontaktów ma możliwość monitorowania potencjalnego klienta, aż do momentu, gdy stanie się klientami i zniknie z systemu. Również dzięki systemowi CRM można tworzyć określone tereny sprzedaży. Dzięki tej funkcji zespół ds. sprzedaży może zarządzać swoimi terenami poprzez tworzone przy pomocy CRM raporty, które zawierają kompletne i dokładne dane,

¹⁵⁹ <http://www.heuristic.pl/blog/e-biznes/Systemy-CRM-zarządzanie-relacjami-z-klientami;434.html> [dostęp: 10.04.2018].

- efektywniejsza obsługa klienta – systemy CRM obejmują dostęp do scentralizowanych danych klienta, jak również szablony e-mail, który pozwala użytkownikowi CRM na szybkie odszukanie interesujących go danych klienta i na efektywne komunikowanie się z klientami,
- zwiększenie sprzedaży krzyżowej i sprzedaży rozszerzonej dla stałych klientów – ważniejszy jest jeden stały klient niż dziesięciu nowych, tak brzmi dewiza dobrego sprzedawcy. Dlatego dzięki liście lojalnych klientów z call center, badań, bazy danych o kliencie i innych źródeł, pracownicy obsługi klienta lub sprzedawcy mogą oferować rozszerzoną ofertę wyselekcjonowaną dla konkretnego klienta,
- łatwy i szybki dostęp do informacji ułatwiających kluczowe decyzje – system CRM zawiera funkcję śledzenia konkurenta, dzięki temu dział zarządzania i sprzedaży może uzyskać dostęp do potrzebnych raportów w celu identyfikacji trendów, prognozowania i śledzenia procesu sprzedaży, oceniania swoich wyników biznesowych,
- klasyfikacja klientów i lepszy marketing docelowy – systemy CRM są w stanie uchwycić szczegóły klienta typu; zlecenia oczekujące, historie płatności i zakupionych przedmiotów, rejon, z którego pochodzi klient itp. Dzięki temu można profilować klientów i przewidywać jakie usługi czy produkty są przez nich preferowane i gdzie je sprzedawać (np. w jakim regionie).

Ponadto firmy, które posiadają system CRM osiągają także korzyści takie jak: zwiększenie satysfakcji klientów, zwiększenie lojalności klientów, zwiększenie sprzedaży, wprowadzenie spójnego systemu obsługi klienta dla całej firmy, skrócenie czasu przeznaczanego przez sprzedawców na czynności administracyjne, zwiększenie efektywności wykonywanych działań posprzedażowych, obniżenie kosztów rekrutacji i szkolenia pracowników, zmniejszenie kosztów zmiennych, zmniejszenie liczby reklamacji, zwiększenie efektywności działań promocyjnych, zmniejszenie kosztów promocji, zaoszczędzenie czasu pracowników działu promocji, pełną kontrolę budżetu przeznaczanego na promocję (badanie efektywności poszczególnych działań promocyjnych)¹⁶⁰.

Optymalne wykorzystanie systemu pozwala firmom tworzyć długotrwałe, korzystne dla obu stron relacje z klientami, rezultatem których jest zwiększona lojalność i większe zyski.

Podsumowanie

W dobie globalnej gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa, które chcą osiągnąć sukces muszą być elastyczne. Elastyczność nie polega jedynie na dostosowaniu się do ciągle zmieniającej się sytuacji rynkowej, chcąc osiągnąć sukces muszą dostosowywać się do indywidualnych potrzeb każdego klienta. Zrozumienie klienta i wyjście naprzeciw jego konkretnym oczekiwaniom gwarantuje przedsiębiorstwu osiągnięcie korzyści.

¹⁶⁰ A. Dejnaka, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Helion, 2002, s. 115–116.

Koncepcja Customer Relationship Management nie tylko pozwala na zdobycie lojalnych klientów, którzy korzystając z jego usług przynoszą wymierne korzyści, ale pozwala również na wypracowanie silnej pozycji na rynku.

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie wynikające z postępującą globalizacją i postępu technicznego warunkują jedną z najważniejszych strategii stosowanych w przedsiębiorstwach, która polega na budowaniu trwałych relacji z klientami i ciągłym ich pielęgnowaniu, co wzmacnia pozycję firmy lub marki na rynku.

Bibliografia

1. Buchnowska D., *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
2. Dejnaka A., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Helion, 2002.
3. Deszczyński B., *Uwarunkowania wdrażania CRM w przedsiębiorstwie*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 2007.
4. Orzelska P., *System CRM podstaw sukcesu zarządzania relacjami z klientem*, [w:] Skrzypek E. (red.), Mat. Konf. Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji, 6-7 V 2010, Lublin 2010.
5. Porębska-Miąc T., *Projektowanie i wdrażanie systemów CRM*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
6. Sołtysik-Piorunkiewicz A., *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem techniki Customer Care – Charakterystyka systemów CRM*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec 2008.
7. <http://www.heuristic.pl/blog/e-biznes/Systemy-CRM-zarządzanie-relacjami-z-klientami;434.html>, [dostęp: 10.04.2018].

Summary

The aim of the work is to discuss the issue and the nature of the Customer Relationship Management strategy and to indicate the impact it has on contacts with clients. The article cites several definitions of the CRM concept taken from the thematic literature. The work has indicated the benefits of applying the strategy and possible barriers to the implementation of the discussed systems.

Krzysztof Łyczak

Politechnika Rzeszowska

Rozwój doliny motoryzacyjnej w województwie podkarpackim dzięki inwestycjom zagranicznych korporacji

Słowa kluczowe: dolina motoryzacyjna, województwo podkarpackie, inwestycje zagraniczne, części samochodowe

Streszczenie

Celem pracy jest analiza rozwoju doliny motoryzacyjnej w województwie podkarpackim na przestrzeni ostatnich lat na przykładzie globalnych przedsiębiorstw lokujących swe zasoby finansowe i technologiczne na terenie Podkarpacia. W artykule starano się wskazać najważniejsze czynniki wpływające na atrakcyjność województwa podkarpackiego dla zagranicznych inwestorów, a także zwrócić uwagę na potencjał rozwojowy sektora motoryzacyjnego Podkarpacia.

Rozkład i lokacja zasobów branży motoryzacyjnej na terenie Polski

Branża motoryzacyjna od wielu lat stanowi jeden z filarów polskiej gospodarki, mający duży udział w wytwarzaniu wartości dodanej brutto, utrzymywaniu miejsc pracy i nakładach inwestycyjnych¹⁶¹. Obecnie zauważyć można wzrost produkcji samochodów osobowych, których wolumen przekroczył 550 tys. w 2016 r. Wzrasta też liczba produkowanych w Polsce samochodów dostawczych i ciężarowych oraz wartość produkowanych i eksportowanych części i podzespołów motoryzacyjnych. Ostatnie miesiące 2016 r. były szczególnie udane pod tym względem, czego przykładem może być powstawanie i uruchamianie nowych fabryk potężnych przedsiębiorstw takich jak Mercedes, Toyota i Pilkington. Plany budowy nowych zakładów lub modernizacji już istniejących ogłosiło wielu zagranicznych producentów, m.in. Volkswagen AG czy Mabuchi Motors.

W 2016 r. wyprodukowano w fabrykach w Polsce 554,6 tys. samochodów osobowych, a rezultaty osiągnięte w pierwszym półroczu 2017 r. wskazują, że bariera 600 tys. sztuk mogła zostać przełamana. W 2016 r. wartość produkcji sprzedanych części i akcesoriów motoryzacyjnych wyniosła 77,2 mld zł, nato-

¹⁶¹ Raport KPMG w Polsce z inicjatywy Polskiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego, *Stan branży motoryzacyjnej oraz jej rola w polskiej gospodarce*, Poznań 2017.

miast nadwozi, przyczep i naczep – 4,0 mld zł. Łącznie sprzedaż sięgnęła 81,2 mld zł, o 11,5% więcej niż w 2015 r. Łączna wartość produkcji sprzedanej szeroko rozumianego przemysłu motoryzacyjnego wyniosła w 2016 r. około 152,7 mld zł. To o 10% więcej niż rok wcześniej¹⁶². W raporcie przygotowanym przez pracowników Agencji Rozwoju Przemysłu, PKO Banku Polskiego oraz Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur znajduje się informacja, iż branża motoryzacyjna „odpowiada za ok. 8 proc. PKB oraz stanowi 13 proc. krajowego eksportu”. Branża motoryzacyjna jest drugą największą gałęzią przemysłu po branży spożywczej. W 2016 r. wartość produkcji sprzedanej polskiego przemysłu motoryzacyjnego wyniosła 135,6 mld zł. Dzięki nowym inwestycjom, ma szansę wesprzeć wzrost polskiej gospodarki w kolejnych latach. O istotnej roli przemysłu motoryzacyjnego w Polsce świadczyć może także struktura zatrudnienia. Branża motoryzacyjna przyczynia się do utrzymania 436,7 tys. miejsc pracy w polskiej gospodarce. Ponadto w sektorach powiązanych z motoryzacją pracuje kolejne 654 tys. osób. Jak wynika z danych GUS, w sektorze producentów pojazdów, części i podzespołów motoryzacyjnych oraz przyczep i naczep pracowało w 2016 r. ponad 180 tys. osób. Pracownicy, którzy zawdzięczają swoje miejsca pracy temu sektorowi, otrzymują łącznie 10,1 mld zł wynagrodzeń brutto rocznie. Kolejne 16,9 tys. osób pracowało w firmach produkujących opony, szyby i akumulatory samochodowe.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia w przemyśle motoryzacyjnym ludności poszczególnych państw

	Produkcja	Handel i naprawy
Polska	182,6	246,9
Czechy	144,8	86,0
Słowacja	62,4	27,6
Węgry	74,4	65,9
Rumunia	137,8	96,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z: www.samar.pl oraz raportów KPGM w Polsce

Najbardziej istotną rolę w branży motoryzacyjnej w Polsce odgrywają województwa Śląskie i Wielkopolskie. Jest to związane z lokacją tych województw, a także faktem, iż po zaistnieniu w Polsce wolnego rynku w tamtych rejonach zaczęto rozwijać szeroko pojęty przemysł i gospodarkę. Na kolejnym miejscu od kilku lat eksperci lokują województwo podkarpackie, które mimo gorszych warunków geograficznych i lokacyjnych ciągle przyciąga zagranicznych inwestorów części samochodowych. Idealnym przykładem ukazującym siłę Podkarpacia w branży motoryzacyjnej jest niepełny model samochodu zaprezentowany w Jasionce podczas Forum Ekonomicznego Europa-Ukraina w marcu 2018r. Był to pojazd złożony

¹⁶² Ibidem.

z podzespołów różnych przedsiębiorstw, wyprodukowanych jednak jedynie na terenie Podkarpacia, a jego zaawansowanie technologiczne i konstrukcyjne ukazywało prawie kompletny pojazd, któremu brakowało jedynie elementów karoserii zewnętrznej.

Sytuacja finansowo-ekonomiczna firm z branży motoryzacyjnej w województwie podkarpackim

W latach 2010-2013 w przedsiębiorstwach związanych z motoryzacją w województwie podkarpackim rokrocznie rosły zarówno przychody, jak i koszty z całości kształtu działalności. Najwyższą dynamikę zaobserwowano w latach 2010–2011. W przypadku sektora motoryzacyjnego przychody z eksportu wzrosły w porównaniu z rokiem poprzednim o 18,7% w 2010 r. i o 38,0% w 2011 r. W województwie podkarpackim wzrosły o 24,0% w 2010r. i o 24,7% w 2011r., natomiast w Polsce odpowiednio o 14,5% i o 20,8%. W latach 2012-2013 tempo wzrostu zmniejszyło się zarówno w jednostkach z branży motoryzacyjnej (wzrost odpowiednio o 9,5% i o 13,2%), jak i województwa (o 12,4% i o 17,6%) i Polski (o 7,9% i o 5,0%). Natomiast w 2014 r. sektor motoryzacyjny zanotował niewielki spadek (o 1,5%), przy wzroście dla województwa i dla kraju (odpowiednio o 5,5% i o 4,4%)¹⁶³. Wymieniony stan rzeczy jest ściśle powiązany ze światowym kryzysem. Bogate kraje Europy zmuszone były do oszczędniejszych działań gospodarczych, a co za tym idzie odnotowano spadek eksportu części i podzespołów wytwarzanych na Podkarpaciu do przedsiębiorstw globalnych¹⁶⁴. Sytuację tę można zobrazować na przykładzie samochodów hiszpańskiej marki Seat, gdzie na skutek kryzysu przedsiębiorstwo stanęło przed ogromnym wyzwaniem. Konstruktorzy Seata musieli kompletnie zrezygnować z testowania nowoczesnych technologii oraz budowania pojazdów w oparciu o nowoczesne podzespoły, co przełożyło się na poziom ich produkcji m. in. w województwie podkarpackim. W ówczesnych latach kryzysu Podkarpacie ratowało się produkcją podzespołów do samochodów ciężarowych, maszyn budowlanych. Istotnym elementem była współpraca doliny motoryzacyjnej z innymi istotnymi gałęziami przemysłu w województwie, takimi jak dolina lotnicza czy też branża informatyczna. Dzięki inwestycjom przedsiębiorstw takich jak Pilkington wzrosła produkcja i sprzedaż szyb samochodowych, a inwestycje koncernu Volkswagen AG pozwoliły wykreować Skodę jako najchętniej kupowany samochód w Polsce w 2016 oraz 2017r.

¹⁶³ Regionalne Obserwatorium Terytorialne oraz Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych Urzędu Statystycznego w Rzeszowie, *Wiodące branże województwa podkarpackiego – inteligentne specjalizacje regionalne*, Rzeszów 2016.

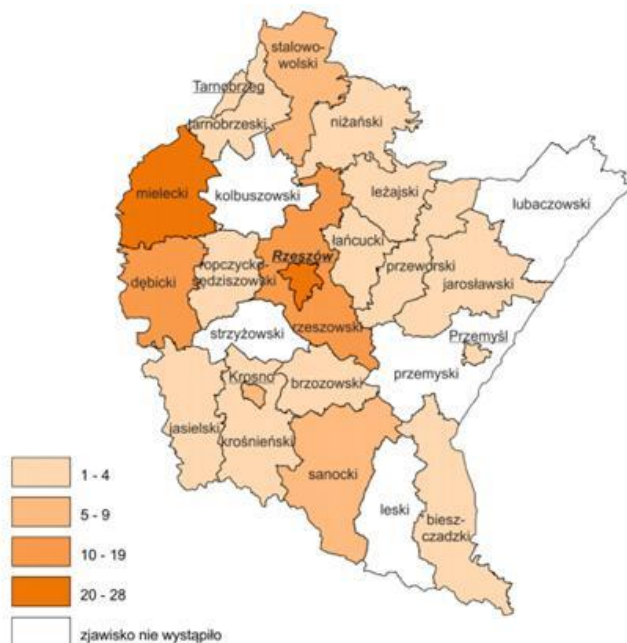
¹⁶⁴ S. Dziedzic, L. Woźniak., *Ekoinnowacje jako priorytetowy kierunek RSI woj. podkarpackiego*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2013, s. 14.

Struktura zatrudnienia w branży motoryzacyjnej w województwie podkarpackim

Przeciętne zatrudnienie w sektorze motoryzacyjnym w Polsce po wzroście w 2010 r. w stosunku do poprzedniego roku, w 2011 r. zanotowało niewielki spadek. Od roku 2017 zauważyć można tendencję wzrostową, w liczbie zatrudnieni, która ma ścisły związek z założonym w 2016 r. Wschodnim Sojuszem Motoryzacyjnym. Założyły go cztery światowe korporacje, których firmy działają na Podkarpaciu¹⁶⁵. Wiodącym producentem intensyfikującym swe działania na województwo podkarpackie jest firma Pilkington, która w Chmielowie produkuje szyby samochodowe. Przedsiębiorstwo ściśle współpracuje z salonami samochodowymi oraz posiada szeroką ofertę indywidualną produkując szyby najwyższej klasy, dla klientów o zróżnicowanej zasobności portfela. Istotną rolę odgrywa także Kirchhoff z Mielca. Zakład produkcyjny umieszczony na Podkarpaciu opracowuje, produkuje i dostarcza dla przemysłu samochodowego struktury metalowe, a obecnie również hybrydowe. Z producenta pojedynczych części stał się uznanym na arenie międzynarodowej partnerem w rozwoju przemysłu samochodowego i dostawcą podzespołów i struktur szkieletu pojazdu. W Gorzycach mieści się zakład produkcyjny Federal Mogul. Zakład produkuje zaawansowane technologicznie tłoki oraz bezołowiowe, niskotarciowe łożyska silnikowe, które zwiększają wydajność i czystość układu napędowego w pojazdach z silnikiem benzynowym i wysokoprężnym. Firma zatrudnia trzy tysiące osób, co czyni go największym pracodawcą na terenie gminy Gorzyce. Na lata 2017–2019 zaplanowana została innowacyjna rozbudowa zakładu oraz stworzenie centrum badawczego. Cały kompleks obiektów powstanie na 30 hektarach, co zaowocuje jeszcze większą ilością zatrudnień i miejsc pracy dla specjalistycznie wykształconej kadry. Swój kapitał – zarówno finansowy jak i pracowników – na terenie Podkarpacia inwestuje także Uniwheels ze Stalowej Woli, gdzie powstają felgi aluminiowe. Firma jest wiodącym producentem felg ze stopów lekkich na europejskim rynku akcesoriów motoryzacyjnych (Accessory Division), a także jednym z największych poddostawców felg dla przemysłu motoryzacyjnego (Automotive Division)¹⁶⁶.

¹⁶⁵ S. Dziedzic, J. Chruściel, *Zarządzanie strategiczne w mikroprzedsiębiorstwach na przykładzie województwa podkarpackiego*, *Modern Management Review*, Vol. XXII, Research Journal 24, 1/2017, s. 21–35.

¹⁶⁶ <http://www.uniwheels.com/uwag/pl/strona-startowa/firma/w-skrocie/> [dostęp: 13.04.2018].



Rysunek 1. Rozmieszczenie przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej 9 osób zaliczonych do sektora motoryzacyjnego w poszczególnych powiatach województwa podkarpackiego

Źródło: Regionalne Obserwatorium Terytorialne oraz Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych Urzędu Statystycznego w Rzeszowie, Wiodące branże województwa podkarpackiego – inteligentne specjalizacje regionalne, Rzeszów 2016

Podsumowanie oraz zarys prognozy

Motoryzacja ma być kolejną wizytówką Podkarpacia i stać się czwartą inteligentną specjalizacją, po lotnictwie i kosmonautyce, informatyce oraz sektorze jakości życia¹⁶⁷. Jak uważa Prof. Leszek Woźniak z Politechniki Rzeszowskiej „twarzą” klastra powinny być trzy duże firmy motoryzacyjne tak, aby do nich dołączyło jak najwięcej małych i średnich przedsiębiorstw. W miejsce konkurencji, która czasami dobija i zabija nawet i dobre firmy, pojawiają się tendencje do współpracy. Warto podkreślić, iż jako klaster firmy będą mogły ubiegać się o unijne fundusze.

¹⁶⁷ L. Woźniak, A. Lewandowska, R. Pater, M. Stopa, M. Chrzanowski, *Po co nam innowacyjność?*, Oficyna Wydawnictwa Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 76.

Bibliografia

1. Dziędzic S., Chruściel J., *Zarządzanie strategiczne w mikroprzedsiębiorstwach na przykładzie województwa podkarpackiego*, Modern Management Review, Vol. XXII, Research Journal 24, 1/2017.
2. Dziędzic S., Woźniak L., *Ekoinnowacje jako priorytetowy kierunek RSI woj. podkarpackiego*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2013.
3. Raport KPMG w Polsce z inicjatywy Polskiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego, *Stan branży motoryzacyjnej oraz jej rola w polskiej gospodarce*, Poznań 2017.
4. Regionalne Obserwatorium Terytorialne oraz Podkarpacki Ośrodek Badań Regionalnych Urzędu Statystycznego w Rzeszowie, *Wiodące branże województwa podkarpackiego – inteligentne specjalizacje regionalne*, Rzeszów 2016.
5. Woźniak L., Lewandowska A., Pater R., Stopa M., Chrzanowski M., *Poco nam innowacyjność?*, Oficyna Wydawnictwa Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.

Summary

The aim of the article is to analyze the development of the automotive valley in the podkarpackie voivodship over the last years on the example of global enterprises investing their financial and technological resources in the Podkarpacie region. The article attempts to identify the most important factors affecting the attractiveness of the podkarpackie region for foreign investors, as well as to draw attention to the development potential of the Podkarpacie automotive sector.

Łukasz Kutyla

Politechnika Rzeszowska

Ekoinnowacje w strategiach firm województwa podkarpackiego

Słowa kluczowe: ekoinnowacje, strategie, województwo podkarpackie

Streszczenie

Celem pracy jest analiza rozwoju firm województwa podkarpackiego wdrażających oraz wykorzystujących w swojej działalności ekoinnowacyjne rozwiązania technologiczne, na przykładzie globalnych przedsiębiorstw lokujących swe zasoby finansowe i technologiczne na terenie Podkarpacia. W artykule starano się wskazać najważniejsze czynniki wpływające na atrakcyjność województwa podkarpackiego dla zagranicznych inwestorów, a także zwrócić uwagę na potencjał rozwojowy terenu podkarpackiego i firm prowadzących działalność na terenie tego województwa.

Wstęp

Zmiany zachodzące w warunkach funkcjonowania współczesnej gospodarki oraz coraz większe skupienie uwagi na problematyce ochrony środowiska wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność wdrażania systemów zarządzania środowiskiem oraz różnego rodzaju ekoinnowacji. Ekoinnowacja to odpowiedź na wymagania otoczenia rynkowego, połączenie rozwiązań innowacyjnych z troską o środowisko. W ostatnich latach nieustannie pojawiają się nowe techniki i technologie, a konkurencja stale się nasila. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo, które nie wprowadza zmian lub zbyt wolno reaguje na zdarzenia zachodzące w otoczeniu, może upaść¹⁶⁸. Szczególne znaczenie ma umiejętność praktycznego wdrożenia zarządzania ekoinnowacjami w firmach, które w czasach współczesnych będą musiały dostosować się do coraz bardziej rygorystycznych przepisów związanych z ochroną środowiska. Należy także podkreślić, że ekoinnowacje to bardzo skuteczna droga do zwiększenia konkurencyjności firmy, między innymi poprzez nadawanie produktom i procesom poszukiwanym na rynku ekologicznym i zdrowotnym rozwiązaniom. Ekoinnowacje to przyszłość gospodarki i społeczeństwa, zostały uwzględnione jako słowo kluczowe w strategii EUROPA 2020. Celem artykułu jest przedstawienie, w jaki sposób działania z zakresu inno-

¹⁶⁸ M. Ziółko, J. Mróz, *Wpływ ekoinnowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, ISSN 1689-8966, s. 1.

wacyjności mogą przyczynić się do poprawy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dostosowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska wpływa na działania ekoinnowacyjne, a tym samym w dłuższej perspektywie czasu na poprawę jego konkurencyjności.

Ekoinnowacje, klucz do przyszłej konkurencyjności firm

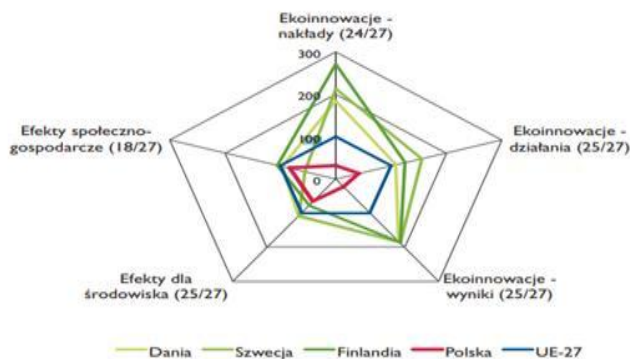
Ekoinnowacja to każda innowacja, która prowadzi do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju przez ograniczenie negatywnego oddziaływania działalności produkcyjnej na środowisko, zwiększenie odporności przyrody na obciążenia lub zapewnienie większej skuteczności i odpowiedzialności w zakresie korzystania z zasobów naturalnych. Termin „ekoinnowacja” odnosi się do wszystkich form innowacji – technicznych i pozatechnicznych – które stwarzają szanse dla przedsiębiorstw oraz przynoszą korzyści środowisku dzięki zapobieganiu negatywnemu wpływowi na środowisko lub ograniczaniu go, bądź też dzięki optymalizacji wykorzystania zasobów¹⁶⁹. Ekoinnowacje są ściśle powiązane ze sposobem, w jaki wykorzystujemy zasoby naturalne oraz z tym, jak produkujemy i konsumujemy, a także z pojęciami eko-efektywności i przemysłu ekologicznego. Sprzyjają one przejściu przedsiębiorstw produkcyjnych z technologii „końca rury” na rozwiązania „zamkniętego obiegu”, które minimalizują przepływ materiałów i energii dzięki zmienianiu produktów i metod produkcji, przynosząc przewagę konkurencyjną wielu przedsiębiorstwom i sektorom. Rozwiązania tego typu łączą w sobie dwa bardzo ważne aspekty, jednym z nich jest mniejsza eksploatacja środowiska, minimalny wpływ na jego degradację, drugim zaś oszczędność. Współczesny świat stoi przed poważnymi wyzwaniami związanymi z ochroną środowiska, takimi jak zmiana klimatu, wyczerpywanie się zasobów naturalnych czy zanik różnorodności biologicznej. Potrzebne są nowe modele gospodarcze i społeczne oraz technologie, które przyniosą środowisku wyraźne i znaczące korzyści¹⁷⁰.

Europa musi osiągać lepsze rezultaty przy mniejszym nakładzie środków i maksymalnie zwiększyć wydajność na wszystkich etapach produkcji. Ekoinnowacje mogą ułatwić europejskim przedsiębiorcom opracowanie zrównoważonych rozwiązań, pozwalających lepiej wykorzystać cenne zasoby oraz ograniczyć negatywne oddziaływanie gospodarki na środowisko. Ekoinnowacje są więc pomocnym narzędziem, dzięki któremu możemy efektywniej gospodarować zasobami i przyczyniać się do ekologicznego wzrostu gospodarczego. Pomimo możliwości, jakie ekoinnowacje otwierają przed przedsiębiorcami, ich wdrożenie

¹⁶⁹ L. Woźniak, B. Ziółkowski, *Paradygmat ekonomii ekologicznej jako stymulator ekoinnowacyjności*, [w:] L. Woźniak, J. Krupa, J. Grzesik (red.), *Innowacje ekologiczne w rozwoju społeczno-gospodarczym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.

¹⁷⁰ B. Ziółkowski, *Znaczenie ekoinnowacji dla rozwoju przedsiębiorstw. Zrównoważony rozwój w teorii ekonomii i w praktyce*, Prace Naukowe AE nr 1190, Wrocław 2008.

nadal wiąże się z trudnościami. Istnieją znaczne różnice między poszczególnymi krajami i sektorami. Ponadto niewystarczająca liczba przedsiębiorstw stosuje ekoinnowacje na pożądaną skalę. Z tego powodu promowanie ekoinnowacji oraz usuwanie barier dla ich wprowadzania stało się priorytetem Komisji Europejskiej¹⁷¹. Innowacje w zakresie ekologicznych technologii są bardziej dostępne, niż się wydaje. Mała firma, szkoła czy szpital mogą wyraźnie ograniczyć zużycie energii, nie ponosząc przy tym znacznych kosztów. W XXI wieku odnawialne źródła staną się prawdopodobnie już nie alternatywnym, ale podstawowym sposobem wytwarzania energii. Zielone technologie zyskują coraz szersze grono zwolenników, a świadomość ekologiczna zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji publicznych stale rośnie. Polityka ukierunkowana na ochronę środowiska jest także jednym z priorytetów Unii Europejskiej¹⁷². Z tego względu co raz więcej krajów Europejskich stawia na rozwiązania ekoinnowacyjne, chcąc dostosować się do potrzeb stawianych nie tylko przez Unię Europejską, ale także potrzeb związanych z rozwojem działalności ekoinnowacyjnej. Wykres 1 przedstawia Polski poziom innowacyjności na podstawie 5 wskaźników w porównaniu do krajów konkurencyjnych¹⁷³.



Wykres 1. Polska względem UE-27 w 5 obszarach wskaźników EIS 2011 (w nawiasach – miejsce w UE)

Źródło: EIO, 2011

¹⁷¹ *Inicjatywa przewodnia na rzecz Europy efektywnie korzystającej z zasobów*, http://ec.europa.eu/resource-efficient-europe/index_pl.htm

¹⁷² *Ekoinnowacje w praktyce*, http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95858.asp

¹⁷³ *Ekoinnowacje w Polsce Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.

Argumenty przemawiające za wprowadzaniem rozwiązań ekoinnowacyjnych

Pionierami pojęcia ekoinnowacyjności można nazwać M. Carley'a i P. Spapens'a, którzy jako pierwsi zdefiniowali ją jako „*zamierzone postępowanie cechujące się przedsiębiorczością, obejmujące etap projektowania produktu i zintegrowane zarządzanie nim w ciągu jego cyklu życia, które przyczynia się do proekologicznego unowocześnienia społeczeństw epoki przemysłowej dzięki uwzględnieniu problemów ekologicznych przy opracowywaniu produktów i związanych z nimi procesów. Ekoinnowacje prowadzą do zintegrowanych rozwiązań mających na celu zmniejszenie nakładów zasobów i energii, jednocześnie podnosząc jakość produktów lub usługi. Innowacja technologiczna jest jednym ze sposobów ekoinnowacji*”¹⁷⁴

Argumentami M. Carley'a i P. Spapens'a: zwracającymi uwagę na korzyści z zastosowanie rozwiązań ekoinnowacyjnych są¹⁷⁵:

- zmniejszanie ilości produkowania odpadów i zanieczyszczeń,
- polepszenie jakości życia, poprzez zmniejszenie zużycia zasobów przy jednoczesnym zwiększaniu płynących z tego korzyści rzutujących tym samym na poziom życia,
- tworzenie stanowisk pracy, większość rozwiązań ekoinnowacyjnych wiąże się z powstawaniem nowych dziedzin nauki oraz stanowisk, zwiększa się zapotrzebowanie na specjalistów w tej dziedzinie,
- konkurencyjność, wprowadzenie rozwiązań ekoinnowacyjnych wpływa na jakość produktów, technologie oraz procesy,
- bezpieczeństwo, ekoinnowacyjność nie stanowi zagrożenia dla środowiska oraz pracowników,
- umożliwiają bardziej efektywne wykorzystanie deficytowego kapitału rozwojowego, przykładowo w miejsce budowy nowych elektrowni, należy promować budowanie takich przedsiębiorstw, które będą zaopatrywały rynek w energooszczędne urządzenia, co prowadzi do zmniejszenia zapotrzebowania na energię, lub ograniczenia jego ciągłego wzrostu,
- bezpieczeństwo międzynarodowe, coraz bardziej widoczna konkurencja o malejące zasoby planety prowadzi do wojen i sporów o tereny w je zasobne.

Biorąc pod uwagę tych kilka wyżej wymienionych czynników, można wysnuć wniosek, że ekoinnowacyjność jest przyszłością nowoczesnej gospodarki, a zarazem koniecznością jej funkcjonowania w niedalekiej przyszłości. Z tego również względu, ekologiczne innowacje od dłuższego czasu przeżywają swój rozkwit, a na rynku stają się co raz głośniejszym tematem ich rozwoju oraz ich wdrażania.

¹⁷⁴ M. Carley, P. Spapens, *Dzielenie się światem*, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Białystok-Warszawa 2000, s. 157.

¹⁷⁵ Ibidem, s. 159–160.

Problemy gospodarki wodnej w województwie podkarpackim, ekoinnowacyjne rozwiązania

Województwo podkarpackie, podobnie jak cała Polska, nie należy do zasobnych w wodę, mimo iż obejmują także tereny górskie (Bieszczady, Beskid Niski), jak i podgórskie, w których roczna suma opadów, może być znacznie wyższa niż na terenach nizinnych. Z gór województwa podkarpackiego wypływa większość rzek, w tym San, Wisłok, Jasiołka oraz wiele pomniejszych cieków wodnych. Niektóre z tych rzek przegrodzono tamami, tworząc duże sztuczne zbiorniki takiej jak Solina i Myczkowce na Sanie¹⁷⁶. Wiele cieków występujących na terenie województwa podkarpackiego poddano regulacji, mających na celu zapobieganie i ograniczanie negatywnych skutków wylewów rzek, na ogół jednak tego typu zabiegi odprowadziły do potęgowania się zagrożenia. Istotny jest fakt, że prawie zawsze nieregulowana rzeka jest zarazem najlepszym rozwiązaniem, zapobiegającym powodziom. Olbrzymie ilości wody zatrzymywane są w naturalnych elementach wodnych ekosystemów, między innymi w potokach i strumieniach, co w rezultacie powoduje spłaszczenie fali powodziowej i rozciągnięcie jej w czasie. Czas jest w tym przypadku czynnikiem wpływającym na szanse uniknięcia tragicznych skutków związanych z kumulowaniem się szybko odprowadzanej w uregulowanych ciekach wody, w środkowych i dolnych odcinkach rzek¹⁷⁷. Przyczyną realizacji różnego typu zabiegów melioracyjnych była potrzeba uzdatniania środowiska do potrzeb produkcji rolnej¹⁷⁸. Rozwiązaniem powstałych problemów jest wariant budowy prostych systemów gromadzących wodę w okresach większych opadów w taki sposób, aby korytarz ekologiczny nie został zamknięty i tym samym nie powodował szkód. Instalowanie takiego obiektu pozwoliłoby na funkcjonowanie wielu drobnych firm w miejsce dotychczasowego modelu, który bazuje na bardzo kosztownych, gigantycznych rozwiązaniach, realizowanych przez firmę z poza regionu¹⁷⁹. Kolejnym problemem gospodarki wodnej w Regionie jest jakość dyspozycyjnych zasobów wodnych. Faktem jest, że upadek niektórych gałęzi przemysłu, które bardzo destrukcyjnie wpływały na czystość wód, dzięki modyfikacji przepisów prawa w tej dziedzinie, a szczególnie dostępności znacznie większych funduszy na rozwiązanie tego problemu, dały rezultaty pozytywne¹⁸⁰.

¹⁷⁶ L. Woźniak, S. Dziedzic, *Ekoinnowacje w ochronie środowiska. Gospodarka wodna i energetyka. Rozwiązania dla województwa podkarpackiego*, Rzeszów 2013, s. 25.

¹⁷⁷ Ibidem, s. 25.

¹⁷⁸ Ibidem, s. 26.

¹⁷⁹ Ibidem, s. 34.

¹⁸⁰ Ibidem, s. 27.

Ekoinnowacje w strategiach firm klastra „Dolina Lotnicza”

Branża lotnicza w województwie podkarpackim stała się jednym z głównych punktów rozwoju regionu. Do celów przewodnich doliny lotniczej usytuowanej w województwie podkarpackim jest rozwijanie technologii lotniczych przyjaznych środowisku. Do głównych działań mających służyć temu celowi zalicza się między innymi: usunięcie z produkcji lotniczej wszystkich materiałów, które są szkodliwe dla środowiska, a zastąpienie ich innymi, bezpiecznymi materiałami; zastosowanie takich rozwiązań (np. w konstrukcji silników lotniczych), które ograniczą zarówno emisję spalin, jak i hałasu oraz zmniejszą zużycie paliwa¹⁸¹. Drugą ekoinnowacją produktową jest rozwiązanie, które będzie wykorzystane w Hispano-Suiza Polska Sp. z o.o., przy produkcji silnika CFM o nazwie LEAP-A, LEAP-B i LEAP-C (A do samolotów Airbus, B – Boeing oraz C – Comac). Zastosowano w nim nowe rozwiązania nie tyle aerodynamiczne, ile termodynamiczne i materiałowe. Wykorzystanie innych materiałów pozwoli na pracę silnika w wyższych temperaturach. Dzięki temu zostaną uzyskane oczekiwane parametry. Tym samym dwa różne podejścia pozwalają na dojście do podobnych rezultatów, przyjaznych środowisku i bezpieczeństwu, co jest bardzo istotne z punktu widzenia komercyjnego i technologicznego dla klastra Dolina Lotnicza, ponieważ bez względu na to, który z wymienionych silników zostanie wykorzystany przez wiodące marki, najważniejsze elementy tych silników będą produkowane w firmach Doliny Lotniczej, mających za cel nie tylko oszczędności czysto ekonomiczne, ale i ekologiczne¹⁸². Trzecim rozwiązaniem w kontekście oszczędności czasu, przekładającym się na mniejsze natężenie ruchu i zużycie paliwa, jest propozycja, aby w niektórych samolotach regionalnych część kadłuba samolotu mogła być przetransportowana, po odłączeniu, na podwozia kołowe i zamiast zmuszać pasażerów do wysiadania, po wylądowaniu na lotnisku, część pasażerska samolotu stanie się autobusem, który dowiezie ich do miejsca przeznaczenia. Umożliwia to zaoszczędzenie czasu przez pasażerów. Takie rozwiązania są obecnie wykorzystywane jedynie w transporcie prywatnej floty samolotowej oraz militarnej. W ramach klastra Dolina Lotnicza realizowane są również ekoinnowacje organizacyjne, o czym świadczą dwa przykłady. Pierwszym jest wymiana dobrych praktyk w zakresie czystych technologii między poszczególnymi firmami klastra (w tym celu stworzono organ: Rada Małych i Średnich Przedsiębiorstw Doliny Lotniczej), które we własnych procesach produkcyjnych korzystają z rozwiązań sprawdzonych w większych firmach, nie tylko w Polsce, ale i za granicą. Drugim jest organ: Komisja Nowych Technologii. W jej ramach spotykają się technolodzy firm zrzeszonych w klastrze podczas organizowanych zebrań tematycznych, których część dotyczy

¹⁸¹ M. Chrzanowski, S. Dziedzic, L. Woźniak, *Polityka ekologiczna a rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 259.

¹⁸² Ibidem, s. 260.

wdrażania ekoinnovacji. Są to więc oddolne inicjatywy. Kolejnym systemowym rozwiązaniem, w które Dolina Lotnicza jest zaangażowana, to współpraca z innymi klastrami wprowadzającymi ekoinnovację. Najlepszy przykład stanowi współpraca z Klastrem Jakości Życia „Kraina Podkarpacie”, którego celem strategicznym jest promowanie ekoinnovacji. Ta współpraca ma dwustronny charakter. Rozwiązania lotnicze mogą służyć również innym sektorom, np. ekoinnovacje z zakresu energii odnawialnej czy w telemedycynie. Gdyby samoloty zostały wyposażone w ogniwa fotowoltaiczne, generowałyby to oszczędności paliwa i energii (która pochłaniana jest przez klimatyzację i oświetlenie w samolocie)¹⁸³.

Podsumowanie

Tworzenie nowego fundamentu wzrostu gospodarki w oparciu o wykorzystanie ekoinnovacyjnych rozwiązań, może skutkować wzrostem bardziej ekonomicznego wykorzystania dostępnych zasobów. Wprowadzenie rozwiązań innowacyjnych w oparciu o troskę środowiska, przyczyni się do poprawy jakości życia oraz zapoczątkuje utworzenie nowych rynków ekologicznych technologii, towarów i usług, tworzeniem nowych miejsc pracy. Obecnie województwo podkarpackie ciągle jest w fazie rozwoju, jeżeli chodzi o ekologiczną innowacyjność, mimo to już na obecnym etapie może pochwalić się szybkim tempem wzrostowym oraz pozytywnym oddziaływaniem ekoinnovacji na gospodarkę. Na obecnym etapie prac można wysnuć wnioski, że innowacje bogate o ekologiczność, w niedługiej perspektywie czasu staną się głównym schematem rozwoju przyszłych przedsiębiorstw, które dzięki zastosowaniu odpowiednich praktyk będą mogły sprawniej konkurować na rynku gospodarczym. Ekoinnovacyjność jest szansą dla regionu podkarpackiego, która pozwoli zapewnić większą stabilność gospodarczą, ograniczyć wpływ działalności na środowisko oraz zapewnić przewagę konkurencyjną. Kierunek w którym zmierza ekoinnovacyjność wymaga prowadzenia skutecznej polityki proinnowacyjnej oraz zniesienia barier w finansowaniu. Zastosowanie jednak podanych zabiegów pozwoli na dalszy zrównoważony rozwój regionu, a także kraju.

Bibliografia

1. Carley M., Spapens P., *Dzielenie się światem*, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Białystok-Warszawa 2000.
2. Chrzanowski M., Dziedzic S., Woźniak L., *Polityka ekologiczna a rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.

¹⁸³ Ibidem, s. 261.

3. *Ekoinnowacje w Polsce Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.
4. Woźniak L., Dziedzic S., *Ekoinnowacje w ochronie środowiska. Gospodarka wodna i energetyka. Rozwiązania dla województwa podkarpackiego*, Rzeszów 2013.
5. Woźniak L., Ziółkowski B., *Paradygmat ekonomii ekologicznej jako stymulator ekoinnowacyjności*, [w:] Woźniak L., Krupa J., Grzesik J. (red.), *Innowacje ekologiczne w rozwoju społeczno-gospodarczym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.
6. Ziółko M., Mróz J., *Wpływ ekoinnowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, ISSN 1689-8966.
7. Ziółkowski B., *Znaczenie ekoinnowacji dla rozwoju przedsiębiorstw, Zrównoważony rozwój w teorii ekonomii i w praktyce*, Prace Naukowe AE nr 1190, AE, Wrocław 2008.
8. *Ekoinnowacje w praktyce*, http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95858.asp
9. *Inicjatywa przewodnia na rzecz Europy efektywnie korzystającej z zasobów*, http://ec.europa.eu/resourceefficienteurope/index_pl.htm

Summary

The aim of the work is to analyze the development of companies in the Podkarpackie Voivodeship implementing and using in their activities eco-innovative technological solutions, on the example of global enterprises investing their financial and technological resources in the Podkarpackie region. The article attempts to identify the most important factors affecting the attractiveness of the Podkarpackie Voivodeship for foreign investors, as well as to pay attention to the development potential of the Podkarpackie area and companies operating in this province.

Nina Zakrzewska

Politechnika Rzeszowska

Współczesne systemy motywacyjne na przykładzie przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: motywacja, systemy motywacyjne, proces motywacyjny

Streszczenie

Skuteczny proces motywacji w organizacji jest określony przez odpowiedni dobór czynników motywujących oraz stworzenie warunków sprzyjających motywacji wewnętrznej. Podejmowane działania powinny stanowić element procesu zarządzania kapitałem ludzkim oraz mieć kompleksowy charakter. Celem referatu jest więc teoretyczne oraz praktyczne ujęcie procesu motywowania oraz pokazanie czynników motywujących wraz z analizą przedsiębiorstwa Lidl sp. z o.o. sp. k.

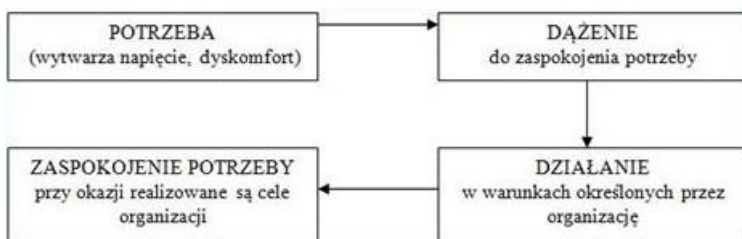
Wstęp

Problematyka motywowania pracowników, to jeden z podstawowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. W ostatnim czasie zaobserwować można duże zmiany w sposobie motywowania personelu różnych organizacji. Proces ten stał się dość popularny. Współczesna literatura jest niezwykle bogata, jeżeli chodzi o sposoby zachęcania ludzi do pracy. Duże grono menedżerów oraz właścicieli organizacji postrzega ten proces bardzo indywidualnie. Jedni sądzą, że pracownikom zależy wyłącznie na pieniądzu. Inni uważają, że nie tylko wynagrodzenie jest ważne, ale duże znaczenie ma także atmosfera oraz sposób traktowania czy też doceniania wykonywanej pracy, a następnie jej odpowiedniego nagradzania. Pomimo tego, że zagadnienie związane z motywacją jest bardzo często tematem wielu publikacji, to sam system motywowania bardzo często jest niezrozumiały dla przedsiębiorstw. Jedne organizacje w sposób świadomy projektują, wprowadzają oraz stosują systemy motywowania, inne z kolei stosują tylko pojedyncze motywatory. W związku z tym celem artykułu jest wyjaśnienie istoty oraz procesu motywowania, a także przedstawienie przykładów systemów motywowania w polskich przedsiębiorstwach.

Istota oraz proces motywowania

Motywowanie, to jeden z elementów zarządzania, który polega na wykorzystaniu mechanizmów motywacji w taki sposób, aby zapewniały zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu danej organizacji, a także zachęcały do podnoszenia swoich kwalifikacji oraz zadowolenia z wykonywanej pracy¹⁸⁴. Jest to także proces świadomego oraz celowego oddziaływania na motywy postępowania osób przez tworzenie środków oraz możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego¹⁸⁵.

Samo stworzenie odpowiedniego procesu motywowania wymaga wiele pracy. Głównym zadaniem jest stworzenie odpowiedniego planu, a następnie jego konsekwentna oraz skuteczna realizacja. Menadżerowie wszystkich szczebli zarządzania danego przedsiębiorstwa mają do zrealizowania określone zadania w tworzeniu odpowiedniego systemu motywowania. Najprościej określa to rysunek 1. Na początku należy określić cele oraz przypisać konkretne zadania dla podwładnych. Kolejnym krokiem jest szczegółowe zrozumienie oraz analiza potrzeb w przedsiębiorstwie. Po tym etapie następuje konstruowanie systemu bodźców oraz jego ocena. W przypadku, gdy jest ona pozytywna, można dane motywacje wprowadzić w życie, a następnie obserwować działania podwładnych oraz osiągnąć wyniki. Końcowym etapem jest zawsze kontrola wprowadzonego procesu oraz wyciągnięcie odpowiednich wniosków. Powodzenie wprowadzonego procesu motywowania zależy w dużej mierze od umiejętności kierowniczych menadżerów, a także nastawienia pracowników.



Rysunek 1. Proces motywowania

Źródło: <https://www.slideshare.net/kozir/motywowanie-psychologia-zarzadzania-1120508> [dostęp: 07.03.2018]

¹⁸⁴ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985, s. 13.

¹⁸⁵ A. Kozdrój, *Motywacja – mobilizująco - integrująca dziedzina zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania organizacjami*, B. Glińskiego i B. Kuca (red.), PWE, Warszawa 1990, s. 24.

Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu

Efektywność pracowników zależy głównie od ich motywacji wewnętrznej czyli stanu gotowości człowieka do podjęcia działania¹⁸⁶. Aby wpłynąć na nią kierownicy dzięki posiadanej władzy mogą podjąć szereg działań. Ponoszą odpowiedzialność za pobudzanie swoich podwładnych do pracy. Motywowanie to nie tylko jednorazowa czynność, ale proces wymagający nieustannego poznawania ludzkiej osobowości, ambicji, potrzeb oraz pragnień.

System motywacyjny jest stworzony dla określonej grupy pracowników i w każdej branży będzie wyglądał inaczej. Wynika to ze specyfiki wykonywanej pracy. Inne bodźce będą motywowały do pracy osoby branży budowlanej, a inne działu IT. Tabela 1 przedstawia elementy klasycznego systemu motywowania przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Elementy klasycznego systemu motywowania w przedsiębiorstwie

Obszar materialny finansowy	Wszelkie elementy związane z wynagrodzeniem: płaca zasadnicza, premie, prowizje, nagrody pieniężne, dodatki, finansowe świadczenia socjalne, udziały firmy (dochód odłożony w czasie).
Obszar materialny pozafinansowy	Wszelkie elementy, które nie powodują bezpośredniego wzbogacenia pracownika, jednak przedsiębiorstwo musi ponieść w związku z nimi pewne koszty: dofinansowanie oraz sfinansowanie szkoleń, kursów, studiów, finansowanie konferencji deputaty, dofinansowania do przedszkoli, prywatna opieka zdrowotna, ubezpieczenia grupowe, polisy pracownicze, karnety sportowe, bilety do kin, teatrów, narzędzia służbowe, takie jak samochód, telefon, laptop, mieszkanie.
Obszar pozamaterialny	Elementy, które nie wymagają od przedsiębiorstwa ponoszenia kosztów: pochwały i wyróżnienia, uzyskane tytuły, certyfikaty, dyplomy, poczucie prestiżu poprzez pracę w renomowanej firmie, praca na stanowisku specjalistycznym, kierowniczym awanse, poszerzenie zakresu odpowiedzialności, partycypacja w podejmowaniu decyzji, możliwość wykonywania pracy na nowoczesnym sprzęcie, pierwszeństwo w wymianie sprzętu, narzędzi pracy, elastyczne godziny pracy.

Źródło: A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 45

Wszystkie przedstawione elementy, to instrumenty nagradzania oraz zachęty do działania. Ważne jest pamiętanie o tym, że każdy z pracowników jest inny. Nie wszystkich można zmotywować pozytywnymi bodźcami. Czasami trzeba sięgać również do tych negatywnych, jak np. nagana, jednak powinny one stanowić ostateczność.

¹⁸⁶ R. Haller, *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 35.

Elementy systemów motywowania w polskich organizacjach

Znaczna część motywatorów ujęta w drugim punkcie, to aspekty formalne. Dzięki temu pracownik doskonale wie czego oczekuje od niego pracodawca oraz za jakie postawy będzie nagradzany. Są jednak takie elementy, których nie można określić jako formalne, gdyż wydawałoby się to po prostu zabawne. W związku z tym elementy motywowania należy podzielić na¹⁸⁷:

- sformalizowane – określone w sposób formalny, czyli najczęściej opisane odpowiednim dokumentem, do którego pracownik może mieć dostęp. Dzięki takiemu rozwiązaniu każdy z pracowników wie, czego może się spodziewać po swoim przełożonym, wie, jakie obszary są ważne i jak zachowywać się w konkretnych sytuacjach. Jednakże takie podejście oznaczałoby, że system motywowania jest narzędziem stosunkowo młodym i stosowanym wyłącznie przez duże, rozwinięte organizacje. Należą tu elementy materialne (finansowe oraz pozafinansowe) oraz kilka elementów pozamaterialnych, jak awanse, tytuły,
- niesformalizowane – pochwały słowne, traktowanie pracownika jako eksperta w danej dziedzinie oraz powierzanie mu większych uprawnień czy odpowiedzialności.

Podczas tworzenia systemu motywacji w przedsiębiorstwie należy w głównej mierze skupić się na kwestiach formalnych. Odpowiednie elementy mogą przynieść organizacji wiele korzyści, należą do nich m.in.¹⁸⁸:

- wzrost motywacji pracowników oraz zadowolenia z wykonywanej pracy,
- poczucie sprawiedliwości – pracownicy wiedzą, dlaczego otrzymali premię w konkretnym miesiącu lub gdy nie została im ona przyznana, daje to zwiększone utożsamianie się z organizacją oraz wypowiedanie się o niej jako dobrym, rzetelnym pracodawcy dbającym o wszystkich pracowników,
- osiąganie wyznaczonych celów firmy poprzez znajomość zachowań oraz postaw podwładnych pożądaných przez organizację,
- zwiększona wydajność pracowników, co przekłada się na wzrost osiągniętych wyników finansowych,
- unikanie konfliktów na linii pracodawca-pracownik dzięki jasno określonym elementom systemu motywowania oraz możliwości eliminowania systemu nierównego traktowania i związanej z tym zazdrości,
- znane oraz dobrze stosowane elementy motywowania pomogą w znacznym zmniejszeniu rotacji pracowniczej.

System motywowania należy stworzyć zgodnie ze specyfiką oraz profilem działania organizacji. Dobierając odpowiednie elementy trzeba zwrócić uwagę na rodzaj przedsiębiorstwa. Ważnym determinantem jest również branża prowadzonej działalności. Istnieją branże, gdzie niezwykle ważnym elementem

¹⁸⁷ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 56.

¹⁸⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 78.

wynagradzania będą prowizje. Kolejnym ważnym aspektem jest wielkość organizacji, rodzaj stworzonych stanowisk– ich specyfika oraz sens istnienia. Na uwagę zasługują także cele strategiczne oraz konkretnych wydziałów czy poszczególnych stanowisk. Ważne są także misja, wizja oraz wartości, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo.

Proces motywacji w przedsiębiorstwie Lidl

Firma Lidl powstała na początku XX w. w niemieckim Heilbronn jako hurtownia owoców egzotycznych oraz artykułów kolonialnych. Była ona rodzinnym biznesem rodziny Schwarzwów. Od 1930 r. przedsiębiorstwo zaczęło rozszerzać asortyment szybko przeobrażając się w hurtownię artykułów spożywczych. W latach 60. XX w. Schwarzwowie otworzyli pierwszy detaliczny sklep wielopowierzchniowy pod nazwą Handelshof, a pierwszy sklep pod nazwą Lidl został otwarty w 1973 r. W latach 80-tych działalność przedsiębiorstwa koncentrowała się na rozwoju głównie na terenie Niemiec, ale już w 1990 r. firma rozszerzyła działalność na rynek europejski. Pierwszy sklep poza granicami Niemiec otwarto we Francji. Dziś sklepy Lidl funkcjonują w 26 krajach Europy. W Polsce sieć ta obejmuje ponad 550 dyskontów o przeciętnej powierzchni 1000 mkw, zatrudniając w Polsce niemalże 14000 pracowników. Firma wśród wartości organizacyjnych podkreśla znaczenie sprawiedliwego traktowania oraz przestrzegania równych szans w kwestiach wieku, płci, wykształcenia, sytuacji rodzinnej, czy też pochodzenia. Stawia na rozwój pracowników, przekazując wiedzę i zasady, które są niezbędne do prawidłowego ich funkcjonowania w organizacji¹⁸⁹.

Opisywane przedsiębiorstwo opiera kulturę pracy na prostocie, uprzejmości oraz zapewnieniu jakości oraz dbałości o pracowników. Każdy zatrudniony ma gwarancję stabilnego miejsca pracy, możliwość udziału w szkoleniach oraz zaplanowanie ścieżki rozwoju. Do głównych zasad kształtujących politykę osobową zawartą w „*Filozofii Firmy*” należy¹⁹⁰:

- obsadzanie w pierwszej kolejności dostępnych stanowisk pracownikami firmy,
- wspieranie migracji pracowników pomiędzy działami oraz poszczególnymi spółkami,
- rekrutacja na stanowiska poprzez przeprowadzenie profesjonalnego procesu,
- funkcjonowanie formalnego programu adaptacji zawodowej (nowym pracownikom poświęca się dużo czasu oraz uwagi od pierwszego dnia pracy, co pozwala na dokładne przygotowanie do wypełniania powierzonych im obowiązków),
- regularne rozmowy (feedback) pozwalają na sprawdzenie czy pracownik jest właściwie przeszkolony do wykonywania pracy na danym stanowisku,
- czas oraz warunki pracy organizowane są tak, aby umożliwić pracownikom połączenie życia zawodowego, rodzinnego i czasu wolnego,

¹⁸⁹ <https://www.lidl.pl/pl/Nasza-Historia.htm> [dostęp: 09.03.2018].

¹⁹⁰ <http://www.lidl.pl/pl/zasady-zachowania-w-postepowaniu-z-pracownikami-2422.htm> [dostęp: 10.03.2018].

- osiągnięcia i zaangażowanie pracowników są nagradzane,
 - rozstania z pracownikami odbywają się w zgodzie i szacunku.
- To czym wyróżnia się firma Lidl na tle innych pracodawców to m.in. bogaty pakiet socjalny, który obejmuje następujące benefity:
- bezpłatna, prywatna opieka medyczna Medicover,
 - paczki świąteczne dla dzieci,
 - bony подарunkowe dla pracowników,
 - wyprawki szkolne dla dzieci pracowników rozpoczynających dopiero naukę,
 - ciągłe szkolenia pod okiem specjalistów,
 - ponadprzeciętne wynagrodzenie.

Z powyższych rozważań wynika, że badane przedsiębiorstwo niezwykle docenia zaangażowanie zmotywowanych pracowników, które przyczynia się do widocznych zmian w skali całej organizacji. Przedsiębiorstwo stosuje kompleksowy system motywacyjny obejmujący zarówno bodźce o charakterze materialnym, jak i niematerialnym.

Podsumowanie

Działania dotyczące procesu motywacji to jeden z głównych elementów spójnych w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim. Sztuką jest wykorzystanie tego narzędzia w odpowiedni sposób. Tak, aby pracowników nakłonić do efektywnej pracy przy jednoczesnym zachowaniu dobrej i zdrowej atmosfery oraz pełnego zadowolenia personelu. Należy w tym wszystkim pamiętać o dbałości w kształtowaniu warunków mających wpływ na rozwój motywacji wewnętrznej, co w rezultacie pozwoli na uzyskanie większego zaangażowania pracowników dzięki indywidualnemu podejściu.

Bibliografia

1. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985.
2. Haller R., *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
3. Kozdrój A., *Motywacja – mobilizująco- integrująca dziedzina zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania organizacjami*, Glińskiego B. i Kuca B. (red.), PWE, Warszawa 1990.
4. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
5. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
6. <https://www.lidl.pl/pl/Nasza-Historia.htm> [dostęp: 09.03.2018].
7. <http://www.lidl.pl/pl/zasady-zachowania-w-postepowaniu-z-pracownikami-2422.htm> [dostęp: 10.03.2018].

Summary

An effective motivation process in an organization is determined by the appropriate selection of motivating factors and creating conditions conducive to internal motivation. The undertaken activities should be an element of the human capital management process and have a comprehensive character. The aim of the paper is therefore the theoretical and practical understanding of the motivating process and showing motivating factors along with the analysis of the Lidl sp. Z o.o.sp.k.

Anna Panek

Politechnika Rzeszowska

Etnocentryzm konsumencki produktów żywnościowych w świetle zjawiska globalizacji

Słowa kluczowe: etnocentryzm konsumencki, zachowania konsumenta, globalizacja

Streszczenie

Celem pracy jest przegląd wybranych badań postaw etnocentrycznych na rynku produktów żywnościowych przeprowadzonych wśród konsumentów w Polsce. W artykule przedstawiono zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego, które polega na preferowaniu produktów krajowych zamiast importowanych. Wskazano główne czynniki decydujące o wyborze przez konsumentów produktów pochodzenia krajowego oraz omówiono zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego w kontekście globalizacji. Na podstawie przeglądu literatury oraz badań przedstawiono tendencje w zachowaniach konsumentów przy wyborze żywności związane z postawami etnocentrycznymi.

Wstęp

W obecnych czasach rynek produktów żywnościowych odznacza się dużą fluktuacją oraz nieprzewidywalnością. Kluczowym elementem tworzenia strategii konkurencyjnej na danym rynku jest znajomość czynników oddziałujących na wybór konsumenta w obrębie produktów i miejsc. Współcześnie na coraz większą uwagę zasługują czynniki związane ze świadomością i postawami konsumentów odnośnie lokalnych, regionalnych czy krajowych produktów i marek. Konsument staje przed dużym dylematem podczas wyboru produktu, dzięki globalizacji konsument może wybierać towary z całego świata, nie tylko z poziomu półek sklepowych, ale też za pośrednictwem stron internetowych. W dzisiejszych czasach konsumenci wykazują symultanicznie cechy dwóch rozpozszeczonych tożsamości: lokalnych i globalnych¹⁹¹.

Mając na uwadze coraz częściej występującą problematykę dokonywania wyborów zakupowych ze względu na kraj pochodzenia produktu, zaczyna się zwracać uwagę na zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego.

¹⁹¹ S. Badowska, *Istota i tożsamość marek lokalnych i globalnych*, „Marketing i Rynek”, nr 8, 2014, s. 320.

Istota etnocentryzmu

Pojęcie etnocentryzmu w sferze nauk społecznych zostało po raz pierwszy zdefiniowane w 1905 r. przez Williama G. Sumnera w pracy „Folkways” w analizie stosunków pomiędzy członkami grupy z otoczeniem i odnosiło się do postrzegania jednego narodu lub grupy etnicznej jako centrum zainteresowania, troszczenia się tylko o ich interesy i deprecjonowania innych narodów. Etnocentryzm opisywany jest też jako dominacja kulturowa, wywyższanie swojej kultury i oczekiwanie że inni się do niej dostosują. Występują dwie strony medalu tego zjawiska, z jednej strony może przyjmować postać narodowej dumy, patriotyzmu, a z drugiej może przejawiać się brakiem zaufania do obcych, uprzedzeniami kulturowymi, podziałami społecznymi, a także dyskryminacją rasową¹⁹².

T.W. Adorno w swojej pracy „*The Authoritarian Personality*” określa etnocentryzm jako nastawienie na narodowość, więc z tymi elementami kultury które są uważane za najistotniejsze oraz negatywne nastawienie w stosunku do wszystkiego, co jest obce. Odnosząc się do psychologii F. Ruch i P. Zimbardo, określają etnocentryzm jako tendencję do przyjmowania negatywnych postaw wobec wszystkich innych grup niż własna, którą uważa się za najlepszą, a K.B. MacDonald definiuje to zjawisko jako stawianie własnego narodu w centrum zainteresowania i wywyższanie go ponad inne¹⁹³.

Według A. Figiela etnocentryzm z punktu widzenia relacji społecznych można podzielić na¹⁹⁴:

- fundamentalny – normalna identyfikacja jednostki z grupą do której przynależy i jej wartościami,
- umiarkowany – afirmacyjne podejście do własnych wartości ze znikomą deprecjacją wpływów obcych grup,
- agresywny – całkowita dominacja własnych wartości oraz bezwzględna nietolerancja wobec wartości innych grup.

Warto podkreślić, że etnocentryzm jest zjawiskiem złożonym, który posiada wiele aspektów i wymiarów w zależności od określanych czynników, dlatego źródła wyjaśnienia pojawiają się obszary wielu dyscyplin naukowych. Jednak generalnie definicje etnocentryzmu skupiają się na jedności pozytywnych postaw wobec własnej kultury i grupy oraz negatywnych wobec obcej.

¹⁹² S.N. Bhuiyan, *An empirical examination of consumer ethnocentrism*, Journal of Business and Economic Management, nr 1(4), s. 48.

¹⁹³ E. Wolanin-Jarosz, *Etnocentryzm konsumencki w środowisku międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2015, s. 8–10.

¹⁹⁴ A. Figiel, *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa 2004, s. 21.

Charakterystyka etnocentryzmu konsumenckiego

Etnocentryzm konsumencki został zdefiniowany w literaturze przez amerykańskich uczonych T.A. Shimpa i S. Sharmę i dotyczył decyzji związanych z wyborem, zakupem oraz korzystaniem z produktów pochodzenia krajowego. Definicja podaje że to zachowanie sprowadzające się do „przeceniania” produktów krajowych, deprecjonowaniu produktów importowanych oraz rezygnacji z zakupu produktów zagranicznych na rzecz krajowych. W praktyce wyraża się to w konsekwentnym i świadomym preferowaniu produktów rodzimych. Zachowanie to może przejawiać się w upodobaniu produktów rodzimych pomimo względów ekonomicznych i funkcjonalnych, klient jest również przekonany, że produkty krajowe są lepsze niż zagraniczne. O postawie etnocentryzmu konsumenckiego decydują często aspekty patriotyczne, nabywcy w tym przypadku kierują się względami racjonalnymi, emocjonalnymi a nawet moralnymi¹⁹⁵. Taki wybór konsumenta wywodzi się z jego troski o własny kraj oraz z lęku o utratę kontroli nad gospodarką z powodu importu towarów. A zakupy produktów importowanych ich zdaniem są niemoralne, a osoby które je kupują, działają na szkodę gospodarki krajowej, osłabiają ją oraz pośrednio szkodzą samym sobie. Natomiast nieetnocentryczni konsumenci nie zwracają uwagi na kraj pochodzenia produktu, lecz podejmują decyzje zakupowe racjonalnie wybierając produkt o największym ich zdaniem bilansie korzyści. Takie podejście zorientowane na korzyści własne produktu, ważne dla zaspokojenia określonej potrzeby jest określane jako „kosmopolityzm konsumpcyjny”. Z kolei kolejną grupą są konsumenci, którzy świadomie wymierają marki zagraniczne, w literaturze ekonomicznej umownie są zwani „internacjonalistycznymi”¹⁹⁶.

Etnocentryzm konsumencki jak podkreślali w swoich pracach S. Sharma i T.A. Shimp jest pewną formą patriotyzmu gospodarczego. Tendencja ta opiera się na¹⁹⁷:

- poczuciu przynależności do grupy,
- świadomości narodowej,
- trosce o ojczyznę,
- obawie przed negatywnymi konsekwencjami importu dla jednostek, przedsiębiorstw i całego społeczeństwa,
- poczuciu wyższości swojej grupy w stosunku do innych,
- postrzeganiu zdarzeń pod kątem interesu wyłącznie własnej grupy,
- ksenofobii,
- tradycjonalizmie kulturowym.

¹⁹⁵ M. Sajdakowska, *Etnocentryzm konsumencki-czynnik wpływający na decyzje nabywcze konsumentów na rynku żywności*, Technologia Alimentaria, nr 2(1), 2003, s. 178.

¹⁹⁶ E. Wolanin-Jarosz, *op. cit.*, s. 17.

¹⁹⁷ M. Angowski, M. Lipowski, *Uwarunkowania wyboru produktów żywnościowych i miejsc ich zakupu*, „Marketing i Rynek”, 2014, nr 6, s. 4.

Konsument o wysokim stopniu etnocentryzmu jest konserwatystą zamkniętym na inne kultury, trendy społeczne, nowości rynkowe i dopiero w ostateczności kupuje produkty zagraniczne, zdecydowanie preferując krajowe.

Przedstawiając zagadnienia dotyczące etnocentryzmu konsumenckiego, warto podkreślić, że zjawisko to jest skutkiem świadomych i celowych decyzji rynkowych. Dokonanie wyboru produktu krajowego wymaga od konsumentów dysponowania pewną wiedzą społeczno-ekonomiczną, która umożliwi pojęcie decyzji zakupowej w sposób przemyślany oraz zgodny z odczuciami. Wynika to z tego, że niewykonalne jest preferowanie produktów krajowych bez niezbędnej znajomości procesów rynkowych, powiązań między podmiotami, konkurencji, czy też strategiach marketingowych. W postawach etnocentrycznych obok części poznawczej, jaką jest wiedza, ważne znaczenie ma również część psychologiczna, która pozostaje w ścisłym związku i tworzy pewną całość określaną zjawiskiem etnocentryzmu konsumenckiego¹⁹⁸.

Czynniki kształtujące postawy nabywców wobec produktów importowanych, a tym samym wpływające na poziom etnocentryzmu konsumenckiego można podzielić na dwie grupy – psychospołeczne i demograficzne. Do czynników psychologicznych zalicza się m.in.: patriotyzm, otwartość na inne kultury, konserwatyzm, kolektywizm i indywidualizm. Natomiast wśród czynników demograficznych głównie wymienia się: wiek, płeć, wykształcenie oraz dochody. Oba zestawy czynników są ze sobą obustronnie skorelowane. Jednak nie tylko te grupy czynników wpływają na postawy konsumentów do towarów zagranicznych. Warto dodać, że elementami zaostrzającymi i łagodzącymi może być postrzeganie produktu za niezbędnego oraz dostrzeganie zagrożenia gospodarczego w perspektywie grupowej, czy też indywidualnej¹⁹⁹.

W rozwiniętej gospodarce rynkowej postawy etnocentryczne są również determinowane przez charakter nabywanych produktów oraz ich powiązania z wartościami kulturowymi. Nie bez znaczenia jest także niezbędność, dostępność, jakość i cena produktu. W zasadzie przyjmuje się, że produkty o słabych związkach z kulturą społeczności lokalnych są w większym stopniu podane na procesy globalizacyjne, za to są mniej narażone na wystąpienie postaw etnocentrycznych ze strony konsumentów. Zalicza się do nich produkty związane z elektroniką, sportem, modą i kulturą masową. Natomiast wśród produktów silnie zintegrowanych z kulturą lokalną wyróżnia się produkty żywnościowe, ze względu na rolę jedzenia w systemie społeczno-kulturowym narodów²⁰⁰.

¹⁹⁸ A. Szromnik, E. Wolanin-Jarosz, *Diagnoza poziomu etnocentryzmu konsumenckiego Polaków z wykorzystaniem metody CETSCALE*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1(4), 2013, s. 99.

¹⁹⁹ R. Zabrocki, *Zachowania konsumentów i zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego na globalnym rynku żywności*, *Marketing i Rynek*, nr 6, 2014, s. 868–869.

²⁰⁰ M. Sajdakowska, *op. cit.*, s. 179.

Przegląd wybranych badań w zakresie etnocentryzmu konsumenckiego wśród produktów żywnościowych

Zjawisko etnocentryzmu konsumenckiego w Polsce zauważono dopiero w latach 90. XX wieku, kiedy konsumenci zyskali swobodę wyboru produktów według własnych potrzeb. Podjęte wtedy badania jednak pokazały, że postawa etnocentryczna jest stosunkowo rzadka. Przeprowadzone przez pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego badania w 2011r. wykazały większe występowanie nastojów etnocentrycznych wśród konsumentów niż wcześniej. Badania przeprowadzone w tym samym roku przez pracowników Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na próbie 1000 osób, wykazały że 50% respondentów wykazuje postawę etnocentryczną w stosunku do produktów żywnościowych. Natomiast badania przeprowadzone w 2013r. przez naukowców z Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie i Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, na grupie 270 osób wykazały, że 40% badanych przyjmują postawę etnocentryczną przy wyborze żywności²⁰¹.

R. Zabrocki przeprowadził badania w których określono wybrane aspekty zachowań konsumentów wobec produktów krajowych i zagranicznych na globalnym rynku żywności oraz oceniono zakres występowania postaw etnocentrycznych. Badania wykonano na próbie 360 osób na przełomie 2012 i 2013r. Po uzyskaniu odpowiedzi stwierdzono, że 54,8% badanych przejawia postawy etnocentryczne o charakterze umiarkowanym, 25,6% – niskim, a 19,6% – o charakterze wysokim. W nawiązaniu do czynników demograficznych respondentów, zaobserwowano, że postawy etnocentryczne są w największym stopniu reprezentowane przez kobiety niż mężczyzn, osoby w średnim wieku i po 55 r. życia oraz z wykształceniem podstawowym. Podejście etnocentryczne wśród kobiet może wynikać generalnie w większej wiedzy na temat żywności i bardziej racjonalny stosunek do asortymentu rynkowego²⁰².

W badaniu postaw etnocentrycznych poddano ocenie różne stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu, największe uznanie wśród badanych uzyskały stwierdzenia: „*Należy kupować produkty polskie, ponieważ dają zatrudnienie Polakom*”, „*Zawsze lepiej kupować produkty polskie*”, „*Powinniśmy kupować produkty wytwarzane w Polsce, a nie dawać innym krajom zarabiać na nas*”, „*Cały import powinien być objęty kontrolą*”. Uzyskane odpowiedzi wskazują na występowanie wśród badanych postaw etnocentrycznych.

Ponad połowa respondentów (68,2%) uważa zjawisko globalizacji na rynku żywności za pozytywnie wpływające, dzięki zwiększeniu dostępności do produktów zagranicznych, wzbogacenie i wzrost atrakcyjności oferty produktów, rozwój produktów innowacyjnych oraz standaryzację i poprawę jakości żywności.

²⁰¹ E. Kowalczyk, *Etnocentryzm w konsumpcji*, Współczesne Problemy Ekonomiczne, nr 13, Szczecin 2016, s. 22–23.

²⁰² R. Zabrocki, *op. cit.*, s. 871–875.

Dla badanych najważniejszymi czynnikami przy wyborze produktów okazała się jakość i cena oraz przyzwyczajenia i walory smakowe. Natomiast kraj pochodzenia produktu ankietowani zaliczyli do grupy czynników o średniej istotności przy wyborze produktów żywnościowych.

Respondenci na globalnym rynku żywności w znacznym stopniu preferują polskie produkty, w największym stopniu: pieczywo, mięso i wędliny, masło i warzywa. Należy zwrócić uwagę na wzrost zainteresowania produktami regionalnymi i lokalnymi, co może wskazywać na nasilaniu się zjawiska etnocentryzmu w obszarze produktów żywnościowych²⁰³.

Podsumowanie

Postępująca globalizacja na rynku żywności jest naturalnym wynikiem przemian społeczno-ekonomicznych oraz technologicznych. Współczesny konsument staje się wielokulturowy z racji występowania kultury masowej. Nasilająca się globalizacja konsumpcji powoduje, że z jednej strony wśród nabywców obserwuje się skłonność do ulegania globalnym trendom, lecz z drugiej strony ważne jest zachowanie tożsamości kulturowej, czego objawem jest wzrost postaw etnocentrycznych.

Postawy etnocentryczne w największym stopniu są zauważalne na rynku żywności, wynika to z wartości i tradycji kulturowych grup i narodów w zakresie tradycyjnych produktów żywnościowych. W porównaniu z ubiegłymi latami Polacy w większym stopniu zaczęli zwracać uwagę na polskość produktów żywnościowych, szczególnie osoby pochodzące z większych miast i lepiej zarabiające. Świadczyć to może o polepszeniu się jakości rodzimych produktów jak i lepszym ich postrzeganiu. Etnocentryzm konsumencki w dużej mierze ma swe źródło w procesach globalizacji, ponieważ jest swoistą reakcją na jej negatywne skutki.

Bibliografia

1. Angowski M., Lipowski M., *Uwarunkowania wyboru produktów żywnościowych i miejsc ich zakupu*, Marketing i Rynek, nr 6, 2014.
2. Badowska S., *Istota i tożsamość marek lokalnych i globalnych*, Marketing i Rynek, nr 8, 2014.
3. Bhuian S.N., *An empirical examination of consumer ethnocentrism*, Journal of Business and Economic Management, nr 1(4).
4. Figiel A., *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa 2004.
5. Kowalczyk E., *Etnocentryzm w konsumpcji*, Współczesne Problemy Ekonomiczne nr 13, Szczecin 2016.

²⁰³ Ibidem, s. 875–879.

6. Sajdakowska M., *Etnocentryzm konsumentki-czynnik wpływający na decyzje nabywcze konsumentów na rynku żywności*, *Technologia Alimentaria*, nr 2(1), 2003.
7. Szromnik A., Wolanin-Jarosz E., *Diagnoza poziomu etnocentryzmu konsumentki Polaków z wykorzystaniem metody CETSCALE*, *Konsumpcja i Rozwój*, nr 1(4), 2013.
8. Wolanin-Jarosz E., *Etnocentryzm konsumentki w środowisku międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2015.
9. Zabrocki R., *Zachowania konsumentów i zjawisko etnocentryzmu konsumentki na globalnym rynku żywności*, *Marketing i Rynek*, nr 6, 2014.

Summary

The purpose of this paper is to review some of the studies about the ethnocentric attitudes on the food market which were carried out among Polish consumers. The article presents phenomenon of the consumer ethnocentrism which means preference to purchase domestic goods rather than imported ones. The most vital factors which persuade people to buy domestic origin products were pointed out and also the phenomenon of consumer ethnocentrism in the context of globalization were discussed. This paper, on the basis of literature and research, also introduces the tendencies in customers' behavior while picking food products which are connected with the ethnocentric attitude.

Przemysław Kowal, Agnieszka Polakowska, Aleksandra Prucnal

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

Lean Management i jego założenia – nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem

Słowa kluczowe: Lean management, nowoczesne zarządzanie, szczupłe zarządzanie, marnotrawstwo, narzędzia Lean, 5S, przedsiębiorstwo

Streszczenie

W niniejszym artykule dokonaliśmy analizy Lean Management oraz pojęć z nim związanych w kontekście nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. W naszej pracy opisaliśmy historię tej koncepcji, jej zastosowanie w życiu codziennym oraz wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wyróżnione przez nas w teście porównanie Lean i klasycznych metod zarządzania pozwala pokazać, jak w praktycznym ujęciu funkcjonuje to zjawisko. Poniższy artykuł stara się pokazać zarówno w sposób teoretyczny jak i życiowy istotę zagadnienia. Publikacja ma na celu przybliżyć odbiorcy najważniejsze kwestie związane z Lean Management.

Wstęp

W dzisiejszych czasach organizacjom trudno jest odnieść sukces. Z każdej strony czyha zagrożenie w postaci konkurencji, szybkich zmian technologicznych czy zwykłej niepewności finansowej na rynku. Nigdy w historii klienci nie byli tak wymagający jak dzisiaj, a trendy nie zmieniały się tak szybko. Naturalnie nasuwa się więc pytanie o efektywny sposób zarządzania, by przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować i dostarczać na rynek wysokiej jakości produkty i usługi, których ludzie potrzebują oraz pragną. Innowacyjną metodą, którą zaczyna wdrażać coraz więcej firm jest LEAN MANAGEMENT. Filozofia ta pojawia się także w różnych, czasem niespotykanych, sferach naszego życia, a słowo „lean” rozpoczyna zagorzałe dyskusje nie tylko zainteresowanych tematem. W czym więc tkwi siła tej techniki? I czy może to być TEN klucz do sukcesu, którego wszyscy w środowisku biznesu tak wyczekujemy?

Historia

Początków Lean Management można wypatrywać w schemacie działania Toyota Motor Corporation. Źródło systemu zarządzania Toyoty datuje się na 1890r., kiedy to samouk, inwestor S. Toyoda zaprojektował i opatentował częściowo zautomatyzowane ręczne krosno²⁰⁴. Działanie to poprawiło produktywność pracowników i wpłynęło znacząco na jakość wyrobów. W 1920 r. udoskonalono krosno, głównie w kwestiach związanych z automatycznym zatrzymywaniem maszyny w momencie pojawienia się usterki. Taka zmiana miała zlikwidować powstawanie wadliwych wyrobów i spowodować, że proces odbędzie się bez zakłóceń. K. Toyoda za cel obrał sobie eliminację wad i marnotrawstwa podczas procesu produkcyjnego. Wyrażenie lean pod koniec lat 80.XX wieku zostało spopularyzowane przez Jamesa Womack'a, który zajmował się badaniem amerykańskich, europejskich i japońskich fabryk. Procesy przebiegające w japońskich wytwórniach nazywał on „*szczupłą produkcją*”. System Produkcyjny Toyoty charakteryzował się więc tym, że produkowane towary były bardzo wysokiej jakości, a koszty potrzebne do ich wytworzenia były o wiele niższe i pochłaniały mniejsze zasoby od fabryk na pozostałych kontynentach.

Główne założenia

Koncepcja Lean Management zakłada:

- elastyczność struktury organizacyjnej,
- ciągłe udoskonalanie organizacji poprzez liczne szkolenia kadry i pracowników,
- wyodrębnienie małych jednostek organizacyjnych, zespołów pracujących nad określonym zadaniem,
- podział odpowiedzialności.

Lean management to sposób zarządzania przedsiębiorstwem, który wykorzystywany jest najczęściej podczas procesu restrukturyzacji. Jego istotą jest "wysmuklanie" przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację zadań dotyczących zarządzania zasobami firmy, zarządzania personelem, oraz skupienie się na uzyskiwaniu pozytywnych bodźców od otoczenia. Celem lean management jest dążenie do wysokiej produktywności i jakości produktów, przy maksymalnym usprawnieniu organizacji oraz wszystkich procesów pracy.

Do zastosowań koncepcji Lean management należy:

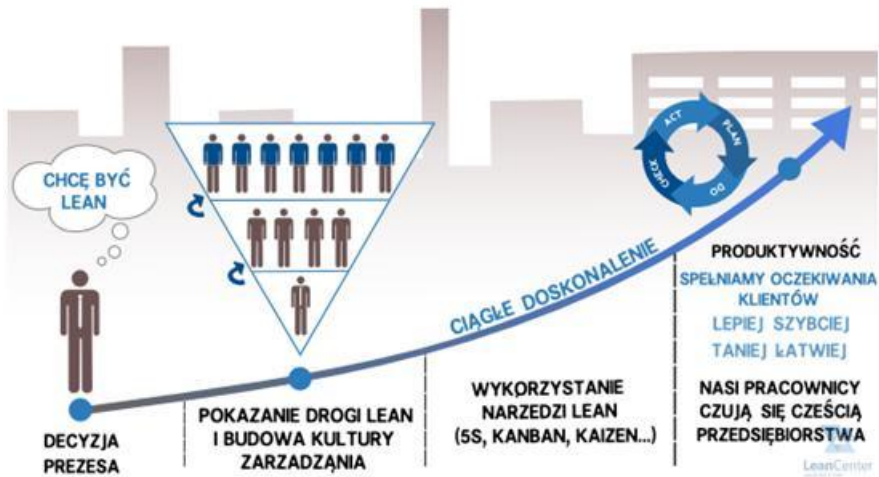
- produkcja,
- zaopatrzenie i zbytność,
- organizacja i kierowanie.

²⁰⁴ M.L. Emiliani, *Origins of Lean Management in America*, Journal of Management History, 2006, s. 167.

Lean management koncentruje się na realizacji czterech powiązanych wzajemnie ze sobą celów, są to:

- krótki cykl produkcyjny, wysoka integracja procesu produkcyjnego,
- terminowość dostaw, partnerska współpraca z dostawcami,
- minimalne zapasy,
- maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych.

Lean management zajmuje się również bardzo ważnym problemem, jakim jest marnotrawstwo. W skutek ciągłej eliminacji marnotrawstwa we wszystkich aspektach działalności dzięki wykorzystaniu każdego zasobu inteligencji w przedsiębiorstwie przewiduje dążenie do stworzenia idealnej organizacji zmierzającej do spełnienia wszelkich oczekiwań konsumentów, utrzymując jednocześnie wysoki poziom zatrudnionej kadry²⁰⁵.



Rysunek1. Ścieżka ciągłego doskonalenia

Źródło: <http://www.leancenter.pl/bazawiedzy/lean-management> [dostęp: 29.03.2018]

Różnice między Lean Management a klasycznymi metodami zarządzania

Lean management jako innowacyjna filozofia kładzie nacisk na zwiększenie produktywności i ciągłe doskonalenie, ale tylko dzięki ścisłej współpracy darzących się szacunkiem zatrudnionych w organizacji i wykształcenia u nich odpowiedzialności za cały proces. Zminimalizowanie czasu i kosztów produkcji jest priorytetowe, a szczególna uwaga skierowana jest na dostarczenie klientowi najwyższej jakości produktów. Różni się to od klasycznego podejścia, gdzie wysokie

²⁰⁵ https://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management [dostęp: 29.03.2018].

scentralizowanie znacznie uniemożliwia elastyczne podejmowanie decyzji. Wszelkie zmiany są często bardzo trudne do wdrożenia, przez co przedsiębiorstwo nie może odpowiednio szybko dopasować się do sytuacji panującej na rynku i usprawnić procesów produkcyjnych. Poniżej przedstawiamy porównanie tych dwóch sposobów myślenia, gdzie wyraźnie widać przewagę LEAN MANAGEMENT. Zyskuje ono przede wszystkim dzięki swojej elastyczności, relacji między pracownikami i zrozumieniu wagi ciągłego doskonalenia.

Tabela1 Różnice między Lean Management a klasycznymi metodami zarządzania

Sposób myślenia według lean management	Tradycyjny sposób myślenia
Planowe zadania i działania są ustalone w dyskusji z pracownikami	Plan produkcji oraz pożądana wydajność są ustalane odgórnie
Obniżenie kosztów następuje dzięki wzrostowi produktywności pracowników	Redukcję kosztów osiąga się dzięki inwestycjom i automatyzacji
Postęp można osiągnąć tylko dzięki dużej liczbie prostych rozwiązań	Postęp jest możliwy dzięki kompleksowym rozwiązaniom
Materiały do produkcji, w których ujawniono wady, są eliminowane	Wadliwe materiały produkcyjne są naprawiane w określonym czasie
Planowanie i organizowanie procesów odbywa się w zależności od rozwoju sytuacji	Planowanie i organizowanie procesów należy do zadań kierownictwa
Błędy są natychmiast usuwane, a rozrzutność eliminowana, odrzucenie błędów u źródła	Błędy i rozrzutność występują w każdym systemie
Pracownik czuje się odpowiedzialny za koszty	Pracownik z reguły nie czuje się odpowiedzialny za koszty
Stałe szkolenie i doskonalenie pracowników	Szkolenie i doskonalenie pracowników doraźne
Praca grupowa i stosowanie rotacji w pracy	Praca często indywidualna i brak rotacji w pracy
Niski stopień sformalizowania i centralizacji struktur zarządzania	Wysoki stopień sformalizowania i centralizacji struktur zarządzania
Płaska struktura organizacyjna, decentralizacja decyzji, odpowiedzialność osobista	Rozbudowana struktura organizacyjna
Bezpośrednie kontakty oraz partnerska współpraca z dostawcami	Brak partnerskiej współpracy z dostawcami, ścisła ochrona informacji
Serie produkcyjne krótkie	Serie produkcyjne długie

Źródło: Korzyści z wdrożenia Lean Management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych – Agnieszka Piasecka-Głuszak

Typy marnotrawstwa

Muda oznacza po japońsku „*marnotrawstwo*”, czyli wszystkie czynności, które nie powiększają wartości produktu z punktu widzenia klienta²⁰⁶. Aby organizacja przynosiła jak największe korzyści, należałoby więc w jak największym stopniu eliminować sytuacje prowadzące do straty. Menedżerowie w Systemie Produkcyjnym Toyoty wyróżnili 7 głównych rodzajów strat w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Jeffrey K. Liker dodał do nich także ósmą. Są to²⁰⁷:

- nadprodukcja,
- czekanie (czas do dyspozycji),
- zbędny transport czy przewóz,
- nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie,
- nadmierny stan zapasów,
- zbędne ruchy,
- defekty,
- niewykorzystana kreatywność pracowników.

5S – historia i nazwa

5S – zestaw technik i metod stosowanych w Lean Management (szczupłym zarządzaniu), których celem jest stworzenie i utrzymanie dobrze zorganizowanego i bezawaryjnego stanowiska pracy. Nazwa pochodzi od pierwszych liter pięciu japońskich słów. Charakteryzują one podejście do organizacji i zarządzania miejscem pracy. Ich celem jest podniesienie wydajności poprzez wyeliminowanie marnotrawstwa i usprawnienie procesów. 5S zaczęto wdrażać w japońskich firmach po II wojnie światowej.

5S składa się z pięciu elementów wyznaczających kolejność realizacji:

1. Seiri (selekcja).
2. Seiton (systematyczność).
3. Seiso (sprzątanie).
4. Seiketsu (standaryzacja).
5. Shitsuke (samodyscyplina).

Efekty stosowania 5S:

- zwiększenie wydajności produkcji linii,
- lepsze wykorzystanie czasu pracy,
- wyższy komfort pracy pracowników,
- mniejsza ilość wypadków przy pracy.

²⁰⁶ <http://leanmanufacturing.pl/slownik/m/marnotrawstwo.html> [dostęp: 29.03.2018].

²⁰⁷ J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 67–68.

Warunki konieczne, by koncepcja Lean Management odniosła oczekiwane rezultaty

Dzięki Lean Management przedsiębiorstwo może osiągnąć wysoki poziom efektywności i usprawnić procesy w nim zachodzące. Muszą jednak zaistnieć pewne warunki, by cała koncepcja odniosła oczekiwane rezultaty. Są to m.in.²⁰⁸:

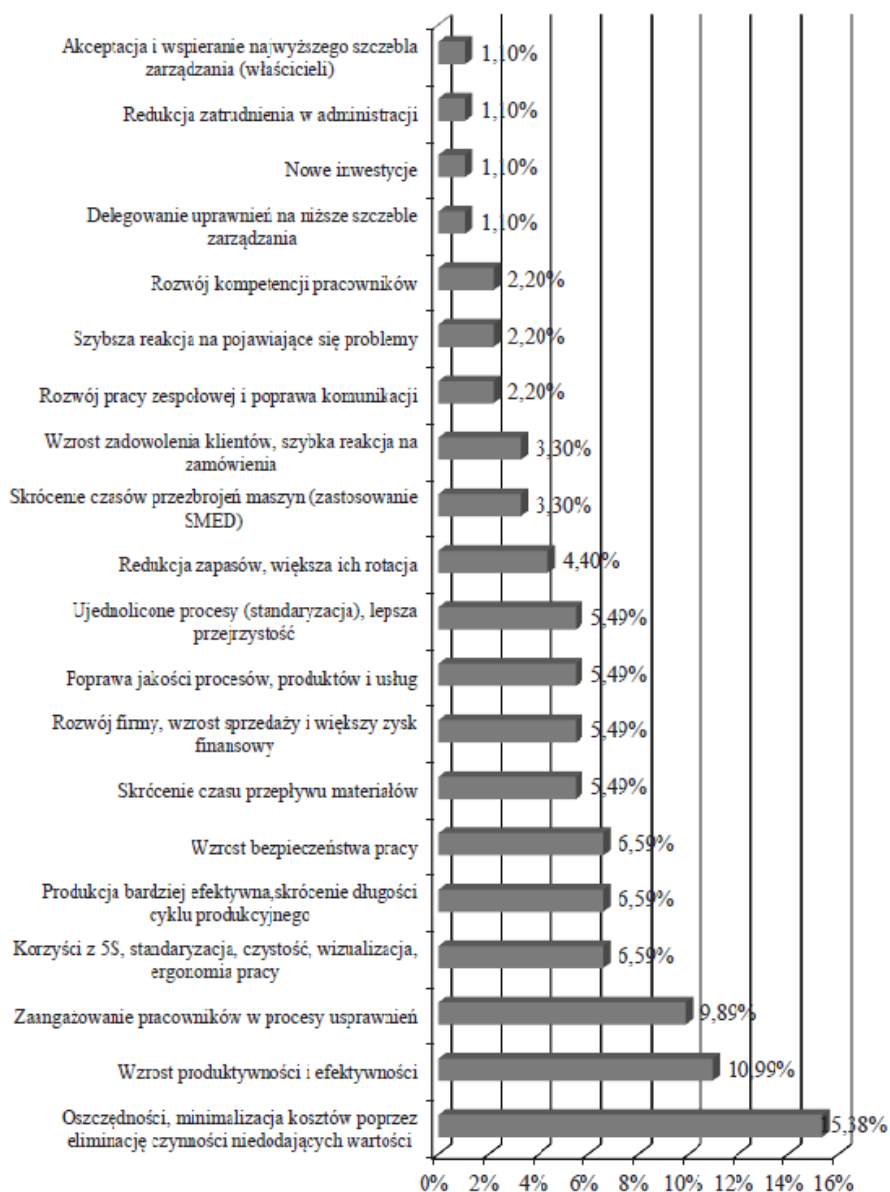
- konieczność zrozumienia przez ogół pracowników przedsiębiorstwa istoty nowych koncepcji, strategii, taktyki narzędzi zarządzania,
- konieczność, ale jednocześnie zapewnienie możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników i kadry kierowniczej poprzez ciągłe szkolenie i doskonalenie zawodowe,
- zapewnienie partycypacji (współdecydowania) pracowników w zarządzaniu,
- zapewnienie właściwego klimatu (atmosfery) pracy,
- umiejętność unikania konfliktów oraz usuwania ich źródeł, zapewnienie kreatywności i gotowości do pracy twórczej na każdym stanowisku.

Badania

W kilku polskich przedsiębiorstwach przeprowadzono badania dotyczące skuteczności Lean management. Użyto do nich kwestionariusza ankietowego, posługując się metodą CAWI (Computer Assisted Web Interviews), czyli przeprowadzenia wywiadu przez Internet oraz za pomocą wywiadu bezpośredniego. Ankiety były adresowane do przedsiębiorstw, które wdrożyły bądź mają zamiar wdrożyć koncepcję szczupłego zarządzania. Ankietowanymi byli menedżerowie przedsiębiorstw (wyższy, średni i niższy szczebel) i specjaliści zajmujący się bezpośrednio zastosowaniem narzędzi lean oraz produkcją. Badania pokazały, że koncepcja rzeczywiście przynosi duże efekty²⁰⁹. Firmy wskazywały takie korzyści jak:

²⁰⁸ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1999, s. 263.

²⁰⁹ A. Piasecka-Głuszak, *Korzyści z wdrożenia Lean Management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych*.



Wykres 1. Udział procentowy korzyści wskazanych przez polskich przedsiębiorców

Źródło: A. Piasecka-Głuszak, *Korzyści z wdrożenia Lean Management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych*

Lean Management w życiu codziennym

Wyrażenie Lean Management i jego pochodne przejawiają się w różnych aspektach życia codziennego (np. wyrażenie Lean Healthcare). Pojawiają się one w naszej pracy – w finansach, podczas zajęć biurowych, w fabrykach czy w szpitalach. Bardzo często odbywają się specjalne szkolenia i konferencje poświęcone tematyce Lean, różne uczelnie w swojej ofercie posiadają studia podyplomowe kształcące właśnie w tym kierunku, a w Internecie można znaleźć coraz więcej ogłoszeń o pracę, w których bardzo ważną cechą kandydata jest znajomość narzędzi Lean.

Podsumowanie

Po przeanalizowaniu literatury teoretycznej oraz badań związanych z Lean Management nasuwa się wniosek, że koncepcja ta jest bardzo nowatorska, a zarazem efektywna, co może stanowić zagrożenie dla tradycyjnych metod zarządzania. Według naszych analiz dostrzegamy znaczącą różnicę między Lean a klasycznymi metodami głównie w podejściu do kadry pracowniczej oraz do samego odbiorcy docelowego. Wprowadzenie owej filozofii pozwala firmie stać się bardziej konkurencyjną i stabilną na rynku. Powodem tego jest wytwarzanie wysokiej jakości produktów unikając marnotrawstwa, przy jednoczesnym zachowaniu bardzo wysokiej kultury organizacyjnej.

Bibliografia

1. Emiliani M.L., *Origins of Lean Management in America*, Journal of Management History, 2006.
2. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1999.
3. Liker J.K. *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005.
4. Piasecka-Głuszak A., *Korzyści z wdrożenia Lean Management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych*.
5. <http://www.leancenter.pl/bazawiedzy/lean-management>
6. https://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management
7. <http://leanmanufacturing.pl/slownik/m/marnotrawstwo.html>

Summary

In this article we have made the analysis of Lean Management and some connected concepts in the context of modern company management. In our paper we have described the history of this concept, its application in daily life and the impact on functioning of the company. Highlighted comparison between lean and traditional methods of management allows us to show how this phenomenon functions in a practical way. The following article attempts to show the essence of the problem both in the theoretical and the practical way. The publication aims to bring the recipient to the most important issues related to Lean Management.

Karolina Małycha, Daria Waruszewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,
SKN Enactus UEP

Wpływ komunikacji internetowej na rozwój wizerunku Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Słowa kluczowe: wizerunek, komunikacja, media społecznościowe, marketing 4.0

Streszczenie

Artykuł poświęcono problematyce kształtowania wizerunku uczelni wyższej, poprzez wykorzystanie różnych kanałów komunikacji internetowej. Odniesiono się do panującej obecnie koncepcji marketingu 4.0, która obliguje do współistnienia i uzupełniania się marketingu tradycyjnego oraz internetowego. Potencjalny wpływ na kreowanie wizerunku szkoły wyższej za pomocą narzędzi social media został ukazany na przykładzie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Przeprowadzono badanie wśród jego studentów wykorzystując elektroniczny kwestionariusz ankiety. Łącznie zadano 17 pytań, jednak ze względu na ograniczony zakres artykułu przedstawiono odpowiedzi na jedynie 6 zagadnień.

Wstęp

Problematyka globalizacji oraz rosnące znaczenie technologii wpływa na każdą dziedzinę życia, w tym także marketingu. Celem artykułu jest omówienie działań, jakie uczelnia wyższa powinna podjąć, aby sprostać wymaganiom studentów oraz kandydatów na studia różnych stopni. Podmiotem zainteresowania w niniejszej pracy jest Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu i wykorzystywane przez niego kanały komunikacji. Dla potrzeb artykułu przeprowadzono badanie wśród studentów tejże uczelni, aby sprawdzić skuteczność podejmowanych działań komunikacyjnych i wizerunkowych. Opracowanie składa się z dwóch części – teoretycznej i empirycznej.

Pojęcie wizerunku oraz wizerunku uczelni wyższej

W literaturze można znaleźć wiele odmiennych definicji wizerunku. Najczęściej rozumiany jest jednak jako „*obraz, wyobrażenie o sobie lub organizacji, które pojawia się w mózgu na podstawie świadomych lub nieświadomych działań*”

tychże osób lub organizacji”²¹⁰. Znany słownik języka angielskiego podaje, że image to „a mental picture or idea of sb/sth”, a więc obraz czy wyobrażenie o kimś, o czymś lub też „a general impression that a person or an organisation gives to the public”, ogólne wrażenie, jakie osoba lub organizacja robi na opinii publicznej²¹¹.

Z uwagi na to, że media internetowe są obecnie głównym źródłem pozyskiwania wiedzy o organizacji oraz postrzegane są jako jedna z najskuteczniejszych metod kreowania wizerunku, niezbędne jest skupienie się na tzw. „e-wizerunku”, czyli obrazie kreowanym za pomocą Internetu. Świadomość organizacji o istocie dbania o wizerunek w Internecie jest wysoka, co potwierdza intensywność działań firm, organizacji, podmiotów, zarówno prywatnych jak i publicznych²¹². Dotyczy to również uczelni wyższych, które w związku z rosnącą konkurencyjnością na rynku usług edukacyjnych, starają się kształtować swój pozytywny wizerunek, który rozumiany jest jako całościowe postrzeganie funkcjonowania organizacji w zakresie pełnionej przez nią roli: nauczyciela, twórcy nauki i kultury, autorytetu, pracodawcy, podmiotu wspieranego finansowo czy inwestora²¹³. Kreowanie wizerunku przez uczelnie wyższe w Internecie jest złożonym procesem, który wymaga odpowiedniego zarządzania. Jednocześnie niezbędne jest także, aby proces ten podlegał badaniom i analizom, w celu zweryfikowania poprawności podejmowanych działań²¹⁴.

Rodzaje narzędzi komunikacji internetowej wykorzystywanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Współcześnie każda uczelnia wyższa oprócz realizowania swojej podstawowej funkcji, którą jest edukacja, powinna pełnić także inne, pomocnicze, wpływające między innymi na jej wizerunek. Zadaniem uniwersytetu jest również umożliwianie komunikacji pomiędzy kadrą administracyjną, wykładowcami, a studentami oraz kandydatami. W artykule przyjęto, że termin komunikacja marketingowa to uporządkowana, zamierzona sekwencja czynności polegająca na udzielaniu informacji innym podmiotom²¹⁵.

²¹⁰ A. Antczak-Barzan, *Jak stworzyć pozytywny wizerunek, zyskać przychyłność i spełnić oczekiwania klienta. Podstawy marketingu i public relations.*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki. Euroregionalnej, Józefów 2014, s. 156.

²¹¹ J. Phillips (red.), *Oxford wordpower*, Słownik angielsko-polski z indeksem polsko-angielskim, Oxford 2002, s. 388.

²¹² M. Łebkowski, *E-wizerunek. Internet jako narzędzie kreowania image’u w biznesie*, Helion, Gliwice 2009, s. 13–16.

²¹³ A. Waszkiewicz, *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 72.

²¹⁴ R. Ryńca, R. Miśko, *Ocena wizerunku uczelni z uwzględnieniem instrumentów public relations na przykładzie szkół wyższych*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 4/2016 (82), cz. 1, 2016.

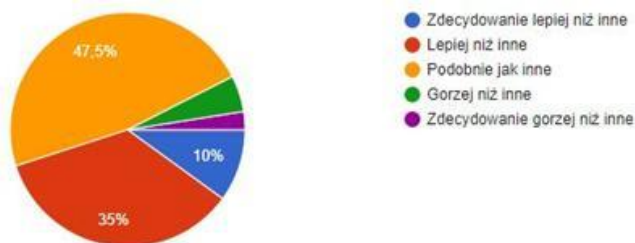
²¹⁵ Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyzna, *Zarządzanie marketingiem w szkole wyższej. Komunikacja marketingowa uczelni*, Dąbrowa Górnicza 2010.

Zgodnie z panującą obecnie koncepcją marketingu 4.0, zadaniem marketingu cyfrowego nie jest zastąpienie marketingu tradycyjnego. Obie orientacje powinny współistnieć i zamiennie pełnić swoje funkcje na drodze kierującej konsumenta do zakupu²¹⁶. Aby spełnić oczekiwania rynku, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (dalej UEP) posługuje się różnymi narzędziami komunikacji internetowej. Powszechne stało się zjawisko wykorzystywania mediów społecznościowych jako środka komunikacji ze studentami oraz potencjalnymi kandydatami²¹⁷.

Przykładem stosowanych mediów społecznościowych przez UEP jest portal Facebook oraz Instagram. Serwisy te umożliwiają zamieszczenie zdjęć, zdawanie relacji z przebiegu zdarzeń oraz dodawanie komentarzy. Google+ pełni podobne funkcje, z naciskiem na charakter biznesowy. Kolejnym środkiem komunikacji jest Twitter, dający możliwość zamieszczenia krótkiej wiadomości tekstowej wyświetlającej się obserwatorom. Następny kanał – Pinterest przeznaczony jest do gromadzenia i grupowania zebranych danych wizualnych. Co więcej UEP obecny jest w dwóch portalach rekrutacyjnych – Goldenline i LinkedIn. Serwisy te umożliwiają założenie profili zawodowych użytkownikom, dostarczanie ofert pracy oraz oceny pracodawcy. Ósmym i ostatnim środkiem komunikacji UEP stanowi Youtube. Portal, na którym zamieszczane są materiały promocyjne, filmy ze zrealizowanych projektów lub wydarzeń, a także wywiady kadry pedagogicznej. Wszystkie wymienione pełnią funkcję informacyjną, ale jednocześnie funkcję wizerunkową uczelni.

Postrzeganie komunikacji marketingowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu przez studentów

Z przeprowadzonego badania, wśród 40 losowo wybranych studentów Uniwersytetu Ekonomicznego wynika, że podczas wyboru studiów studenci kierowali się przede wszystkim poziomem kształcenia – tak odpowiedziało 20 osób, renomą – 17 osób oraz wizerunkiem – 12 osób.



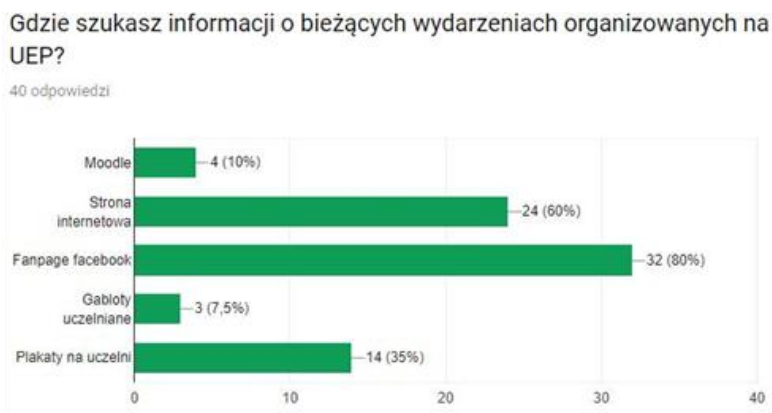
Rysunek 1. Ocena działań wizerunkowych UEP na tle innych poznańskich uczelni

Źródło: Opracowanie własne

²¹⁶ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0*, Era Nowa, Warszawa 2017, s. 63.

²¹⁷ M. Grębosz, D. Siuda, D. Szymański, *Social Media Marketing*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016, s. 12.

Ponadto respondenci odpowiadając na pytanie „*Jak oceniasz UEP na tle innych poznańskich uczelni jeśli chodzi o kwestie dbania o pozytywny wizerunek?*” odpowiedzieli w 45%, że lepiej lub zdecydowanie lepiej niż inne lub w 47,5%, iż na podobnym poziomie. Co więcej, 80% studentów dostrzega działania marketingowe uczelni w swoim otoczeniu. 72,5% badanych uważa, iż inicjatywy podejmowane przez UEP nie są wystarczająco promowane, czego przejawem jest przejawem jest zbyt późne pojawianie się informacji o organizowanych wydarzeniach. Konsekwencją tego jest fakt, że 92,5% studentów nie pojawiło się na wydarzeniu z powodu słabej promocji. Wyniki badania potwierdzają, że narzędzia internetowe są istotnym kanałem komunikacji.



Rysunek 2. Źródła poszukiwania informacji o wydarzeniach organizowanych na UEP

Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość osób do znajdowania informacji wykorzystuje fanpage na Facebooku oraz stronę internetową. Tradycyjne źródła wykorzystywane są przez mniej niż 50% studentów.

Podsumowanie

Zależność między koncepcją marketingu 4.0 oraz wizerunkiem jednostki została przedstawiona na podstawie badania wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Zastosowana strategia marketingowa przez uczelnie pozwoliła opisać wykorzystywane narzędzia oraz ich rolę informacyjną i wizerunkową. Rozwijanie działań z obszaru marketingu 4.0 z całą pewnością pozwoli doskonalić komunikację oraz wizerunek Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Bibliografia

1. Antczak-Barzan A., *Jak stworzyć pozytywny wizerunek, zyskać przychylność i spełnić oczekiwania klienta. Podstawy marketingu i public relations.*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, Józefów 2014.
2. Dacko-Pikiewicz Z., Szczepańska-Woszczyzna K., *Zarządzanie marketingiem w szkole wyższej. Kominikacja marketingowa uczelni*, Dąbrowa Górnicza 2010.
3. Grębosz M., Siuda D., Szymański D., *Social Media Marketing*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2016.
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0*, Era Nowa, Warszawa 2017.
5. Łebkowski M., *E-wizerunek. Internet jako narzędzie kreowania image'u w biznesie*, Helion, Gliwice 2009.
6. Phillips J. (red.), *Oxford wordpower*, Słownik angielsko-polski z indeksem polsko-angielskim, Oxford 2002.
7. Ryńca R., Miśko R., *Ocena wizerunku uczelni z uwzględnieniem instrumentów public relations na przykładzie szkół wyższych*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 4/2016 (82), cz. 1, 2016.
8. Waszkiewicz A., *Wizerunek organizacji. Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.

Summary

This article is dedicated to the problem of creating an image of a university through the use of various Internet communication channels. The main intention is to show the essence of using the concept of marketing 4.0. For the purpose of the article, the activities of the University of Economics in Poznan in social media were presented. There was a questionnaire about the internet communication of UEP carried out among the students. This survey made it possible to assess the marketing communication strategy of the university.

Organizacja w dobie marketingu treści, zmiany społeczne i podstawy content marketingu w regule wzajemności

Streszczenie

Poniższy artykuł ma charakter koncepcyjny. Teza zawarta w pracy nie została poparta badaniami. Powstał on w oparciu o analizę. Opisano organizację we współczesnych realiach. Zdefiniowano skutki rewolucji internetowej i zmiany społeczne, jakie wywołała, a także wpływ na dziedzinę marketingu. Wyszczególniono trendy pojawiające się w działaniach marketingowych, ze szczególnym uwzględnieniem marketingu treści oraz sformułowano koncepcję zakładającą, że ma on podstawy w regule wzajemności.

Organizacja we współczesnych realiach

W czasach, gdy rynek cechuje tak duże nasycenie, organizacje stają często przed coraz większym wyzwaniem w procesie pozyskiwania klientów. Ilość oferowanych obecnie produktów i usług pociąga za sobą konieczność zwracania większej uwagi na sposób komunikowania marki z otoczeniem. Coraz łatwiej jest bowiem wejść na rynek, jednak trudniejsze staje się zdobycie i utrzymanie na nim silnej pozycji. Dlatego też na znaczeniu zyskują działania wizerunkowe podejmowane przez przedsiębiorstwa.

W dosłownym tłumaczeniu wizerunek to obraz, pewne wyobrażenie. Cytując Philipa Kotlera: „*Image to zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie*”. Zatem w sensie marketingowym wizerunkiem jest wszystko to, co składa się na wyobrażenie konsumenta o marce bądź całej organizacji i pociąga za sobą odczucia wobec niej. Drogą budowania wizerunku wśród nabywców jest tworzenie tożsamości marki, a konkurencyjność budują Ci, którzy tworzą tę tożsamość i potrafią zadbać o to, aby subiektywne odczucie na jej temat było maksymalnie pozytywne²¹⁸.

Przez działania wizerunkowe firmy rozumie się obecnie nie tylko czynności w zakresie Public Relations czy promocję produktów oraz marki w sensie stricto, ale także zaangażowanie w akcje na rzecz środowiska, społeczności lokalnych, a ponadto praca nad obrazem przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

²¹⁸ J. Krawulski, *Public Relations* (wybrane zagadnienia), wydanie II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

O zaistnieniu w świadomości odbiorców decyduje coraz większa liczba elementów. Wpływ na to ma fakt nasycenia rynku oraz rewolucja, jaka dokonała się, dzięki nastaniu doby Internetu. Sieć sprawiła, że w społeczeństwie oraz konsumentach jako jednostkach zaszły diametralne zmiany²¹⁹.

Rewolucja internetowa

Wraz z powszechnym dostępem do Internetu wzrosła świadomość konsumentów w kwestii jakości produktów, działalności przedsiębiorstw, potrzeby angażowania się w działania społeczne i wielu innych. Na ich wybory składa się znacznie więcej elementów niż cena, jakość czy promocja. Aby klient zdecydował się na zakup często musi najpierw obdarzyć daną markę zaufaniem i móc się z nią identyfikować.

Zmieniły się jednak nie tylko nawyki zakupowe i podejście do organizacji. W rozumieniu holistycznym, rewolucja, która nastąpiła wraz z nastaniem XXI w., wpłynęła na psychikę i zachowania ludzkie. Zmianie uległo podejście do kwestii nauki, rozrywki czy edukacji. Możliwa stała się ciągła komunikacja z każdego miejsca świata, praca zdalna, pozyskiwanie informacji i wiedzy, często specjalistycznej z zakresu wielu dziedzin, zakupy bez wychodzenia z domu, oglądanie premier filmowych, słuchanie albumów wydanych na kilka sekund przed, bez ruszania się sprzed ekranu komputera czy telefonu. Sieć wyeliminowała dystans i generuje efekt „natychmiastowości”, zarówno w dostępie do informacji jak i w szeroko pojętej komunikacji ze światem. Użytkownik przyzwyczajony do bycia postrzeganym jako jeden z wielu, z ograniczoną ilością możliwości dotarcia ze swoim zdaniem do pożądanej grupy odbiorców, nagle staje się częścią świata wirtualnego, w którym największą rolę pełnią tworzone tam społeczności, opinia jednostki bardzo szybko przekłada się na zdanie grupy, aby dalej zostać wysłuchaną przez tych, których ona dotyczy²²⁰.

To wszystko pociąga za sobą zmianę podejścia do wielu kwestii i nowe, znaczące cechy pokoleniowe. Skutki rewolucji internetowej najbardziej widoczne są w grupie millenialsów, czyli pokoleniu tych, którzy etap dorastania bądź wczesnej dorosłości przeżyli w warunkach dostępu do Internetu i przy dużym udziale świata wirtualnego. Stanowią oni zupełni odmienny typ konsumenta i bardzo wiele odróżnia ich proces zakupowy od tego dobrze znanego dotychczas marketerom. Pokolenie Y, bo tak też określana jest wspomniana grupa społeczna, to ludzie urodzeni w latach 1980-2000, charakteryzujący się znacznie większą pewnością siebie i elastycznością w podejściu do życia, pracy,

²¹⁹ W. Budzyński, *Wizerunek firm. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2003.

²²⁰ www.ncbi.nlm.nih.gov [dostęp: 27.04.2018].

miejsca zamieszkania i innych. Często postrzegani są również jako osoby rozsądne, świadome wyborów, których dokonują i patrzące na otaczającą ich rzeczywistość z dozą krytycyzmu²²¹.

Skutki widoczne w dziedzinie marketingu

W świetle tych zmian do nowych realiów musiały zostać przystosowane działania podejmowane przez organizacje w celu wypromowania produktów i usług. Marketing również przeszedł swego rodzaju rewolucję od jednostronnego komunikatu, poprzez dialog, do momentu, w którym to właśnie konsument ma przewagę, działania marketingowe skupiają się na maksymalnej personalizacji i we wszystkim, co powstaje aby przyciągnąć klienta, ma on czuć, że firma robi to właśnie dla niego.

W swych wydawnictwach, Philip Kotler dokonuje charakteryzacji przyjętych generacji dziedziny marketingu, określając jednocześnie marketing 1.0 podejściem opartym na produkcie. Atrybuty wyrobu miały wówczas stanowić czynnik wystarczający, aby członek grupy docelowej zdecydował się na zakup. Kolejna generacja to koncentracja na kliencie i podejście mówiące o tym, że komunikację należy skupiać właśnie na nim. Marketing 3.0 to etap, w którym w centrum stoi człowiek, z jego osobowością, rozumem i duszą, natomiast marketing 4.0 to jego kontynuacja, jednak w tym przypadku najważniejszym zadaniem jest przeprowadzenie konsumenta od pierwszego do ostatniego kroku podróży, jaką przebywa z marką. Na znaczeniu zyskały bowiem relacje poziome, społeczne i integracyjne, a to pociąga za sobą konieczność budowania więzi między organizacją a otoczeniem²²².

Trendy wynikające ze zmiany podejścia

W momencie, gdy przedsiębiorstwo zabiega o budowanie relacji i tworzenie więzi, efektywnym okazuje się nadawanie marce cech osobowościowych, opowiadanie historii oraz przekazywanie wartości, które za sobą niesie. We wszystkich działaniach marketingowych, których grupą docelową jest nowy typ konsumenta, nacisk kładzie się na tworzenie doświadczeń. Tym właśnie są trendy panujące obecnie w marketingu. Opowiadanie historii jest określane mianem storytellingu i uznawane obecnie przez wielu za formę, która przyciąga odbiorcę i sprawia, że zostaje on na dłużej. Przyjmuje się, że opowiadanie historii otwiera drogę do sprawiania, że klient dostrzega wartości firmy i może się z nimi utożsamiać, czasami także do uczynienia konsumenta wyznawcą filozofii firmy. Poza skupieniem na elemencie historii, specjaliści do spraw marketingu dużą

²²¹ M. Baran, M. Klos, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.

²²² P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0*, MT Biznes, Warszawa 2017.

wagę przywiązują do tworzenia treści niosących wartość dla odbiorcy. To właśnie stanowi główne założenie koncepcji content marketingu. Marketing treści ma, nie promując w bezpośredni sposób produktu, ukazywać osobowość marki. Główne zadania to przyciągnięcie uwagi, przekazywanie wiedzy, wzbudzenie emocji i zaangażowanie odbiorcy, zawsze przy zrozumieniu jego potrzeb i oczekiwań²²³.

Najczęściej wymienianymi formami content marketingu są te stosowane w Internecie, m.in. artykuły, poradniki, raporty, wywiady i recenzje, webinaria, infografiki oraz wideo. Szczególną jego formą jest marketing wirusowy. Przedsiębiorstwa starały się rozwijać aspekt tworzenia wartości w Internecie, przy założeniu, że te treści, które w pewien sposób angażują odbiorcę, ostatecznie trafiają do najszerszego grona użytkowników i właśnie w wyniku tego wyszczególniono pojęcie viral marketingu. Przyjmuje się, że są to te działania, które wykorzystują sieć oraz grupy społeczne i mają służyć zwiększaniu świadomości marki bądź innym celom marketingowym. Poza formami online, marketing treści pojawia się również w tradycyjnych kanałach, czasami także w postaci programów lub wydarzeń²²⁴.

Podstawy psychologiczne content marketingu

Zazwyczaj podkreśla się aspekt zaangażowania konsumenta generowanego przez stosowanie content marketingu. Zatem jest to forma wpływu przedsiębiorstwa na odbiorcę. W ujęciu psychologicznym, prezentowanym przez Roberta B. Cialdinię, amerykańskiego profesora psychologii społecznej, wyróżnia się 6 głównych reguł wpływu na ludzi. Cialdini trudnił się badaniem społeczeństw oraz zasad w nich obowiązujących. Analiza, której dokonał jest uznawana za niezwykle trafną. Regułami, które wyszczególnił były: reguła wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia i sympatii, autorytetu oraz niedostępności²²⁵. Przy czym, kiedy o zaangażowaniu, jakie gwarantuje dobrze prowadzona, długoterminowa kampania content marketingowa, można znaleźć bardzo dużo wzmianek, o tyle na potrzeby tej pracy omówiona zostanie koncepcja podstaw psychologicznych marketingu treści w regule wzajemności.

Mechanizm działania reguły wzajemności jest rozumiany jako odwzajemnianie się innym za przysługę danej osobie wyświadczoną. Za Robertem Cialdinim: „*Na mocy reguły wzajemności jesteśmy więc zobowiązani do przyszłego rewanżowania się za przysługi, prezenty, zaproszenia i tym podobne dobra, jakie sami otrzymaliśmy.*” Reguła ta w samej książce autorstwa Cialdinię jak i na przestrzeni

²²³ B. Stawarz, *Content marketing po polsku. Jak przyciągnąć klientów*, PWN, Warszawa 2015.

²²⁴ N. Hatałska, *Marketing wirusowy*, 2008, <http://hatalaska.com/slangoskop/marketing-wirusowy/> [dostęp: 16.04.2017].

²²⁵ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2011.

lat została potwierdzona niezliczoną ilością przykładów i badań. Sensu nabrało stwierdzenie, iż tak właśnie funkcjonuje społeczeństwo – w oparciu o te kilka reguł wpływu społecznego²²⁶.

Zatem może godzi się uznać, że przedsiębiorstwo próbując nawiązać więź z odbiorcami, zaczyna tworzyć z nimi pewnego rodzaju społeczeństwo, w którym z czasem funkcjonują dobrze znane, z punktu widzenia psychologii, reguły wpływu. Natomiast w momencie, gdy jedna strona otrzymuje jakąś wartość od drugiej to bardziej lub mniej świadomie odczuwa wdzięczność i ma poczucie powinności wobec niej oraz potrzeby odwdzięczenia się, a to z kolei może objawiać się choćby w decyzjach zakupowych.

Podsumowanie

W wyniku zmian jakie zachodzą na rynku oraz tych, które pociąga za sobą rewolucja internetowa, modyfikacji uległ model konsumenta oraz społeczeństwa. Ludzie nabierają nowych cech. Pokolenia starsze różnią się znacznie od tych najmłodszych. Marketing natomiast ma za zadanie dostosować się do sytuacji oraz osób, nadążać za klientem i jego potrzebami, dlatego też jest dziedziną bardzo dynamicznie zmieniającą się. Obecnie odpowiedzią na sytuację rynkową stał się chociażby marketing treści i jego nastawienie na generowanie wartości dla klienta. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo buduje więzi i jakoby staje się częścią społeczeństwa, zaczyna funkcjonować według reguł w nim panujących.

Bibliografia

1. Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.
2. Budzyński W., *Wizerunek firm. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2003.
3. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2011.
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0*, MT Biznes, Warszawa 2017.
5. Krawulski J., *Public Relations* (wybrane zagadnienia), wydanie II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
6. Stawarz B., *Content marketing po polsku. Jak przyciągnąć klientów*, PWN, Warszawa 2015.
7. Hatałska N., *Marketing wirusowy*, 2008, <http://hatalaska.com/slangoskop/marketing-wirusowy/> [dostęp: 16.04.2017].
8. www.ncbi.nlm.nih.gov [dostęp: 27.04.2018].

²²⁶ R. Cialdini, *op. cit.*

Karolina Bis, Agata Jajuga, Oktawia Skraińska

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menadżerów

Organizacja wirtualna jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem

Słowa kluczowe: nowoczesne przedsiębiorstwo, organizacja wirtualna

Streszczenie

Celem artykułu było przedstawienie nowoczesnej metody zarządzania przedsiębiorstwem, jaką jest organizacja wirtualna. Bardzo szybko zdobyła ona popularność, ponieważ trafia w potrzeby rozwijającego się rynku pracy. W artykule ukazana jest istota tej formy, jej cechy, zalety oraz wady, a także cała koncepcja organizacji, dzięki której funkcjonuje.

Wstęp

„Ostatnie dziesięciolecie, a zwłaszcza ostatnie lata XX wieku, w światowej nauce i praktyce zarządzania przynoszą wiele nowych koncepcji i metod zarządzania organizacjami, w tym koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem.(...)”²²⁷. W związku z ciągłym rozwojem dziedzin zarządzania powstaje potrzeba poszukiwania nowych sposobów przystosowania się do rynku. Odpowiedzią na te potrzeby jest powstanie organizacji wirtualnej, która umożliwi efektywną pracę w stale rozwijającym się świecie.

Początki organizacji wirtualnej

Początki organizacji wirtualnej sięgają lat 60.XX wieku, gdzie w raz z rozwojem Internetu powstało to pojęcie. Ten typ organizacji jest intensywnie rozwijany i udoskonalany, co wiąże się z przejściem od społeczeństwa masowego do społeczeństwa jednostek, które skoncentrowane jest na wiedzy i informacji. W niespełna sto lat liczba hostów wzrosła od 100 tysięcy do 29 milionów. Te dane obrazują wzrost popularności tego rodzaju organizacji.

²²⁷ J. Lichtarski, A. Węgrzyn, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, 2000, s. 33.

Rozwój form organizacyjnych przedsiębiorstw przebiegał etapami:

- przedsiębiorstwo zcentralizowane, które nie prowadziło produkcji na dużą skalę,
- przedsiębiorstwo częściowo scentralizowane – powstało ze zwiększenia rozmiarów produkcji, umożliwiało pracę w kilku miastach,
- przedsiębiorstwa rozproszone – rynki ponadnarodowe, powstałe w skutek globalizacji,
- przedsiębiorstwo luźno związane – ograniczają koszty synchronizacji w produkcji w przedsiębiorstwach rozproszonych, doprowadzają do powstania kolejnych etapów:
- outsourcing – przekazania poszczególnych funkcji do wykonania innym podmiotom,
- praca zdalna – polega na pracy poza organizacją za pomocą środków komunikacji elektronicznej,
- przedsiębiorstwa wirtualne – instytucja, która wykorzystuje techniki telekomunikacyjne w relacjach z pracownikami i klientami.

Czym jest organizacja wirtualna?

Istnieje wiele definicji i określeń organizacji wirtualnej. Może to być czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw połączona technologią informacyjną w celu dostosowania potrzeb do nowych rynków. Innym określeniem jest sztuczny twór, który realizuje integracje niezależnych przedsiębiorstw w procesach kreowania produktu bez ponoszenia dodatkowych kosztów. W odwołaniu do szerzej rozumianych pojęć organizację wirtualną możemy definiować, jako wirtualną organizację gospodarczą, czyli zbiór rozproszonych jednostek organizacyjnych, które realizują wspólne działania gospodarcze. Możemy ją również rozumieć jako wirtualne przedsiębiorstwo, które oznacza współpracę różnych niezależnych instytucji na bazie wspólnego stosunku gospodarczego.

Zatem organizacja wirtualna jest siecią partnerów biznesowych, którzy realizują wspólny cel, komunikują się używając narzędzi informatycznych. Wymieniają się wiedzą, ponieważ każdy z nich posiada inne doświadczenia i kompetencje oraz darzą się wzajemnym zaufaniem. Organizacje wirtualne powstają dzięki połączeniu nowych modeli zarządzania z wysoko rozwiniętą technologią.

Z organizacji fizycznej do wirtualnej

W organizacji fizycznej klienci potrzebują różnorodnych produktów oraz wygody, istotne dla nich są również niskie koszty oraz coraz to nowsze kanały dystrybucji. Odpowiadając na te potrzeby, biznes zmierza w kierunku zniesienia regulacji. Dąży do globalizacji, centralizacji i innowacyjności. Internet w znacznym

stopniu usprawnia komunikację, współpracę oraz handel pomiędzy partnerami biznesowymi, dzięki czemu powstają wirtualne organizacje nazywane nowym modelem biznesu. W ten sposób Internet przełamuje wszystkie paradygmaty handlu.

Koncepcja organizacji wirtualnej

1. Organizacja wirtualna:

Główne przesłanki wdrożenia koncepcji:

- potrzeba dopasowywania się do zmiennych sytuacji,
- możliwość współdziałania różnych czynników.

2. Proces wirtualizacji:

Identyfikacja kompetencji kluczowych przedsiębiorstwa:

- kształtowanie nowej konfiguracji procesów wokół kompetencji kluczowych i komplementarnych,
- definiowania wartości dodanej tworzonej w sieci,
- rozwiązanie lub rekonfiguracja organizacji.

3. Struktura utworzonej organizacji wirtualnej jest typem struktury nowoczesnej i jest *"złożona ze stanowisk, komórek lub jednostek organizacyjnych różnych podmiotów gospodarczych, a nawet całych przedsiębiorstw, których zadaniem jest zrealizowanie wyznaczonych celów. Nie ma ona osobowości prawnej, wspólnego majątku, personelu zatrudnionego przez jeden podmiot"*²²⁸.

a). cechy konstytutywne:

- jednoczesne działanie na rzecz realizacji potrzeb klienta,
- wspólna optymalizacji całego łańcucha wartości produkcji.

b). struktura organizacyjna:

- brak wspólnego centrum administracyjnego,
- organizację tworzy sieć równouprawnionych uczestników,
- rozproszenie ośrodków władzy z zachowaniem symetryczności jej podziału.

c). koordynacja:

- podstawą koordynacji jest wzajemne zrozumienie, konwergencja (pojęcie oznaczające zbieżność lub powstawanie zbieżności) celu organizacji i zaufanie.

d). podstawowe umiejętności:

- zdolność dostrzegania i wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu,
- elastyczność i zwinność w działaniu,
- doskonałość kompetencyjna w ramach całego łańcucha tworzonej wartości (kompetencje kluczowe uczestników),

²²⁸ B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykw, Kraków 2001, s.46.

- umiejętność samoorganizacji – uporządkowania procesów w czasie i (lub) przestrzeni. Samoorganizacja ma miejsce wówczas, gdy "operator sam organizuje wykonanie swoich zadań, modyfikuje sekwencje operacji, [...] współdziała z innymi, wybierając procedury [...]"²²⁹.
- e). atrybuty specyficzne:
- brak jednolitej osłony prawnej,
 - transgraniczność - istniejący ponad granicami państw,
 - szeroki zakres zastosowania zaawansowanej technologii informacyjno-komunikacyjnej,
 - bardzo wysoki poziom zaufania między uczestnikami,
 - ograniczony zakres integracji uczestników,
 - brak rywalizacji (sytuacji konkurencyjnych wewnątrz układu),
 - tymczasowość danej konfiguracji powiązań wewnętrznych organizacji²³⁰.

Cechy organizacji wirtualnej

- tworzenie nowych zespołów zadaniowych jako reakcja na pojawiające się okazje,
- wykluczenie zbędnych procesów administracyjnych,
- elastyczność – zdolność do szybkiej i skutecznej reakcji do wciąż zmieniającej się sytuacji,
- rozproszenie geograficzne – ten rodzaj organizacji może istnieć w każdym miejscu na świecie, gdzie jest możliwy dostęp do Internetu,
- pełne wykorzystanie potencjału pracowników, dzięki kombinacji ich uprawnień,
- główne ukierunkowanie na potrzeby klienta,
- minimalizacja barier prawnych i kosztów z tym związanych,
- podstawą jest budowanie więzi między członkami organizacji wirtualnej opartej na zaufaniu,
- szybka reakcja decyzyjna na szanse rynkowe.

²²⁹ P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, IFIS PAN, Warszawa 2000.

²³⁰ M. Najda, *Nowoczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach uogólnionej niepewności*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 71–85.

Zalety i wady organizacji wirtualnej

Tabela 1. Zalety i wady organizacji wirtualnej

ZALETY	WADY
Możliwość szybkiego reagowania na nowo pojawiające się okazje rynkowe	Niebezpieczeństwo nadużycia władzy oraz samowola partnerów
Dzięki różnym kompetencjom partnerów biznesowych istnieje możliwość podejmowania skomplikowanych projektów	Ryzyko włączenia się do organizacji podmiotów niekompetentnych
Możliwość prowadzenia globalnej działalności	Brak wzorców postępowania związanych z zarządzaniem siecią
Lepsze dopasowanie produktów do potrzeb klienta	Brak regulacji dotyczącej odpowiedzialności wzajemnej firm oraz pomiędzy organizacją a klientem
Obniżenie nakładów inwestycyjnych	Ryzyko nadwyrężenia lub utraty reputacji w wyniku negatywnego działania jednego z partnerów
	Brak możliwości jednoznacznej identyfikacji firmy i jej partnerów

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

W tak szybko rozwijającym się świecie biznesu, potrzebna jest struktura organizacyjna nadążająca za tempem jego rozwoju. Odpowiedzią na tak specyficzne potrzeby jest organizacja wirtualna. W ciągu ostatniego stulecia bardzo szybko rozwinął się nowy sektor przemysłu związany z informacją, istotne stało się opracowanie technologii, które umożliwiłoby sprawne przekazywanie informacji na odległość. W wyniku tego powstały organizacje wirtualne, które odwzorowują potrzebę coraz większej globalizacji działalności ekonomicznej, zyskują one przewagę nad klasycznymi formami organizacyjnymi oraz zyskują duże znaczenie w sektorze informacji. Można zauważyć, że wkrótce staną się wyznacznikiem nowoczesności, a ich istnienie będzie naturalnym elementem rynku.

„W prawdzie to efektowne stwierdzenie jest nieco przesadne, ale praktyka wykazuje, że aby zostać przedsiębiorcą w modelu organizacji wirtualnej, wystarczy mieć komputer z dostępem do Internetu i taką wiedzę, której nie ma konkurencja”²³¹.

²³¹ J. Kisielnicki, Z. Szyjewski, Telenetforum.pl

Bibliografia

1. Gliński P., Lewenstein B., Siciński A., *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, IFIS PAN, Warszawa 2000.
2. Kisielnicki J., Szyjewski Z., Telenetforum.pl
3. Mięka B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
4. Najda M., *Nowoczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach uogólnionej niepewności*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009.

Summary

The aim of the following article was to present one of the innovative method of the enterprise management, which is a virtual organization. It became to be popular very fast, because it meets the needs of the labor market. Article contains the essence of form, features, advantages and disadvantages. The paper aproximates also the meaning of this organisation and how it works.

Albert Mąkosa, Bartłomiej Stan, Adam Chmurzyński

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny

Metoda 5-S jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem

Słowa kluczowe: metoda 5-S, zarządzanie, przedsiębiorstwo

Streszczenie

W poniższym artykule przeanalizowano metodę 5-S jako nowoczesną formę zarządzania przedsiębiorstwem. W publikacji zostało poruszone pojęcie metody 5-S. Następnie opisano elementy tej metody. Dalej omówiono przykładowy sposób wdrożenia filarów 5-S w organizacji. Na koniec ukazano wyniki badań empirycznych na temat korzyści i skutków dotyczących wprowadzenia metody 5-S i poddano je analizie. Publikacja ma na celu poszerzenie wiedzy o tę tematykę.

Wstęp

Każde przedsiębiorstwo w dobie XXI w. stoi przed dużym wyzwaniem utrzymania swojej pozycji na rynku światowym. W czasach gwałtownych zmian i nieustannie rosnącej konkurencji, musi przestrzegać zasad konsumpcji, ciągle dążyć do samodoskonalenia się, podnosić jakość oferowanych produktów i usług oraz pozyskiwać nowych klientów. Przedsiębiorcy powinni być elastyczni oraz dopasowani do wymagań rynku a przede wszystkim klienta. Te i inne powody nakłaniają przedsiębiorstwa do lepszego wykorzystywania zasobów oraz do zmian w prowadzeniu organizacji. Zastosowanie japońskiej metody 5-S jako koncepcji zarządzania, bez wątpienia jest jednym ze sposobów osiągnięcia przewagi na rynku.

Istota metody 5-S

Metodę 5-S można potraktować jako szereg działań, które przy wykorzystaniu mobilizacji i czynnego udziału zatrudnionych pracowników, mają zwiększyć ich produktywność oraz jakość pracy. Najważniejszym warunkiem wprowadzenia takowych zmian²³² jest aktywne zaangażowanie całego zespołu zatrudnionych. Zmiany te są wprowadzane, by w miejscu funkcjonowania przedsiębiorstwa,

²³² M. Budzynowska (red.), *Metoda 5S. Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające*, Verlag Dashofer, Warszawa 2012, s. 52–53.

zaistniały pozytywne skutki sprawowania kontroli. Miejmy jednak na uwadze, że przy wprowadzeniu metody 5-S trzeba ją potraktować jako nieprzerwany proces rozwoju wszystkich pracowników organizacji.

Rezultatem wprowadzenia 5-S jest poprawa jakości wykonywanych dóbr, zwiększenie efektywności przy minimalizacji kosztów i marnotrawstwa materiałów. Filary tej metody można stosować praktycznie w każdym typie firm, niezależnie czy są one produkcyjne czy usługowe. Pomagają one również w projektowaniu nowych metod organizacji i rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa²³³. Czasem jednak wdrażanie metody 5-S trwa ponad rok, gdyż wyrobienie nowych nawyków wśród pracowników może sprawiać problemy.

Elementy metody 5-S

Wdrażanie metody 5-S odbywa się w pięciu odrębnych etapach. Aby uzyskać wszystkie możliwe korzyści, doskonalenie w zakresie każdego etapu musi być nie tylko poprawnie wykonane, ale również podtrzymane i doskonalone²³⁴.

Seri (sortowanie), Seiton (systematyka), Seiso (sprzątanie), Seiketsu (standaryzacja), Shitsuke (samodyscyplina).

Tabela 1. Praktyczna interpretacja elementów 5-S

5 S	Cel	Usprawnienia	Realizacja
1 S SEIRI	Usprawnienie procesu, redukcja kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszenie zapasów, • lepsze wykorzystanie powierzchni roboczej, • zapobieganie gubieniu przedmiotów, 	<ul style="list-style-type: none"> • posortowanie rzeczy na potrzebne i niepotrzebne, • usunięcie rzeczy niepotrzebnych • uwolnienie stanowiska od rzeczy, przeszkadzających,
2 S SEITON	Usprawnienie procesu (wzrost skuteczności i efektywności)	<ul style="list-style-type: none"> • skrócenie czasu szukania rzeczy potrzebnych, • poprawa bezpieczeństwa, 	<ul style="list-style-type: none"> • właściwe ułożenie wszystkich rzeczy potrzebnych do szybkiego użytku, • skrócenie czasu przygotowania stanowiska,
3 S SEISO	Wzrost sprawności maszyn, utrzymanie czystości urządzeń	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymanie i poprawa sprawności maszyn, • utrzymanie stanowiska pracy czystego, łatwego do sprawdzenia, • szybkie informowanie 	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymanie czystości maszyn, • utrzymanie schłodzonych i bezpiecznych warunków,

²³³ C. Marchwiński, J. Shook, M. Schroeder, *Leksykon Lean. Ilustrowany słownik pojęć z zakresu Lean Management*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010, s. 88–90.

²³⁴ A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 113.

		<ul style="list-style-type: none"> o uszkodzeniach, poprawa środowiska pracy, eliminacja przyczyn wypadków, 	
4 S SEIKETSU	Wzrost bezpieczeństwa i redukcja zanieczyszczeń przemysłowych	<ul style="list-style-type: none"> opracowanie procedur określających przebieg procesów, 	<ul style="list-style-type: none"> przestrzeganie wszystkich zasad obowiązujących w firmie (procedur, instrukcji, zarządzeń, poleceń),
5 S SHITSUKE	Wzrost świadomości i morale	<ul style="list-style-type: none"> zmniejszenie ilości pomyłek wynikających z nieuwagi, postępowanie zgodne z decyzjami, usprawnienia procesów komunikacji wewnętrznej, poprawa relacji międzyludzkich. 	<ul style="list-style-type: none"> samokontrola, współpraca w zespołowym rozwiązywaniu problemów, postępowanie zgodne z decyzjami

Źródło: <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/inne-systemy-i-standardy/system-5s/> [dostęp: 13.04.2018]

Analizując powyższą tabelę można wywnioskować, że metoda 5-S to zbiór wielu zasad, które będą działać dopiero wspólnie, dając nam oczekiwany efekt. Pokazuje to, że każda branża może skorzystać na wdrożeniu tych 5 filarów. Wymaga ona jednak zmiany mentalności i podejścia pracowników do wykonywanych przez nich obowiązków.

Wdrażanie metody 5-S

Postępująca istotność zadowolenia klientów dla dającego benefity funkcjonowania organizacji gospodarczych, wymusza wyszukiwanie perspektyw, ulepszania sposobu ich funkcjonowania. Głównym celem przyjmowanych działań jest eliminacja każdego procesu, który daje niewiele efektów lub przynosi szkody oraz wprowadza modyfikacje wzmagające ich efektywność. Czynność tą powinno się traktować jako udoskonalenie. Wydajność zależna jest od użycia wypróbowanych już schematów postępowania oraz ulepszania w jak największym stopniu²³⁵.

Pierwszym krokiem we wdrażaniu 5 filarów metody, będzie powołanie zespołu oraz kierownika projektu, którego zadaniem będzie nadzorować program. W zespole powinny znajdować się osoby, które są aktywne w codziennym życiu i produkcji firmy oraz jedna osoba „obca”, czyli przedstawiciel spoza działalności objętej projektem zmian. Jako osoba z zewnątrz ma ona za zadanie dzielić się subiektywnymi opiniami. W zespole musi się znaleźć osoba na stanowisku

²³⁵ A. Górný, *Application of quality shaping methods in the work environment improvement. a case of theoretical frames*, Management Systems in Production Engineering, 2014, no. 3 (15), pp. 106–111.

kierowniczym, uzyskamy tym sposobem autorytet formalny w grupie. Gdy uda się nam skompletować grupę, wyznaczamy cel naszego projektu. Ustalamy również podział pracy. Po stworzeniu wykresu Gantta, przydzielamy materiały potrzebne do realizacji przedsięwzięcia (zarówno finansowe jak i ludzkie). Uświadamiamy pracownikom, na czym polega cała idea metody 5-S poprzez ćwiczenia praktyczne oraz prezentacje multimedialne wyjaśniające całą teorię²³⁶.

Po szkoleniu należy przejść do pierwszego etapu, czyli selekcji. Sortowanie to pierwszy etap metody 5-S. Ma on na celu usunięcie z miejsca wykonywanej pracy wszystkiego, co nie jest przydatne do jej realizacji. Głównym jej celem jest posegregowanie wszystkich przedmiotów, które są zlokalizowane na stanowisku pracy na takie, które będą przydatne w aktualnym procesie i na takie, które nie będą brać w nim udziału.

Drugim etapem jest systematyka. Ma za zadanie, oznaczenie oraz organizację poszczególnych elementów miejsca wykonywanej pracy. Ma to ułatwić dostęp do ich użycia. Przejrzystość stanowiska pracy to główny cel drugiego etapu. Ma to wyeliminować marnotrawstwo na wielu poziomach firmy.

Trzeci etap – sprzątanie, czyli uporządkowanie stanowisk pracy (stoły, biurka, regały, maszyny itp.). Dokładne wysprzątanie miejsc pracy pozwoli również, na dostrzeżenie awarii oraz innych niedoskonałości urządzeń. Należy ustalić listę, która pozwoli na bieżąco dokonywać prac porządkowych. Będzie to też miało na celu dokładną weryfikację osób zajmujących się tymi zajęciami²³⁷.

Następnym krokiem jest standaryzacja, w której zdefiniowano normy produkcyjne, zamieszczono je w formie papierowej przy każdym ze stanowisk. Ma to na celu ograniczenie ilości błędów dokonywanych w trakcie wykonywanej pracy.

Finalnym etapem metody 5-S jest samodoskonalenie. By wdrożony system był wciąż rozwijany oraz doskonalony trzeba w dalszym stopniu szkolić pracowników. Dobrym pomysłem jest stworzenie skrzynki skarg i zażaleń, gdzie pracownicy mogą wyjść z inicjatywą rozwoju firmy. Nagrody za najlepsze pomysły tylko polepszą zaangażowanie kadry pracowniczej²³⁸.

Metodologia

W dniach 28 maja 2018r. przeprowadzono autorskie badanie, dotyczące korzyści i skutków dotyczących wprowadzenia metody 5-S. Badanie przeprowadzono w formie anonimowej ankiety audytoryjnej. Pytania zostały skierowane do aktywnych pracowników biurowych oraz produkcyjnych niezależnie od ich

²³⁶ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 33–34.

²³⁷ M. Giemza, *Klient jako podmiot działania organizacji*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, t. I, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 66–67.

²³⁸ A. Górnay, *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w strategii TQM*, [w:] M. Fertsch, S. Trzcieliński (red.), *Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*, Politechnika Poznańska, Poznań 2005, s. 257–261.

płci oraz wieku. Ankieta została przeprowadzona w firmie, w której wprowadzono metodę 5-S w ubiegłym roku, wypełniono 30 formularzy. Ankieta zawierała dwa rodzaje pytań. W pierwszym typie należało wybrać pomiędzy odpowiedziami: „tak” lub „nie”. W drugim typie zastosowano możliwość oddania odpowiedzi poprzez zastosowanie skali stopniowej od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało wartość najniższą, zaś 5-najwyższą. Wyniki zostały przedstawione w dwóch tabelach.

Tabela 2. Wyniki badania przeprowadzonego w Radomiu, 28 maja 2018, część I

Pytania	Wartość procentowa udzielonych odpowiedzi	
	TAK	NIE
Czy po wprowadzeniu metody 5-S łatwiej ci identyfikować zbędne przedmioty na stanowisku pracy?	86,7%	13,3%
Czy wprowadzenie metod 5-S polepszyło ogólną komunikację między pracownikami w przedsiębiorstwie?	76,7%	23,3%
Czy wprowadzone zmiany zapewniają większą jakość pracy?	93,3%	6,7%
Czy przeprowadzone szkolenia ułatwiły ci realizowanie metod 5-S w twoim miejscu pracy?	73,3%	26,7%
Czy usunięto wszystkie niepotrzebne rzeczy z twojego miejsca pracy?	83,3%	16,7%
Czy na każdy przedmiot w twoim miejscu pracy wyznaczono do tego odpowiednie miejsce?	80%	20%
Czy po wprowadzeniu metod jasno określono twoje obowiązki, które musisz realizować podczas swojej pracy?	90%	10%

Źródło: Opracowanie własne

Można zauważyć, że aż 86,7% respondentów potwierdza łatwiejsza organizacje miejsca pracy. Jest to bardzo zadowalający efekt wprowadzenia tej metody. Blisko 93,3% ankietowanych deklaruje powiększenie ogólnej jakości pracy.

Ponad 25% respondentów stwierdziła, że szkolenia mające na celu pomoc w realizacji metod 5-S nie przyniosła zamierzonego skutku. Blisko 90% osób uczestniczących w ankiecie donosi o tym, że metoda 5-S jasno określa ich obowiązki. Poniżej zaprezentowana została tabela z drugą częścią pytań oraz rozkładem odpowiedzi.

Tabela 3. Wyniki badania przeprowadzonego w Radomiu, 28 maja 2018, część II

Pytania	Wartość procentowa udzielonych odpowiedzi w przybliżeniu				
	1	2	3	4	5
Jak oceniasz trudność wprowadzenia metody 5-S w Twoim miejscu pracy?	50%	33,3%	6,7%	6,7%	3,3%
W jakim stopniu przestrzegasz reguł 5-S?	3,3%	6,7%	10%	26,7%	53,3%
Jak bardzo wprowadzenie metody 5-S, przyczyniło się do wzrostu organizacji pracowników firmy?	6,7%	10%	16,7%	20%	44,7%
Jak oceniasz poziom swojego zadowolenia z wprowadzonych zmian w przedsiębiorstwie?	0%	3,3%	6,7%	13,3%	76,7%
Ocen trudność utrzymania wprowadzonych zmian.	46,7%	23,3%	13,3%	10%	6,7%

Źródło: Opracowanie własne

Z analizy powyższej tabeli można wywnioskować, wysoki poziom zadowolenia pracowników z wprowadzenia metody 5-S, świadczy o tym 89,9% głosów w przedziale 4–5 podanych wartości. Interesujący jest fakt, że żaden z ankietowanych nie ocenił poziomu zadowolenia na 1 pkt. Respondenci podobnie odpowiadali na pytanie o przestrzeganie reguł metody 5-S, również przewagę miały głosy w przedziale 4–5 pkt, tym razem jednak blisko 80% głosów. Analizując dalej okazuje się, że ponad 50% pracowników nie ma najmniejszych problemów z utrzymaniem wprowadzonych zmian. Zadawalający wydaje się fakt, że większość ankietowanych ocenia działania metody 5-S jako pozytywny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wysoki poziom pozytywnych odpowiedzi wskazuje na zaangażowanie kadry kierowniczej oraz samych pracowników.

Podsumowanie

Po prawidłowym wdrożeniu metody 5-S można się spodziewać wielu realnych korzyści w przedsiębiorstwie. Podstawowymi pozytywami będzie wzrost wydajności oraz jakości wykonanej pracy. Nie można również zapomnieć o wzroście bezpieczeństwa oraz samopoczuciu samych pracowników. Jednak samo wdrożenie to połowa sukcesu. By wszystkie filary zgodnie razem funkcjonowały, trzeba wdrożyć poczucie samodyscypliny przez pracowników. Sama metoda 5-S nie przyczyni się do niczego. To człowiek wprowadza realne zmiany w funkcjonowaniu całej grupy. Jednak posługując się tymi zasadami będzie nam łatwiej spersonalizować potrzeby oraz wykluczyć pozostałe błędy w zarządzaniu zespołem i zasobami. Pracownicy znajdujący się na mniej istotnych szczeblach w firmie, widząc zaangażowanie szefostwa, lepiej przyswoją i zainicjują kolejne

zmiany. Mimo wszystko, szeroki wachlarz korzyści jakie oferuje wdrożenie metody 5-S, może realnie wpłynąć na poprawę działalności i zarządzania przedsiębiorstwem. Tym samym omawiany model może stanowić alternatywę dla klasycznego podejścia w firmie.

Bibliografia

1. Budzynowska M. (red.), *Metoda 5S. Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające*, Verlag Dashofer, Warszawa 2012.
2. Gienza M., *Klient jako podmiot działania organizacji*, [w:] Sikora T. (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, t. I, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
3. Górny A., *Application of quality shaping methods in the work environment improvement. a case of theoretical frames*, *Management Systems in Production Engineering*, 2014, no. 3 (15).
4. Górny A., *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w strategii TQM*, [w:] Fertsch M., Trzcieleński S. (red.), *Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.
5. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Marchwiński C., Shook J., Schroeder M., *Leksykon Lean. Ilustrowany słownik pojęć z zakresu Lean Management*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010.
7. Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

Summary

In the presented article the 5-S method was analysed as a modern form of business management. In the publication we discussed the concept of 5-S method. Subsequently, elements of this method were described. Next illustrative method of the implementation of 5-S method into organisation was discussed. finally, the results of empirical studies on the benefits and consequences of introducing the 5-S method are presented and analyzed.. The publication aims to extend the knowledge on the basis of this topic.

Rafał Czupryn, Karolina Słomka, Żaneta Suwała

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

Marketing wielopoziomowy jako nowoczesna forma kanału dystrybucji produktów przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: marketing wielopoziomowy, przedsiębiorstwo, biznes, zarządzanie

Streszczenie

W niniejszym artykule przeanalizowano model marketingu wielopoziomowego jako nowoczesną formę kanału dystrybucji produktów przedsiębiorstwa. Ze względu na specyfikę omawianego zagadnienia jak i niewystarczającą ilość rzetelnych danych statystycznych opartych na przeprowadzonych badaniach, artykuł głównie koncentruje się na krytycznej analizie literatury teoretycznej. Publikacja ma na celu poszerzenie zasobu wiedzy o tę tematykę, choć stanowi jedynie skromny wstęp do omawianego zagadnienia.

Wstęp

Dynamiczny globalny rozwój gospodarczy sprawia, że coraz ciężiej współczesnym przedsiębiorcom utrzymać stabilną pozycję na rynku. Niejednokrotnie ciężar, w wypromowaniu oferowanych produktów bądź usług spoczywał na pracownikach partycypujących. Ci zaś wskutek widma niepewności zatrudnienia, nie są w stanie wykonywać swoich obowiązków w pełni efektywnie. Alternatywnym rozwiązaniem umożliwiającym relatywnie szybsze dotarcie do względnie szerokiego grona odbiorców, przy jednoczesnym braku nacisku na pracowników jest koncepcja marketingu wielopoziomowego.

Pojęcie marketingu wielopoziomowego

Definicja marketingu wielopoziomowego do dziś nie została ujednoczona. Działalność tą określa się również, jako: marketing sieciowy albo koncepcję osobistego franchisingu. Powszechnie marketing wielopoziomowy klasyfikuje się jako jeden z wielu odłamów sprzedaży bezpośredniej, za którą, wg Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej uważa się: *oferowanie towarów i usług bezpośrednio konsumentom na zasadach kontaktów indywidualnych, zazwyczaj w domu klienta, miejscu pracy lub innych miejscach, poza stałymi punktami*

tami sprzedaży detalicznej. Jest formą sprzedaży poza siecią sklepową²³⁹. Jednakże jest to nie do końca trafne określenie ze względu na dwojaki sposób funkcjonowania omawianego modelu biznesowego. Oczywiście marketing sieciowy obejmuje procesy związane ze sprzedażą bezpośrednią, lecz ponadto związany jest z procesem dobrowolnego wprowadzania nowych potencjalnych klientów i rozwijania wielopoziomowej struktury sieci sprzedażowej opartej na relacjach między osobą partycypującą, a osobą wprowadzaną.²⁴⁰

Historia marketingu wielopoziomowego

Pierwszym przedsiębiorstwem funkcjonującym w oparciu o model MLM była firma NUTRILITE założona w USA w 1934 r. oferująca suplementy diety. W 1959 r. na skutek kryzysu firmy jej dwóch współpracowników utworzyło własne przedsiębiorstwo – Amway również działające na zasadach marketingu sieciowego. Konsekwencją dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa, Amway Corporation wykupiło NUTRILITE, której asortyment od tej pory stanowił uzupełnienie oferty produktowej²⁴¹. Sukces zastosowania modelu Multi Level Marketingu spowodował powstanie kolejnych firm²⁴². Brak regulacji prawnych wobec ówczesnie nowego modelu biznesowego doprowadził do wystąpienia szeregu oszustw w postaci tzw. piramid. Ich działanie miało na celu zwabienie jak największej ilości potencjalnych klientów oraz wyłudzenie możliwie najwyższej kwoty pod pretekstem wysokiej stopy zwrotu z poniesionej inwestycji²⁴³.

Sposób funkcjonowania

Istotnym elementem wyróżniającym marketing wielopoziomowy jest brak przeciwwskazań w stosunku do osób chętnych do podjęcia zatrudnienia. Niski kapitał początkowy występujący głównie w przedziale 0–500 zł umożliwia szerokiej grupie społeczeństwa rozpoczęcie funkcjonowania w tym modelu biznesowym. Działalność osób partycypujących, prawnie opiera się na zasadzie dobrowolnego członkostwa, zaś umowy podpisywane zostają głównie tylko podczas dokonania wypłaty z tytułu osiągniętej efektywności. Każde przedsiębiorstwo oparte na zasadach MLM posiada tzw. plan marketingowy w którym zawarte są opisy poszczególnych poziomów efektywności i korzyści związane z ich osiągnięciem. Ponad to właściciele firm, liderzy opracowują dla przyszłych pracowników ogólne strategie działania w postaci skryptów ułatwiających osiągnięcie jak

²³⁹ <https://pssb.pl/sprzedaz-bezposrednia/czym-jest-sprzedaz-bezposrednia> [dostęp: 23.03.2018].

²⁴⁰ A. Tomasz, H. Żurawski, *Szansa XXI wieku Network Marketing*, AKAPIT, Kraków 1994, s. 10.

²⁴¹ https://www.nutrilite.com/content/americas/north-america/united-states/nutrilite-nick/en_us/nature/heritage.html [dostęp: 23.03.2018].

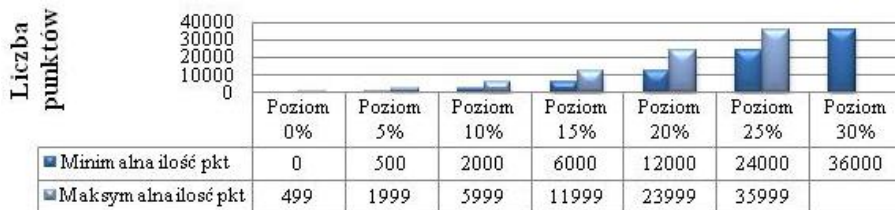
²⁴² A. Tomasz, H. Żurawski, *op., cit.*, s. 13–15.

²⁴³ Ustawa z dnia 16.04.1993 o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz. U. 1993 Nr 47 art. 17c poz. 211.

najlepszych wyników sprzedażowych oraz zarządczych we własnych strukturach. Generalnie występują trzy sposoby funkcjonowania w marketingu wielopoziomowym. Pierwszym z nich jest zostanie klientem i wykupienie dożywnotnie licencji na pozyskiwanie asortymentu oferowanego przez przedsiębiorstwo, po niższej cenie. Do kolejnej metody zalicza się zostanie akwizytorem i rozwijanie struktury jednopoziomowej, polegającej na sprzedaży bezpośredniej produktów z naliczeniem marży będącej jedynym zyskiem. Ostatnim rozwiązaniem wykorzystującym w pełni możliwości które oferuje MLM jest zostanie menedżerem, który nie dość że zostaje klientem firmy, to poszukuje, szkoli, oraz przekazuje własną wiedzę nowym partnerom biznesowym będących członkami struktury dystrybucyjnej. Umożliwia to duplikację określonego modelu zachowania oraz postępowania, który będzie prowadził do dalszego sprawnego rozwoju struktury, zwiększając ilość poziomów, wzrost obrotów, a tym samym dochód pasywny dla menedżera.

Wyплаты w przedsiębiorstwach opartych na modelu marketingu wielopoziomowego

Sposób funkcjonowania systemu wynagrodzeń w marketingu wielopoziomowym uwarunkowany jest w głównej mierze od wypracowanej efektywności w postaci progów procentowych ujętych w planie marketingowym czyli w tzw. systemie poziomowym²⁴⁴. Do produktów będących w dostępnym asortymencie sklepu, zostaje przypisana pewna ilość punktów adekwatna do wartości towaru. W zależności od uzyskanego obrotu grupy podliczanego regularnie w określonych odstępach czasu- najczęściej pod koniec miesiąca na podstawie wartości sumy uzyskanych w ten sposób punktów, zostaje wyliczony poziom efektywności warunkujący wysokość uzyskanej wypłaty. W poniższym rysunku został zaprezentowany przykładowy model planu marketingowego.

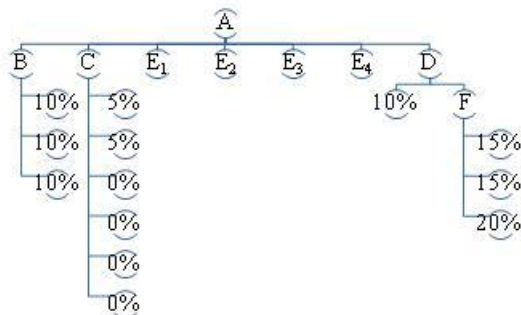


Rysunek 1. Przykładowe progi procentowe w planie marketingowym firmy opartej na modelu marketingu wielopoziomowym

Źródło: Opracowanie własne, objaśnienie: Każda z osób oznaczona literą posiada obrót własny o wysokości 500 pkt. Rozkład poziomów procentowych na potrzeby analizy jest następujący: 0% – 250 pkt; 5% – 500 pkt; 10% – 2000 pkt; 15% – 6000 pkt; 20% – 12000 pkt; 25% – 24000 pkt; 30% – 36000 pkt.

²⁴⁴ A. Warzecha, *Zastosowanie Multi Level Marketingu.. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, 2010, s. 31–32.

Podejmując się bliższej analizy systemu wynagrodzeń, jednoznacznie można stwierdzić, iż wysokość wypłaty w żaden sposób jest zależny od miejsca osadzenia w strukturze, a uwarunkowany jest on wyłącznie osiągniętymi wynikami w postaci pożądaných poziomów procentowych. Przy takim założeniu może dojść do sytuacji w której osoba zapisana wcześniej otrzyma niższą wypłatę od osoby która później dołączyła. Wynika to z zasady wyliczania pensji na podstawie różnicy między sumą uzyskanych punktów i poziomu menedżera, a sumą uzyskanych punktów i poziomów poszczególnych gałęzi w strukturze. Sytuację tą prezentuje rysunek 2 znajdujący się poniżej.



Rysunek 2. Przykładowa struktura wielopoziomowa

Źródło: Opracowanie własne

Przy uwzględnieniu wytycznych zawartych pod rysunkiem 1 określających plan marketingowy oraz objaśnień dodanych do rysunku drugiego, można zauważyć, że, w strukturze sprzedażowej menedżera A można wyodrębnić różne formy uczestnictwa w marketingu wielopoziomowym. Po pierwsze lider oznaczony literą C prowadzi wyłącznie sieć opartą na jednym poziomie. W przypadku osób oznaczonych literami E, wykorzystują one jedynie korzyści wynikające z zakupów i posiadanych zniżek, ponieważ wypłata w tym wypadku jest na niskim poziomie. Potwierdzeniem zaistnienia sytuacji w której wypłata zależy wyłącznie od indywidualnie wypracowanej efektywności bez względu na posiadaną pozycję wskazuje zależność między dystrybutorem D i F.

Firma funkcjonująca w modelu marketingu wielopoziomowego a klasyczne przedsiębiorstwo

Poprzez brak wysokich kosztów, prowadzenie własnej działalności gospodarczej opartej na zasadach marketingu wielopoziomowego jest bardziej przyjazne dla przedsiębiorcy ze względu na ponoszone mniejsze ryzyko i konsekwencje

w przypadku niepowodzenia²⁴⁵. W tabeli przedstawiono najistotniejsze cechy przedsiębiorstwa tradycyjnego i porównano je z przedsiębiorstwem funkcjonującym w modelu marketingu sieciowego.

Tabela 1 Porównanie cech charakterystycznych między klasycznym przedsiębiorstwem a przedsiębiorstwem opartym o zasady MLM.

Klasyczne małe przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo oparte na marketingu sieciowym
Konieczność wypłacania zobowiązań bez względu na sytuację firmy.	Brak konieczności wypłacania zobowiązań bez względu na sytuację firmy.
Względnie mały udział w rynku.	Nieograniczony udział w rynku.
Wysokie koszty reklamy i marketingu	Niskie koszty reklamy i marketingu.
Konieczność ponoszenia wysokich kosztów szkolenia kadry.	Pomoc z zakresu szkoleń i doradztwa oferowanego przez firmę macierzystą.
Wraz ze rozwojem firmy konieczność zatrudniania pracowników, a z tego wynikające koszty utrzymania pracowników.	Brak konieczności zatrudniania pracowników, czyli nie ponoszenie kosztów pracowniczych.
Wykreowanie wizerunku własnej marki produktu i/lub usługi na rynku.	Korzystanie ze sprawdzonych produktów, pomysłów (know-how) oraz z wizerunku sprawdzonej marki.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Warzecha, *Zastosowanie MLM*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2010, s. 36

Analizując powyższą tabelę, model osobistego franchisingu niweluje główną barierę hamującą utworzenie własnej firmy w postaci dużego nakładu kapitału założycielskiego. W odróżnieniu do tradycyjnej formy zakładania firmy, w marketingu wielopoziomowym pierwszymi a zarazem najważniejszymi współpracownikami najczęściej zostają osoby z grona znajomych założyciela. Partycypacja potencjalnych pracowników, którzy współpracują w oparciu o dobrowolną umowę członkowską, zwalnia tym samym przedsiębiorstwo z opłat związanych z opłacaniem składek pracowniczych. Formalnie osoby działające w przedsiębiorstwie nie podejmują zatrudnienia, do momentu w którym pragną wypłacić należne im wynagrodzenie z tytułu osiągniętego poziomu procentowego.

²⁴⁵ B.A. Sypniewska, *Marketing wielopoziomowy – szansa czy zagrożenie*, Z. Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, T. XVII, 2013, s. 64–65.

Podsumowanie

Koncepcja wdrożenia nowego kanału dystrybucji produktów przedsiębiorstwa poprzez model marketingu wielopoziomowego może stanowić dla części przedsiębiorców idealne rozwiązanie. Marketing wielopoziomowy z perspektywy właściciela umożliwia relatywnie niskim kosztem dotrzeć do szerokiego grona odbiorców. Z drugiej strony, niski koszt wejścia i brak wiążących zobowiązań, stanowi niejednokrotnie przekonujący i decydujący argument za partycypacją w danej firmie. Najważniejszym elementem jest wykreowanie dobrego planu marketingowego, który będzie stanowił wystarczającą motywację dla wszystkich chętnych osób do efektywnej pracy, która będzie wynagradzana zgodnie z ustalonymi wytycznymi.

Bibliografia

1. Sypniewska B.A., *Marketing wielopoziomowy – szansa czy zagrożenie*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, Tom XVII, 2013.
2. Tomasz A., Żurawski H., *Szansa XXI wieku Network Marketing*, AKAPIT, Kraków 1994.
3. Ustawa z dnia 16.04.1993 o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz. U. 1993 Nr 47 art. 17c poz. 211.
4. Warzecha A., *Zastosowanie Multi Level Marketingu.*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, 2010.
5. <https://pssb.pl/sprzedaz-bezposrednia/czym-jest-sprzedaz-bezposrednia> [dostęp: 23.03.2018].
6. https://www.nutrilite.com/content/americas/north-america/united-states/nutrilite-nick/en_us/nature/heritage.html [dostęp: 23.03.2018].

Summary

This article analyzes the multi-level marketing model as a modern form of the company's product distribution channel. Due to the specificity of the discussed issue as well as the insufficient number of reliable statistical data based on the conducted research, the article is mainly based on a critical analysis of theoretical literature. The publication aims to broaden the knowledge on this subject, although it is only a modest introduction to the discussed issue.

Wsparcie polskich instytucji otoczenia biznesu dla inwestorów zagranicznych

Słowa kluczowe: Instytucje Otoczenia Biznesu, Inwestorzy zagraniczni

Streszczenie

Fundamentem przedsiębiorstwa, w dużej mierze decydującym o jego kondycji i możliwościach rozwojowych jest kapitał. Wraz ze wzrostem globalizacji poszerza się wachlarz pozyskiwania źródeł finansowania. Coraz częściej dochodzi do powstawania podmiotów wielonarodowych, poprzez nabycie pakietu akcji dającego prawo do kierowania przedsiębiorstwem, całkowitego przejęcia firmy lub utworzenia nowej jednostki gospodarczej w innym kraju²⁴⁶. Istotną rolę w tym procesie odgrywają Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB), które wspierają inwestorów zagranicznych w działaniach podejmowanych w innym państwie na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Celem artykułu jest analiza możliwości wsparcia polskich instytucji otoczenia biznesu na rzecz inwestorów z uwzględnieniem inwestorów zagranicznych.

Pojęcie Instytucji Otoczenia Biznesu

Instytucje otoczenia biznesu zarówno w literaturze przedmiotu jak i w praktyce przyjmują różne nazwy, m. in.: instytucje wspierające, instytucje okołobiznesowe, instytucje wspomagające biznes, instytucje zaplecza biznesowego i inne. Szeroki katalog IOB opracowali eksperci CASE – Doradcy Sp. z o.o., wskazując na jedenaście podstawowych kategorii instytucji otoczenia biznesu, które funkcjonują w Polsce. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto definicję, która określa IOB jako „*instytucje non-profit, nie działające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe, zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie, działające na terenie Polski. Wyodrębniona instytucja okołobiznesowa powinna posiadać bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencje niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP*”²⁴⁷.

W praktyce, instytucje otoczenia biznesu wspierają najczęściej jednostki sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Instytucje otoczenia biznesu wchodzą w skład sieci infrastruktury bezpośredniego otoczenia MŚP i zawierają

²⁴⁶ I. Świerkocki, *Zarys międzynarodowych stosunków gospodarczych*, PWE, Warszawa 2004, s. 93.

²⁴⁷ W. Burdecka, *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2004, s. 4.

elementy skierowane na tworzenie, poszerzanie lub modyfikację słabszego, niż w dużych przedsiębiorstwach, wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa. Potrzeba istnienia i rozwoju IOB, których zadaniem jest wsparcie MŚP na poziomie operacyjnym i strategicznym, wynika z faktu, że przedsiębiorstwa te posiadają niższy potencjał i mniejsze możliwości konkurencyjne na rynku²⁴⁸.

Rodzaje Instytucji Otoczenia Biznesu

Z uwagi na różnorodność IOB, wyróżnić można trzy główne grupy tych instytucji. Rodzaje instytucji, uwzględniające cel ich funkcjonowania przedstawia poniższa tabela 1.

Tabela 1. Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości

Ośrodki przedsiębiorczości	Instytucje finansowe	Ośrodki Innowacji
<p>CEL:</p> <p>szeroka promocja i inkubacja przedsiębiorczości, dostarczanie usług wsparcia do małych firm i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym</p>	<p>CEL:</p> <p>ułatwienie dostępu do finansowania działalności nowo powstałych oraz małych firm bez historii kredytowej, dostarczanie usług finansowych</p>	<p>CEL:</p> <p>szeroka promocja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem</p>

Źródło: <http://monitoruj.podkarpackie.pl/1.5-instytucje-otoczenia-biznesu.html> [dostęp: 14.04.2018]

Instytucje otoczenia biznesu mogą przybierać różne formy prawne, reprezentując sektor publiczny, prywatny oraz sektor organizacji pozarządowych. Najczęściej ze względu na formę prawną wyodrębnia się pięć grup instytucji wsparcia²⁴⁹:

- fundacje i stowarzyszenia lub jednostki przez nie powołane, realizujące programy rozwoju przedsiębiorczości i transferu technologii oraz działające na rzecz rozwoju lokalnego,

²⁴⁸ B. Piasecki, A. Roguż, E. Stawasz, S. Johnson, D. Smallbone, *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MŚP w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa 2001, s. 175–176.

²⁴⁹ J. Markiewicz, *Instytucje otoczenia biznesu. Rola w kształtowaniu innowacyjności sektora MSP na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 121.

- spółki publiczno-prywatne powołane z inicjatywy i przy dużym zaangażowaniu organizacyjnym i finansowym władz publicznych, podejmujące działania prorozwojowe, nie zobligowane do generowania zysków do podziału między udziałowcami,
- izby gospodarcze, organizacje rzemiosła, zrzeszenia i związki pracodawców oraz inne instytucje przedstawicielskie biznesu, podejmujące inicjatywy i działania prorozwojowe,
- wyodrębnione organizacyjnie i finansowo jednostki samorządowe, administracji publicznej, instytucji naukowo-badawczych zorientowane na wspieranie rozwoju lokalnej gospodarki,
- prywatne spółki kapitałowe.

W zależności od instytucjonalnego umiejscowienia IOB pełnią różne funkcje. Przykładowo podmioty działające we współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi dążą do upowszechnienia wiedzy wytworzonej w tych jednostkach, natomiast podmioty działające we współpracy z przedsiębiorcami mają na uwadze zgłaszane przez nich postulaty. W poniższej tabeli 2 przedstawionych zostało kilka przykładowych IOB.

Tabela 2. Klasyfikacja Instytucji Otoczenia Biznesu

Ośrodki przedsiębiorczości	Instytucje finansowe	Ośrodki Innowacji
<ul style="list-style-type: none"> • ośrodki szkoleniowo-doradcze, • ośrodki przedsiębiorczości, • centra biznesu, • kluby przedsiębiorczości, • punkty konsultacyjne, • punkty konsultacyjno-doradcze, • preinkubatory, • inkubatory przedsiębiorczości. 	<ul style="list-style-type: none"> • regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe, • fundusze poręczeń Kredytowych, • fundusze kapitału zaangażowanego, • Sieci Aniołów Biznesu. 	<ul style="list-style-type: none"> • centra transferu technologii, • akademickie inkubatory przedsiębiorczości, • inkubatory technologiczne, • e-inkubatory, • parki technologiczne • ośrodki naukowo-badawcze

Źródło: M. Mażewska, A. Bąkowski., *Uwarunkowania rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce* [w:] A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, PARP, Warszawa 2012, s. 12

Instytucje Otoczenia Biznesu wspierające inwestorów zagranicznych

Specyficznymi i odgrywającymi istotną rolę IOB, które wspierają inwestorów zagranicznych są Centra Obsługi Inwestora i Eksportera (COIE). Głównym zadaniem tych instytucji jest zapewnienie dostępu do informacji o aktualnych ofertach inwestycyjnych dostępnych na polskim rynku. COIE pomaga przedsiębiorstwom

w nawiązywaniu międzynarodowych kontaktów oraz wspiera działalność eksportową, prowadząc różnego rodzaju projekty promocji gospodarczej czy organizując szkolenia i spotkania B2B²⁵⁰.

Kolejną instytucją wspierającą eksport i inwestycje za granicą są Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP (WPHI). WPHI pośredniczy w kontaktach polskich przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami, dostarcza podmiotom gospodarczym niezbędnych informacji do planowania, organizowania eksportu i/lub inwestycji. Prowadzi kampanię promocyjno-reklamową polskich podmiotów gospodarczych na zagranicznych eventach targowo-wystawienniczych²⁵¹.

Zagraniczne Biura Handlowe (ZBH) Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu to sieć przedstawicielstw, których zadaniem jest wspieranie eksportu oraz inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, jak również przyciąganie inwestorów do Polski. Instytucje te przygotowują szczegółowe analizy rynku dla przedsiębiorców, dotyczące poszczególnych branż i sektorów. Organizują różnego rodzaju rozmowy B2B, wystawy umożliwiające polskim przedsiębiorcom dotarcie ze swoim produktem na rynek międzynarodowy. Dzięki wsparciu ZBH przedsiębiorcy osiągają wyższe rezultaty pod kątem możliwości eksportowych oraz inwestycyjnych.

Kolejną IOB pomagającą inwestorom wejść na polski rynek jest Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH). Zapewnia ona szybki dostęp do aktualnych danych z otoczenia gospodarczo-prawnego inwestycji oraz przyczynia się do efektywnego wykorzystania istniejących na rynku możliwości przez przedsiębiorców, na rzecz których prowadzi swoje działania. Instytucja ta oferuje pomoc w znalezieniu odpowiednich partnerów biznesowych, jak również optymalnej lokalizacji. Formą wsparcia oferowaną przez PAIH mogą być granty rządowe przyznawane na podstawie „Programu Wspierania Inwestycji o Istotnym Znaczeniu dla Gospodarki Polskiej na lata 2011–2023 przyjętego przez Radę Ministrów w dniu 5 lipca 2011 r. Programem mogą być objęci przedsiębiorcy planujący inwestycje w następujących sektorach priorytetowych:

- sektor motoryzacyjny,
- sektor elektroniczny oraz produkcji sprzętu AGD,
- sektor lotniczy,
- sektor biotechnologii,
- sektor rolno-spożywczy,
- sektor nowoczesnych usług,
- działalność badawczo-rozwojowa (B+R).

²⁵⁰ <http://coie.armsa.pl/Wsparcie,dla,Eksportu,17.html> [dostęp: 14.04.2018].

²⁵¹ Ibidem.

Ponadto o wsparcie mogą wnioskować przedsiębiorcy planujący inwestycje produkcyjne w innych sektorach, o minimalnych kosztach kwalifikowanych 750 mln PLN i tworzące co najmniej 200 nowych miejsc pracy, lub o minimalnych kosztach kwalifikowanych 500 mln PLN i tworzące co najmniej 500 nowych miejsc pracy (znaczące inwestycje).

Wsparcie przyznawane jest w formie dotacji na podstawie dwustronnej umowy zawartej pomiędzy Ministrem Gospodarki a inwestorem. Umowa reguluje szczegółowo warunki wypłaty dotacji przy zachowaniu zasady, że dotacja jest wypłacana proporcjonalnie do stopnia realizacji zobowiązań²⁵².

Granty mogą być udzielane z dwóch tytułów:

- kosztów tworzenia nowych miejsc pracy,
- kosztów kwalifikowanych nowej inwestycji.

Wsparcie na jakie mogą liczyć inwestorzy przedstawiają poniższe tabele 3 i 4.

Tabela 3. Wsparcie z tytułów kosztów tworzenia nowych miejsc pracy (grant na zatrudnienie)

Sektor	Nowe miejsca pracy	oraz	Koszty kwalifikowane nowej inwestycji (mln PLN)	Wysokość wsparcia na jedno miejsce pracy (PLN)
Produkcja:* • motoryzacja • biotechnologia • elektronika z AGD • lotniczy • rolno-spożywczy	250		40 mln PLN	od 3 200 do 15 600***
BSS	250		1,5 mln PLN**	
B+R	35		1 mln PLN**	
Inwestycje znaczące w innych sektorach produkcyjnych	200 lub 500		750 mln PLN lub 500 mln PLN	

* Wsparcie nie jest przyznawane inwestycjom lokowanym w powiecie, gdzie stopa bezrobocia jest niższa niż 75% średniej krajowej.

** Bez uwzględnienia kosztu wynajmu powierzchni biurowej.

*** Dodatkowo 20% za lokalizację w Polsce Wschodniej.

**** Dodatkowo 5 pp. za lokalizację w Polsce Wschodniej.

Źródło: https://www.paih.gov.pl/strefa_inwestora/grant_rzadowy [dostęp: 13.04.2018]

²⁵² https://www.paih.gov.pl/strefa_inwestora/grant_rzadowy [dostęp: 13.04.2018].

Tabela 4. Wsparcie z tytułu kosztów kwalifikowanych nowej inwestycji (grant inwestycyjny)

Sektor	Nowe miejsca pracy	oraz	Koszty kwalifikowane nowej inwestycji (mln PLN)	Wysokość wsparcia (% kosztów kwalifikowanych)
Produkcja:* • motoryzacja, • biotechnologia, • elektronika z AGD, • lotniczy, • rolno-spożywczy.	50		160 mln PLN	od 1,5% do 7,5%**** kosztów kwalifikowanych
Inwestycje znaczące	200 lub 500		750 mln PLN lub 500 mln PLN	do 10% kosztów kwalifikowanych
B+R	35		10 mln PLN**	

* Wsparcie nie jest przyznawane inwestycjom lokowanym w powiecie, gdzie stopa bezrobocia jest niższa niż 75% średniej krajowej.

** Bez uwzględnienia kosztu wynajmu powierzchni biurowej.

*** Dodatkowo 20% za lokalizację w Polsce Wschodniej.

**** Dodatkowo 5 pp. za lokalizację w Polsce Wschodniej.

Źródło: https://www.paih.gov.pl/strefa_inwestora/grant_rzadowy [dostęp: 13.04.2018]

Podsumowanie

Instytucje otoczenia biznesu wpływają na rozwój przedsiębiorczości w Polsce zwiększając możliwości rozwojowe firm. Zakres i różnorodność oferowanych usług przez IOB dla inwestorów zagranicznych (od działalności szkoleniowej, doradczej, po przez dostarczanie niezbędnych informacji ułatwiających im podejmowanie decyzji i nawiązywanie kontaktów biznesowych z polskimi przedsiębiorcami po udzielanie wsparcia finansowego) czyni je niezmiernie użytecznymi zarówno dla inwestorów zagranicznych jak i dla lokalnych przedsiębiorców. Potencjał instytucjonalny przyczynia się do przyciągania inwestorów zagranicznych, którzy lokując swoje firmy na terenie RP przyczyniają się do wzrostu PKB oraz zmniejszenia bezrobocia.

Bibliografia

1. Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2004.
2. Markiewicz J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rola w kształtowaniu innowacyjności sektora MSP na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.

3. Piasecki B., Rogut A., Stawasz E., Johnson S., Smallbone D., *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MŚP w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa 2001.
4. Świerkocki I., *Zarys międzynarodowych stosunków gospodarczych*, PWE, Warszawa 2004.
5. <http://coie.armsa.pl/Wsparcie,dla,Eksportu,17.html>
6. https://www.paih.gov.pl/strefa_inwestora/grant_rzadowy

Summary

The foundation of the enterprise, which largely determines its condition and development opportunities, is capital. With the increase of globalization, the range of obtaining financing sources is widening. Multinational entities are increasingly emerging, through the acquisition of a block of shares giving the right to run a business, a complete takeover of a company or the creation of a new business unit in another country. An important role in this process is played by Institutions of Business Environment (IBEI), which support foreign investors in activities undertaken in another country for the development of entrepreneurship. The aim of the article is to analyze the possibilities of supporting Polish business environment institutions for investors, including foreign investors.

Joanna Kowalczyk

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

Komunikacja marketingowa instytucji non-profit. Studium przypadku Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, marketing, instytucje non-profit

Streszczenie

W dzisiejszych czasach dialog z otoczeniem odgrywa niezwykle ważną rolę nie tylko w przedsiębiorstwach ale również instytucjach non-profit. Poprzez komunikowanie się organizacje mają szansę pokazać ideę swojej działalności szerszemu gronu odbiorców i dzięki temu lepiej realizować swoje zadania. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie sposobów komunikacji instytucji pozarządowych z odbiorcami. Pokażę to poprzez omówienie środków oraz instrumentów promocji jakimi one się posługują. Na koniec pokażę studium przypadku Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.

Wstęp

Komunikacja to przekazywanie, odbieranie i przetwarzanie informacji. Termin „komunikowanie” wywodzi się z łacińskiego słowa communis (wspólny) i oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś. Z kolei „komunikacja” jest terminem, którego łaciński pierwowzór oznacza również wymianę, łączność, czyli porozumiewanie się, przekazywanie informacji, pojęć, idei, uczuć. Umiejętność skutecznego porozumiewania się polega na prezentowaniu problemu w sposób odpowiadający sposobowi myślenia ludzi, którzy będą podejmować decyzje.

Na gruncie marketingu jej rozumienie nie ogranicza się tylko do utożsamiania z całokształtem działań związanych z przekazywaniem informacji o firmie/organizacji czy ofercie, ale oznacza także budowanie relacji. Komunikacja marketingowa to dialog przedsiębiorstwa/organizacji z otoczeniem. Współczesne, zorientowane marketingowo podmioty prowadzą interaktywny dialog z aktualnymi i przyszłymi klientami/konsumentami. Prowadzenie dialogu z otoczeniem to często być lub nie być firmy czy organizacji. Od wymiany informacji między uczestnikami rynku, a zwłaszcza między przedsiębiorstwem/organizacją, a jej klientami/konsumentami coraz częściej zależy funkcjonowanie danego podmiotu na rynku, jego rynkowy sukces.

Komunikacja marketingowa powinna być traktowana jako działania, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje różnym grupom adresatów informacje, o zróżnicowanej formie i treści, o sobie i swojej ofercie rynkowej oraz jako działania mające na celu zarejestrowanie i przekazanie informacji zwrotnej, będącej wyrazem reakcji odbiorców na podjęte działania²⁵³. Działania te powinny być współzależne, co pozwala określić komunikację marketingową jako swoisty dialog między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem – obecnymi i potencjalnymi nabywcami oraz innymi grupami interesariuszy firmy.

Komunikacja marketingowa pełni ogromną rolę nie tylko w przedsiębiorstwach komercyjnych, ale odgrywa ogromne znaczenie również w instytucjach non-profit co pokaże w tym artykule.

Specyfika organizacji non-profit

Czym są organizacje non-profit i jak działają

Organizacja non-profit (organizacja pozarządowe, instytucja NGO) to organizacja nie nastawiona na zysk, która uzyskuje ona niezbędne środki finansowe z różnych budżetów publicznych: państwowych, regionalnych, lokalnych. Najczęściej jest to stowarzyszenia – dobrowolne, trwałe i samorządne zrzeczenia o celach niezarobkowych.

Według ustawy z 2013 r. o organizacji działalności pożytku publicznego i wolontariacie²⁵⁴: "organizacjami pozarządowymi są, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia...". Zakres tej definicji jest bardzo szeroki i poza wspomnianymi w niej stowarzyszeniami i fundacjami do podmiotów typu non-profit często zalicza się związki zawodowe, organizacje społeczne (komitety społeczne, rodzicielskie czy koła łowieckie) itp.

Organizacje te: stanowią ważny element społeczeństwa, dają pracę, edukują oraz udzielając pomocy tam, gdzie państwo nie sprawuje opieki lub nie radzi sobie z rozwiązywaniem problemów. Produktem w organizacjach działających w trzecim sektorze jest długofalowa idea mająca na celu pomoc społeczeństwu, a fundusze do realizacji celów są to z reguły środki pozyskane.

²⁵³ B. Pilarczyk, Z. Waśkowski, *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 21.

²⁵⁴ Ustawa z 2013 r. o organizacji działalności pożytku publicznego i wolontariacie, art.3 ust.2.

Działalność instytucji non-profit w Polsce²⁵⁵

Obecnie w naszym kraju zarejestrowanych jest blisko 100000 stowarzyszeń oraz 20000 fundacji. Status organizacji pożytku publicznego, czyli instytucji, której nasi rodacy mogą przekazać 1% podatku ma 8500 organizacji. Najwięcej organizacji zajmuje się: sportem (29%), edukacją (15%) oraz kulturą (13%). Organizacji, które opierają się wyłącznie na pracy społecznej jest aż 45%.

Warto nadmienić, że Polacy bardzo chętnie angażują się w filantropie. Inicjatywy społeczne materialnie wspiera ponad połowa mieszkańców (52%). Bardzo zaskakującym jest natomiast fakt, że w wolontariaty włączają się tylko 18% ludności.

Działania marketingowe w instytucjach non-profit

Tradycyjne koncepcje marketingu są także skuteczne w grupie organizacji non-profit. Marketing umożliwia bowiem zwiększenie efektywności funkcjonowania tych organizacji. Jest to najlepsza platforma planowania, szczególnie w instytucji publicznej, która dzięki temu może lepiej zaspokajać potrzeby obywateli i dostarczać im rzeczywistą wartość. Jednakże charakterystyczne cechy organizacji non-profit powodują, iż nie jest możliwa prosta adaptacja reguł marketingowych stosowanych w podmiotach komercyjnych, szczególnie tych które oferują produkty materialne. Do czynników utrudniających stosowanie marketingu w organizacjach non-profit należy zaliczyć także często jeszcze występujące przeświadczenie zatrudnionych osób o nieetycznym charakterze marketingu w ogóle oraz jego nieużyteczności w organizacjach non-profit. Wynika to z niewiedzy odnośnie rzeczywistej idei marketingu i jego wartości²⁵⁶.

Podejście marketingowe przynosi korzyści organizacjom non profit przy formułowaniu ich misji, rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu wyników m.in.²⁵⁷:

- zwiększania stopnia wykorzystania usług,
- zwiększania przychodów,
- nasilenia działań obywateli na rzecz ochrony środowiska,
- obniżenia kosztów świadczenia usług,
- zwiększenia zadowolenia klientów,
- zdobywania poparcia obywateli.

²⁵⁵ <http://fakty.ngo.pl/> [dostęp: 06.04.2018].

²⁵⁶ J. Sarnowski, *Zastosowanie marketingu w organizacjach non-profit, na przykładzie Parku Narodowego Yellowstone*, *Zeszyty naukowe polityki europejskiej, Finanse i marketing* nr 3 (52) 2010, s. 388.

²⁵⁷ Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 10.

Tak jak w przypadku organizacji komercyjnych, kluczem do sukcesu jest stosowanie fundamentalnych zasad marketingu: skupianie uwagi na kliencie, segmentacja rynku docelowego, rozpoznanie konkurencji, wykorzystanie wszystkich instrumentów marketingowych, monitorowanie prowadzonych działań i korygowanie ich. Biorąc pod uwagę w większości niematerialny charakter oferowanego w organizacjach non-profit produktu (jest to zazwyczaj usługa), tradycyjny czteroelementowy marketing mix winien być uzupełniony o takie elementy jak: personel, proces usługowy oraz fizyczne otoczenie. Wszystko musi tworzyć swoistą kompozycję oraz system, zależne od misji i celów organizacji, charakteru rynku oraz cech klientów.

Typowym rodzajem działań marketingowych, w które zaangażowane są organizacje nie nastawione na zysk to tzw. marketing społeczny. Jest to zastosowanie zasad i technik marketingu do wywierania wpływu na docelową grupę adresatów, żeby dobrowolnie przyjęli określone zachowanie, odrzucili je, zmodyfikowali albo zrezygnowali z niego dla dobra poszczególnych grup, osób albo społeczeństwa jako całości. Większość działań marketingu społecznego sponsorowana jest przez instytucje sektora publicznego.

Studium przypadku Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy

Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy jest fundacją o charakterze filantropijnym, której podstawowym celem według statutu jest: „działalność w zakresie ochrony zdrowia polegająca na ratowaniu życia chorych osób, w szczególności dzieci, i działanie na rzecz poprawy stanu ich zdrowia, jak również na działaniu na rzecz promocji zdrowia i profilaktyki zdrowotnej”. Została założona 2 marca 1993 roku. Fundacja Jerzego Owsiaaka już od początku działalności charakteryzuje się nietuzinkową komunikacją marketingową.

Mówiąc o komunikacji marketingowej fundacji warto przyjrzeć się jej systemowi identyfikacji wizualnej. Logotypem fundacji jest charakterystyczne czerwone serduszko z białą nazwą organizacji. W postaci naklejek są one rozdawane wszystkim, którzy wrzucą pieniądze do puszek ale nie tylko. Możemy spotkać je również na sprzęcie szpitalnym zakupionym przez Orkiestrę. Logotyp oraz motyw czerwieni jest również obecny podczas samego finału w działaniach, które opisałam w dalszej części artykułu. Warto wspomnieć również o charakterystycznym dżinglu fundacji, który towarzyszy całej promocji. Także wygląd wolontariuszy uległ standaryzacji. Każdy z nich ma identyczną puszkę do zbiórki pieniędzy oraz identyfikator na smyczy, który wygląda tak samo u wszystkich. Nie należy także zapominać, że elementem identyfikacji jest również persona założyciela fundacji pana Jerzego Owsiaaka. Charakterystyczny mężczyzna w okularach o biało-czerwonych oprawkach, prezentujący się na finałach w żółtej koszuli i czerwonych spodniach na pewno zawsze będzie kojarzył się z tą organizacją.

Fundacja działa przez cały rok jednak podsumowaniem i zwieńczeniem każdego okresu jest organizowane rok rocznie finał. W trakcie tego wydarzenia w wielu miastach naszego kraju odbywają się koncerty, pokazy sprzętu ratowniczego oraz inne atrakcje, połączone ze zbiórką do puszek oraz licytacjami. Przed każdym takim finałem odbywa się promocja medialna. Firma bardzo często nawiązuje współpracę z firmami, czego przykładem jest kampania sieci Play „Gramy razem z WOŚP”. Warto również zwrócić uwagę na kampanie billboardowe, które prowadzą sztaby poszczególnych miast.

Organizacja bardzo pręźnie prowadzi swoją działalność w Internecie. Strona internetowa, instagram czy strony na facebooku (zarówno oficjalna strona organizacji, jak i strony sztabów), spotykają się z dużym odbiorem i aktywnością użytkowników Internetu. W chwili pisania tego artykułu²⁵⁸ liczba polubień fanpage wynosiła 1 196 506. Media społecznościowe fundacji pozwalają jej nie tylko informować o aktualnej działalności, ale również są miejscem, gdzie może ona dementować błędne informacje na swój temat i wydawać oficjalne oświadczenia. Warto również zwrócić uwagę na szczególny sposób komunikacji fundacji. WOŚP stawia na emocjonalne komunikaty, przez to tworzy pewną barierę z uczuć. Fundacja gra „ponad podziałami” przez co łączy cały naród, a faktem jest, że Polacy lubią być razem i działać w wspólnym celu.

Wszystkie opisane powyżej czynniki składają się na duży sukces organizacji. Tylko w tym roku podczas wielkiego finału w styczniu zebrano 126 milionów 373 tysiące 804 złotych. Sukcesy te pokazują jak wielką moc ma odpowiednio dobrana komunikacja marketingowa i powinny być przykładem dla innych organizacji non-profit.

Podsumowanie

Jak wynika z powyższego artykułu, komunikacja marketingowa jest ważna nie tylko w przypadku instytucji dochodowych, ale również tych non-profit. Odpowiednie wyróżnienie się na tle innych, dobór instrumentów promocji i systemu identyfikacji wpływają na zaistnienie w świadomości odbiorców, co pomaga fundacji osiągać większe zyski na cele statutowe. Doskonałym przykładem jest sukces Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Dlatego menedżerowie organizacji powinni pamiętać również o marketingu, który na pewno wpłynie pozytywnie na naszą instytucje.

²⁵⁸ Stan na 06.04.2018.

Bibliografia

1. Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
2. Pilarczyk B., Waśkowski Z., *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.
3. Sarnowski J., *Zastosowanie marketingu w organizacjach non-profit, na przykładzie Parku Narodowego Yellowstone*, Zeszyty naukowe polityki europejskie, Finanse i marketing nr 3 (52) 2010.
4. Ustawa z 2013 r. o organizacji działalności pożytku publicznego i wolontariacie, art.3 ust.2.
5. <http://fakty.ngo.pl/> [dostęp: 06.04.2018].

Summary

Today, dialogue with the environment plays an extremely important role not only in enterprises but also in non-profit institutions. By communicating, organizations have the chance to show the idea of their activities to a wider audience and, thanks to that, better fulfill their tasks. The purpose of this article is to indicate ways of communication of non-governmental institutions with recipients. I will show this by discussing the means and instruments of promotion that they use. At the end, I will show a case study of the Great Orchestra of Christmas Charity.

Amanda Majchrowska

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

Outsourcing jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem

Słowa kluczowe: Outsourcing, zarządzanie, przedsiębiorstwo

Streszczenie

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka zmusza współczesne firmy do pracy podczas nieustannie zmieniających się wymagań rynkowych. Pomocne w takich warunkach stają się przedsiębiorcom nowoczesne formy zarządzania przedsiębiorstwem. Celem artykułu było zaprezentowanie outsourcingu jako nowoczesnej formy zarządzania przedsiębiorstwem. Na podstawie studiów literaturowych zdefiniowano pojęcie outsourcingu oraz przybliżono jego genezę. Następnie omówiono zakres usług i istotę zarządzania przedsiębiorstwem przy zastosowaniu outsourcingu. Ponadto, w artykule dokonano porównania tradycyjnego i opartego na outsourcingu podejścia do funkcji zaopatrzenia. Z uwagi na specyfikę omawianego zagadnienia, artykuł głównie oparty jest na krytycznej analizie literatury teoretycznej.

Wstęp

Wzrost zainteresowania nowoczesnymi formami zarządzania przedsiębiorstwem jest wynikiem gwałtownych zmian gospodarki, które spowodowały, że firmy muszą mierzyć się z coraz bardziej skomplikowanymi problemami. Ponadto, problemy te wymagają od przedsiębiorców szybkiej reakcji, w przypadku jeśli chcą aby ich organizacje efektywnie funkcjonowały na obecnym rynku. Jedną z tychże nowoczesnych form zarządzania przedsiębiorstwem jest outsourcing, który jest niezwykle ważną koncepcją z uwagi na fakt, że może być zastosowany w wielu obszarach funkcjonowania firmy.

Pojęcie Outsourcingu

Termin outsourcing powstał z połączenia dwóch angielskich słów: outside – zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz oraz resource – zasoby, środki, zapasy, możliwości. Dosłownie oznacza, więc korzystanie ze źródeł zewnętrznych bądź wy-

korzystanie zasobów zewnętrznych²⁵⁹. Jedną z definicji tej formy zarządzania podaje M. Trocki, który uważa że jest to „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”²⁶⁰. K. Międlą uważa zaś outsourcing za jedną z najbardziej popularnych obecnie koncepcji zarządzania, która jest wykorzystywana do „reorganizacji i wyszczuplenia struktur organizacyjnych, w celu zapewnienia organizacji większej elastyczności” oraz zwiększenia efektywności²⁶¹. Nieco inaczej pojęcie outsourcingu wyjaśnia T. Kopczyński, który definiuje je jako koncepcję składającą się z dwóch elementów, gdzie pierwszy polega na przekazaniu określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, drugi zaś obejmuje długookresowe współdziałanie z zewnętrzną firmą²⁶².

Outsourcing jest więc formą zarządzania przedsiębiorstwem, polegającą na przekazaniu realizacji pewnych procesów, usług bądź też ich części do innej organizacji – partnerom zewnętrznym (tzw. dostawcy outsourcingu), dzięki czemu dana firma może koncentrować się na obszarach kluczowych dla jej rozwoju. Koncepcja ta była kiedyś uważana jedynie za narzędzie umożliwiające redukcję kosztów, obecnie stała się strategicznym instrumentem i sposobem konkurencyjności na nieustannie zmieniającym się rynku²⁶³.

Historia powstania Outsourcingu

Termin outsourcing w praktyce zarządzania ma swój początek w latach 80. XX wieku, natomiast do teorii zarządzania wprowadzono go w latach 90. XX wieku. W literaturze specjalistycznej za prekursora nowoczesnego outsourcingu często podaje się firmę EDS Rossa Perota. Wynika to z tego, że przedsiębiorstwo to jako pierwsze (1963 r.) nawiązało współpracę z koncernem Frito-Lay, która polegała na odpłatnym wykonywaniu funkcji informatycznych dla tej firmy. Duży udział we wzroście popularności outsourcingu miał również koncern General Motors, dzięki któremu termin ten został wprowadzony do teorii zarządzania²⁶⁴.

²⁵⁹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 56.

²⁶⁰ Ibidem s. 56.

²⁶¹ K. Międlą, *Wykorzystanie podejścia procesowego we wdrażaniu outsourcingu*, [w:] red. S. Nowosielski, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 52, s. 81.

²⁶² T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 47.

²⁶³ M. Sobińska, *Outsourcing procesów biznesowych*, [w:] red. S. Nowosielski, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 52, s. 199.

²⁶⁴ M. Trocki, *op. cit.*, s. 44.

Dalszy rozwój outsourcingu nastąpił w latach 90. XX wieku, dzięki rozwijającej się filozofii zarządzania ukierunkowanej na wzrost wartości dla akcjonariuszy. W efekcie ta nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem została przeniesiona do innych dziedzin, takich jak administracja publiczna i samorządowa, gospodarka komunalna, organizacje polityczne oraz społeczne²⁶⁵.

Według B. Nogalskiego, obecnie obserwujemy nieustanny rozwój outsourcingu, który ukazuje się poprzez dążenie firm do współpracy i współdziałania z innymi firmami poprzez eliminowanie „ze swego wnętrza tego wszystkiego, co hamuje rozwój, co absorbuje potencjał, a nie zapewnia przewagi nad konkurentami”²⁶⁶.

Zarządzanie przedsiębiorstwem opartym na Outsourcingu

Zakres usług outsourcingu, mimo swoich pokaźnych rozmiarów, stale się zwiększa z uwagi na fakt zmieniającej się organizacji międzynarodowego biznesu. B. Liberska wyodrębnia w zakresie outsourcingu pięć grup usług²⁶⁷:

- usługi związane z obsługą klienta w systemie całodobowym we wszystkie dni w roku (7 x 24 x 365); do tej grupy należą m.in. sprzedaż, reklamacje, rezerwacje, telemarketing, badania marketingowe, odnawianie subskrypcji, prenumeraty, zarządzanie członkostwem,
- prace administracyjno-biurowe – należy tu zaliczyć gromadzenie danych oraz ich przetwarzanie, usługi finansowe, transakcje płatnicze, wystawianie faktur, listy płac, podatki czy inne usługi wspierające operacje biurowe,
- usługi profesjonalne – w tej grupie można wyróżnić m.in. usługi prawnicze, finansowe, księgowość, prace architektoniczne, diagnozy medyczne, usługi multimedialne oraz inne usługi związane z kulturą,
- usługi związane z technologią IT – zaliczyć tu można m.in. przetwarzanie danych, utrzymywanie sieci, instalowanie i doskonalenie oprogramowania, obsługę stron internetowych, tworzenie systemów integrujących itp.,
- usługi związane ze sferą badawczo-rozwojową – udostępnianie badań naukowych poza granice jest zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. Zakres tychże badań odnosi się zarówno do sfery bezpośrednio związanej z informatyką, jak również badań w różnorodnych gałęziach przemysłu. Dzięki outsourcingowi przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć szybsze wyniki, ale także ma szansę na znaczne zmniejszenie kosztów innowacji.

²⁶⁵ W. Janiak, *Outsourcing*, [w:] red. M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 86.

²⁶⁶ B. Nogalski, *Outsourcing*, [w:] red. M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcja zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 281.

²⁶⁷ B. Liberska, *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, [w:] red. A. Szymaniak, *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007, s. 241–242.

Celami zarządzania poprzez outsourcing są w głównej mierze redukcja kosztów oraz wzrost elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należy również zaliczyć do nich specjalizację oraz optymalizację procesów. Osiągnięcie celów odbywa się poprzez koncentrację na realizacji tylko kluczowych procesów, czyli tych w których dane przedsiębiorstwo odniosło operacyjną doskonałość²⁶⁸.

Outsourcing jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem

Wprowadzenie outsourcingu do przedsiębiorstwa jest równoznaczne z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia. W Tabeli 1. dokonano porównania tradycyjnego i opartego na outsourcingu podejścia do funkcji zaopatrzenia.

Tabela 1. Porównanie tradycyjnego i opartego na outsourcingu podejścia do funkcji zaopatrzenia

Tradycyjne podejście	Outsourcing
Wytwarzanie wszystkich elementów	Specjalizacja - koncentracja na obszarach kluczowych
Szeroki mechanizm know-how	Kompleksowe zakupy
Kupno pojedynczych elementów komponentów	Kupno kompletnych systemów i całych komponentów
Koncentracja na rozwoju własnego przedsiębiorstwa	Kupno know-how od dostawców
Niskie ceny produktów i półproduktów	Kompleksowe traktowanie kosztów
Zakupy na lokalnych rynkach	Zaopatrzenie uniwersalne
Korzystna zmiana dostawców	Stale, długoterminowe partnerstwo
Wiele źródeł zaopatrzenia – wielu dostawców	Wybrani, akredytowani dostawcy
Izolowanie funkcji zakupu	Wewnętrzna i zewnętrzna integracja przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 58

Analizując powyższą tabelę można stwierdzić, że tradycyjne podejście do funkcji zaopatrzenia w przeciwieństwie do opartego na outsourcingu, cechuje się tym, że wszystkie konieczne do procesu wytwórczego elementy czy komponenty do maszyn produkowano na miejscu w przedsiębiorstwie. Produkty

²⁶⁸ M. Sobińska, *op. cit.*, s. 203.

i półprodukty sprowadzano również z zewnątrz współpracując z wieloma dostawcami, których często zmieniano. Głównym czynnikiem wyboru dostawców była cena po jakiej oferowali oni swoje wyroby do sprzedaży. Zakupy realizowano na lokalnych rynkach, ale dbano również we własnym zakresie o nowoczesność produktów, czy półproduktów, prowadząc w tym obszarze kosztowne badania.

Podejście do funkcji zaopatrzenia oparte na outsourcingu koncentruje się przede wszystkim na kluczowych obszarach działania firmy. Należy to rozumieć jako zaprzestanie produkcji szerokiej gamy wyrobów, na rzecz tych głównych, najważniejszych. W wyniku takiego podejścia, pozostałe elementy i komponenty są dostarczane do przedsiębiorstwa przez firmy dostawcze - zwane partnerami. Partnerzy dobierani są według wcześniej ściśle ustalonych kryteriów, w których duży nacisk kładzie się na dobrą długoterminową współpracę oraz rozumienie wzajemnych korzyści. Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż podejście do funkcji zaopatrzenia oparte na outsourcingu bazuje na zakupie od swoich partnerów know-how, dzięki czemu przedsiębiorstwo nie musi samo koncentrować się na rozwijaniu własnych kosztownych badań.

Podsumowanie

Po przeprowadzeniu krytycznej analizy literatury teoretycznej oraz dokonaniu porównania tradycyjnego i opartego na outsourcingu podejścia do funkcji zaopatrzenia wynika, że outsourcing jest stosunkowo nowoczesną formą zarządzania przedsiębiorstwem, który może stanowić zagrożenie dla obecnie funkcjonujących klasycznych systemów zarządczych. Wdrożenie koncepcji outsourcingu w przedsiębiorstwie wiąże się z uzyskaniem wielu korzyści, gdzie do najważniejszych należą:

- niższe koszty pozyskiwania usług,
- elastyczne warunki świadczenia usług,
- zmniejszenie zatrudnienia i zobowiązań finansowych,
- dostęp do wiedzy, nowych technologii i ekspertyz technicznych, know-how,
- możliwość koncentracji i rozwoju działań strategicznych.

Wszystkie te korzyści wpływają na podwyższenie poziomu konkurencyjności danej firmy, a dzięki temu długotrwałe zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania na rynku.

Bibliografia

1. Janiak W., *Outsourcing*, [w:] red. Hopej M., Kral Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
2. Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
3. Liberska B., *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, [w:] red. Szymaniak A., *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007.
4. Międła K., *Wykorzystanie podejścia procesowego we wdrażaniu outsourcingu*, [w:] red. Nowosielski S., *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 52.
5. Nogalski B., *Outsourcing*, [w:] Czerska M, Szpitter A.A., *Koncepcja zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
6. Sobińska M., *Outsourcing procesów biznesowych*, [w:] red. Nowosielski S., *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 52.
7. Trocki M., *Outsourcing metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
8. Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Summary

Contemporary companies are forcing by dynamic developing economy to work while market's requirements are continually changing. In these circumstances modern forms of companies' management become helpful for entrepreneurs. The main aim of article was to present "outsourcing " as modern forms of companies' management. Based on studies, the definition of outsourcing and it's origin was defined. Next range of services and essential of companies' management using outsourcing was discussed. Furthermore, traditional comparison and based on outsourcing of suply functions were made. Due to specific issue described, the article is mainly based on critical analyses of theoretical literature.

Well-being – sztuka zarządzania pracownikiem

Znaczenie psychologii pozytywnej w ekonomii

Psychologia pozytywna pojawiła się w latach 90, natomiast za jej oficjalny początek przyjmuje się rok 2000, kiedy zostało wydane czasopismo „American Psychologist” w całości poświęcone nowemu nurtowi. Prekursorem psychologii pozytywnej jest Martin Seligman. Jest to dziedzina, która zajmuje się zdrowiem psychicznym, dobrostanem, pozytywnymi doświadczeniami, cechami jednostkowymi i instytucjami, które wspierają ich rozwój²⁶⁹.

Psychologia pozytywna stała się inspiracją do rozwoju nowego trendu naukowego w dziedzinie zarządzania zwanego Positive Organizational Scholarship. Podobnie jak psychologia pozytywna, POS, czyli Pozytywne Studia nad Organizacją, skupia się na pozytywnych zjawiskach, które dotyczą całej organizacji, a nie pojedynczych jednostek. Do tej pory w większości koncentrowano się na negatywnych zjawiskach i zachowaniach, które w jakiś sposób wpływają na rozwój organizacji. Teraz natomiast zaczęto badać te zjawiska, zachowania, które przyczyniają się do rozwoju zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Przykładem mogą być badania Barbary Fredrickson, które dowodzą, że pozytywne emocje w organizacjach znacząco wpływają na wydajność pracy i zaangażowanie pracowników, co przekłada się na lepsze wyniki²⁷⁰.

Dobrostan pracowniczy – przekrój przez przeprowadzone badania

Z psychologii pozytywnej wywodzi się również pojęcie dobrostanu pracowniczego (ang. well-being). Dobrostan bardzo często jest opisywany przez klasyfikację stanu psychicznego oraz właściwości osoby, często zostaje także sprostowany całościowej oceny sytuacji m.in. do odczuwanego przez danego pracownika szczęścia²⁷¹. Dorosły człowiek w swoim życiu stara się prowadzić wiele aktywności. Niepodważalnie dla większości z nas ważna jest rodzina.

²⁶⁹ K. Tucholska, B. Gulla, *Psychologia pozytywna – krytyczna analiza koncepcji*, [w:] *Studia z psychologii w KUL*. T. 14, Wyd. KUL, Lublin 2007, s. 108.

²⁷⁰ K. Kalinowska-Andrian, *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania*, [w:] *e-mentor* 1(13)/2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/13/id/235> [dostęp: 06.04.2018].

²⁷¹ L. Koziół, A. Wojtowicz, *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy*, [w:] *Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej*, nr. 71, Poznań 2016, s. 166.

Jednak równie niepodważalnym faktem jest to, że to jednak praca zajmuje nam większość naszego czasu. Większość ludzi pracuje po 8 godzin, często zabiera również swoją pracę do domu, co za tym idzie czasu na odpoczynek, hobby nie ma zbyt dużo. Nic więc dziwnego, że to w jaki sposób oceniamy swoją pracę wpływa na ocenę jakości całego naszego życia, dlatego też bardzo ważne jest, aby pracownik odczuwał zadowolenie ze swojej pracy. Badacze, którzy zajmują się dobrostanem pracowniczym przedstawiają szerzej jego znaczenie:

- znaczenie psychologiczne – osobiste odczucia psychiczne, dotyczące własnej wartości, rozwoju, zadowolenia z pracy,
- znaczenie fizyczne – poczucie zdrowego ciała, co za tym idzie bezpieczeństwo w miejscu pracy oraz opieka zdrowotna,
- znaczenie społeczne – wartość relacji z innymi ludźmi, np. poziom zaufanie, możliwość współpracy, pomoc drugiej osobie.

Well-being w miejscu pracy jest niczym innym jak zaspokojeniem pewnych ważnych potrzeb, dzięki którym pracownicy czują się bezpiecznie oraz czerpią satysfakcję z wykonywanej pracy. Na osiąganie dobrych wyników wpływa dobrostan w każdym z trzech wymienionych wyżej wymiarów. Pracownik, któremu praca sprawia radość i satysfakcję, jest pobudzany i ma chęci do działania. Jest mniej oporny na zmiany oraz chętniej podejmuje wyzwania, co przekłada się również na jego samorozwój²⁷².

Badania Instytutu Gallup'a pozwoliły natomiast wyłonić 5 elementów, które wpływają na poziom well-being. Należą do nich²⁷³:

- kariera, poczucie sensu – czerpanie satysfakcji z pracy, poczucie wpływu oraz znaczenia;

Badania dowodzą, że grupy robocze, które składają się z pracowników niskim career well-being, mają mniejsze szanse na zatrzymanie pracowników w organizacji oraz dochodzi tam do większej ilości wypadków w miejscu pracy i kradzieży. Organizacje mogą stwarzać pracownikom możliwości rozwoju na przykład poprzez spotkania z mentorami, warsztaty itp.

- relacje – dobra atmosfera w pracy, życzliwe i szczerze relacje, które łączą pracowników;

Kolejnym wynikiem jest to, że ludzie, którzy mają przyjaciół w miejscu pracy są siedmiokrotnie bardziej zaangażowani w swoją pracę. Natomiast tylko 5% przebadanych osób twierdzi, że organizacja pomaga im budować silne relacje interpersonalne.

²⁷² L. Kozioł, A. Wojtowicz, *op. cit.* s. 167.

²⁷³ T. Rath, J. Harter, *Wellbeing: The five essential elements*, Gallup Press, 2010, s. 3–8.

- finanse – bezpieczeństwo i stabilizacja finansowa;
Jeśli chodzi o bezpieczeństwo finansowe, to tylko 8% pracowników uważa, że ich organizacja robi wszystko, aby pomóc im w poprawie kondycji finansowej. Może to prowadzić do tego, że w sytuacji otrzymania lepszej propozycji finansowej odejść z organizacji i ta straci wykwalifikowanego pracownika. Dodatkowo niski poziom dobrobytu finansowego może wywoływać u pracownika stres, depresję itp. Jeśli organizacja nie może zwiększyć wynagrodzenia pracowników może na przykład przygotować szkolenia, które pozwolą pracownikom lepiej zarządzać swoimi finansami.
- społeczność – poczucie bycia częścią większej grupy, społeczności, a także duma z wykonywanej pracy;
Jeśli organizacja inwestuje w pracownika, to następnie on inwestuje w inne osoby, w tym wypadku w klientów organizacji oraz innych jej członków. Organizacje mogą angażować pracowników w życie społeczności, która ich otacza, dzięki czemu organizacja poprawia swój wizerunek.
- zdrowie fizyczne, kondycja;
Pracownicy, którzy mają problemy zdrowotne nie będą pracować efektywnie, osoba o wysokim poziomie dobrostanu fizycznego będzie miała więcej energii, więc w krótszym czasie będzie wykonywała swoje zadania. Takie osoby mają ogólnie dobry nastrój i swoim optymistycznym podejściem „zarażają” kolegów z pracy i zwiększają ich zaangażowanie. Organizacje mogą więc zachęcać pracowników do dbania o swoją kondycję fizyczną na przykład dając pracownikom dostęp do zdrowej żywności lub częściowo finansując udział w klubach sportowych.

Te same badania potwierdzają następujące prawidłowości, że pracownicy, którzy osiągają zadowolenie w wyżej wymienionych 5 obszarach²⁷⁴:

- o 43% chętniej pomagają innym,
- o 41% mniej dopuszczają się absencji w pracy z powodów zdrowotnych,
- o 81% mniej są skłonni do poszukiwania nowej pracy.

Niestety w 5 obszarach jest szczęśliwych tylko 7% przebadanych pracowników, natomiast, aż 66% badanych jest zadowolonych przynajmniej z jednego z obszarów.

Badaniami, dotyczącymi dobrostanu, zajmował się również amerykański psycholog, Peter Warr. Na ich podstawie określił 12 najważniejszych czynników, które mają wpływ na odczuwany przez pracowników well-being. Swoją teorią przedstawił na tzw. modelu witaminowym. Czynniki porównał do witamin, mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na rozwój organizacji w zależności od ich nasilenia. Dodatkowo podzielił je na dwie grupy²⁷⁵:

²⁷⁴ Ibidem, s. 9–10.

²⁷⁵ A.Czerew, K. Obuchowska., *O nowoczesnych narzędziach badania well-being pracowników*, [w:] *HR News*, <http://www.hrnews.pl/TopNews,4011,o-nowoczesnych-narzedziach-badania-well-being-pracownikow%20.aspx> [dostęp: 22.04.2018].

- czynniki należące do I grupy nie powinny być większe od wartości krańcowej:
 - kontrola osobista – dotyczy swobody w podejmowaniu decyzji przez pracownika w zakresie jego pracy oraz doboru współpracowników,
 - wymagająca kontrola – definiuje częstotliwość i intensywność bieżącej kontroli oraz oceny pracownika, która opiera się na negatywnej informacji zwrotnej,
 - różnorodność pracy – dotyczy stopnia różnorodności wykonywanych przez pracownika zadań,
 - obciążenie pracą – obrazuje poziom zmęczenia wynikający z nadmiaru pracy i trudnych zadań, a także z odpowiedzialności z nich wynikającej, można to przedstawiać jako stosunek czasu przeznaczanego na pracę do czasu, który jest poświęcany na inne czynności,
 - poziom kontaktów towarzyskich – to rodzaj relacji jakie łączą pracownika zarówno z kolegami z pracy, przełożonymi, a także klientami, jest to również poziom sformalizowania tych relacji,
 - rozwój i ocena – to postrzeganie przez pracownika, na ile jego rozwój jest ważny dla organizacji, a także wykorzystanie potencjału pracownika.
- czynniki z II grupy powinny posiadać jak największe wartości:
 - wspierająca kontrola – to relacje pracownika z jego przełożonym, które opierają się na pozytywnej informacji zwrotnej na temat jego pracy. To również gotowość przełożonego do wsparcia w trudnych, problemowych sytuacjach,
 - poczucie bezpieczeństwa w organizacji – dotyczy postrzegania przez pracownika, działań organizacji, które mają na celu zapewnienie wszystkim pracownikom oraz osobom związanym z organizacją bezpieczeństwa fizycznego. Dodatkowo odnosi się również do przestrzegania przez organizację praw pracowniczych i zapewnienia im poczucia godności,
 - wynagrodzenie finansowe – to nic innego, jak zadowolenie i poczucie sprawiedliwości pracownika z otrzymanego wynagrodzenia za pracę,
 - znacząca pozycja społeczna – to potrzeba człowieka, która polega na poczuciu, że jego praca jest potrzebna, użyteczna dla innych oraz dla organizacji,
 - etyka organizacji – to poczucie, że organizacja postępuje zgodnie z pewnymi zasadami etycznymi i jej działania są uczciwe i sprawiedliwe,
 - możliwość rozwoju – dotyczy jasno określonych ścieżek rozwoju/kariery pracowników, a także możliwości wpływu pracownika swoją karierę.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej badania pracodawcy mają dwie możliwości. Pierwsza z nich to podejście prewencyjne do well-being, co oznacza eliminowanie czynników, które mają niekorzystny wpływ na kondycję fizyczną pracownika. Korzyścią dla pracodawcy z takich działań będą mniejsze koszty wynikające z absencji pracowników. Druga możliwość to działania pro

aktywne, czyli stworzenie takich warunków pracy, aby pracownik był zadowolony z wykonywanych zadań, co za tym idzie odczuwał wysoką jakość życia w miejscu pracy²⁷⁶.

Podsumowanie

Obecnie organizacjom coraz trudniej jest utrzymać przy sobie kompetentnego pracownika. Tymczasem zmieniające się otoczenie, konkurencja sprawiają, że sukces organizacji zależy właśnie od pracowników i ich zaangażowania. Na zachodzie organizacje zmieniają podejście do pracownika i zaczynają dbać o jego kondycję, zaangażowanie i satysfakcję z pracy. W Polsce natomiast nie jest to jeszcze wszędzie praktykowane, pomimo licznych badań z tego zakresu, które dowodzą, że zadowoleni pracownicy, to zaangażowani pracownicy, a zaangażowanie pozytywnie wiąże się z wydajnością. W związku z tym organizacje powinny, częściej monitorować poziom well-being u swoich pracowników, aby móc dostosować odpowiednie techniki do zarządzania swoim kapitałem ludzkim, a syndrom „niedzielnego popołudnia”, czyli stresu odczuwanego przed pójściem do pracy powinien pójść w naszą niepamięć.

Bibliografia

1. Czerew A., Obuchowska K., *O nowoczesnych narzędziach badania well-being pracowników*, [w:] HR News, <http://www.hrnews.pl/TopNews,4011,o-nowoczesnych-narzedziach-badania-well-being-pracownikow%20.aspx>
2. Kalinowska-Andrian K., *Positive Organizational Scholarship- nowy trend w nauce zarządzania*, [w:] e-mentor, nr 1(13)/2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/13/id/235>, [dostęp: 06.04.2018].
3. Kozioł L., Wojtowicz A., *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy*, [w:] *Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej*, nr. 71, Poznań 2016.
4. Rath T., Harter J., *Wellbeing: The five essential elements*, Gallup Press, 2010.
5. Tucholska K., Gulla B., *Psychologia pozytywna – krytyczna analiza koncepcji*, [w:] *Studia z psychologii w KUL*. T. 14, Wyd. KUL, Lublin 2007.
6. <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/ewa-stelmasiak-well-being-w-miejscu-pracy-rozwoj-pracownikow-i-swiadomosc-pracodawcy/> [dostęp: 22.04.2018].

²⁷⁶ E. Stelmasiak, *Well-being w miejscu pracy. Rozwój pracowników i świadomość pracodawcy*, <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/ewa-stelmasiak-well-being-w-miejscu-pracy-rozwoj-pracownikow-i-swiadomosc-pracodawcy/> [dostęp: 22.04.2018].

Summary

The purpose of this article is to bring the idea of wellbeing closer. Wellbeing comes from positive economics. Well-being is the fulfillment of certain important needs, thanks to which employees feel safe and get satisfaction from their work. An employee who is happy works better. The article also presents a number of studies in this field.

Beata Mitura, Magdalena Konwa

Politechnika Lubelska
Koło Naukowe Menedżerów

Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rozwoju województwa lubelskiego

Słowa kluczowe: BIZ, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, województwo lubelskie

Streszczenie

Niniejszy artykuł prezentuje wybrane zagadnienia dotyczące bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Jest to temat obecnie powracający, któremu poświęcane są liczne badania i opracowania. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne uznawane są za istotny czynnik wpływający na wzrost i rozwój gospodarczy kraju, który inwestycje te przyjmuje. Dzieje się to zwłaszcza dzięki możliwości napływu nowych technologii, metod zarządzania, wiedzy i know-how, jak również tworzeniu nowych miejsc pracy co przyczynia się w efekcie do rozwoju lokalnego i regionalnego.

Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne – definicje

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). W języku angielski foreign investment oznacza inwestycje zagraniczne. Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy określa termin inwestycji zagranicznych następująco „*uzyskanie rządowych, instytucjonalnych czy indywidualnych nakładów inwestycyjnych w danym kraju na rzecz innego państwa. Zagraniczne inwestycje są znaczące dla kraju, w którym oszczędności są stosunkowo niedostateczne w stosunku do potencjalnego popytu na inwestycje. Zagraniczny kapitał może być owocnym środkiem stymulującym szybki rozwój. Bezpośrednie inwestycje mogą być środkiem zmniejszającym napięcie bilansu płatniczego. Bezpośrednie inwestycje często przyczyniają się do powoływania odpowiednich towarzystw podejmujących wytwarzanie krajowych produktów, które wcześniej były importowane*”²⁷⁷.

Współcześnie bezpośrednie inwestycje zagraniczne to zarówno rzeczowe aktywa produkcyjne, jak również kapitał finansowy (akcje, lokaty), a także niematerialny, jako prawa do przemysłowej własności intelektualnej między innymi licencje, know-how, innowacje i techniki organizacji oraz zarządzania. Istotą

²⁷⁷ Z. Dowgiałło, *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2004, s. 152.

bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest transfer tych aktywów do kraju lokaty będącego zapraszającym, zwanego także krajem biorcy, goszczącym bądź importującym czy też miejscem bezpośredniego inwestowania²⁷⁸.

Należy zwrócić również uwagę na fakt, iż „przedsiębiorstwo bezpośredniego inwestowania jest to takie przedsiębiorstwo, w którym zagraniczny inwestor bezpośredni posiada co najmniej 10% akcji zwykłych lub uprawnia do 10% głosu w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, albo w inny sposób posiada efektywny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem”²⁷⁹.

Formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą przybierać różne formy. Dla określenia inwestorów zagranicznych w literaturze bardzo często pojawiają się takie sformułowania jak: firmy międzynarodowe, korporacje transnarodowe, firmy zagraniczne, firmy globalne, przedsiębiorstwa zagraniczne, przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym, spółki z udziałem zagranicznym²⁸⁰.

W literaturze przedmiotu znaleźć można również różne formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych. A. Buckley uważa, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą przyjmować następujące formy²⁸¹:

- poszerzania działalności istniejących za granicą przedsiębiorstw zależnych bądź filii,
- uruchomienia w innym państwie zupełnie nowego przedsiębiorstwa stanowiącego filię bądź przedsiębiorstwo zależne od firmy macierzystej,
- nabywania całego zagranicznego przedsiębiorstwa bądź jego aktywów.

E. Bojar wyróżniła, aż sześć form jakie mogą przybrać bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Oto one²⁸²:

- przedsiębiorstwa zależne (*subsidiary*) – czyli tworzenie od podstaw bądź przejmowanie istniejących już za granicą przedsiębiorstw, nad którymi firma – inwestor sprawuje stałą i zupełną kontrolę,

²⁷⁸ E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce w kontekście ich wpływu na zrównoważony rozwój*, [w:] R. Salerno-Kochan, M. Wojnarowska (red.), *Towaroznawstwo w badaniach i praktyce – Ekologiczne, ekonomiczno-prawne i marketingowe aspekty jakości produktów*, Polskie Towarzystwo Towaroznawcze, Kraków 2017, s. 3.

²⁷⁹ E. Bojar, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w regionach słabo rozwiniętych – studium porównawcze Polski i Irlandii. Efekty i zagrożenia*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2008, s. 15.

²⁸⁰ K. Stachowiak, *Instytucjonalne uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2007, s. 15.

²⁸¹ A. Buckley, *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 94.

²⁸² E. Bojar, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 21–22.

- zakładanie oddziałów (*branches*) – to takie, które nie są samodzielnymi jednostkami gospodarczymi. Forma ta nie może być zarejestrowana poza granicami regionu macierzystego jako niezależne towarzystwa handlowe bądź przemysłowe, ponieważ nie posiadają osobowości prawnej,
- tworzenie przedsiębiorstw siostrzanych – stowarzyszonych (*affiliates*) – działających jako odrębne jednostki gospodarcze oraz prawne, w których udział firmy macierzystej nie musi wynosić 100%,
- obejmowanie udziałów w firmie zagranicznej bądź tworzenie *joint venture*, co oznacza współdziałanie w zakładaniu nowego przedsiębiorstwa,
- przekazywanie licencji, zawieranie porozumień dotyczących się produkcji bądź wykształcenia zespołu, przekazywanie między innymi patentów, *know-how*, a także praw autorskich w zamian za udziały własnościowe,
- przyznawanie w szczególności kredytów, pożyczek oraz darowizn dla wyżej wspomnianych, jak również reinwestowanie zysków.

Uwagę należy również zwrócić na fakt, iż wybór formy inwestycji zależy od kilku czynników. Wśród nich można wyróżnić dwie grupy²⁸³:

- wewnętrzne – to takie, które wynikają głównie z cech firmy inwestującej;
- zewnętrzne – to takie, które wynikają ze specyfiki lokalizacji docelowej.

Wśród wewnętrznych czynników zaliczyć można między innymi wielkość przedsiębiorstwa inwestującego oraz jego organizację, strategię firmy – przede wszystkim w odniesieniu do budowy międzynarodowej pozycji konkurencyjnej, a także międzynarodowej dywersyfikacji produkcji, sytuację materialną oraz wykorzystywane technologie. Do podstawowych zewnętrznych czynników warunkujących decyzję o formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w szczególności można zaliczyć cechy strukturalne danego rynku, jego rozmiary, ryzyko przewagi oraz poziom rozwoju gospodarczego, a także zasoby lokalne oraz ich koszt²⁸⁴.

Motywy podejmowania BIZ

Rozwój współczesnej gospodarki światowej warunkuje ciągle zwiększająca się intensywność przepływów i wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Bardzo często można spotkać się z sytuacją, w której kraje konkurują ze sobą w przyciąganiu BIZ. Dzieje się tak, ponieważ bezpośrednio inwestycje zagraniczne są zarówno źródłem kapitału, dzięki któremu możliwy jest rozwój ekonomiczny, przepływ najnowocześniejszych technologii i dostęp do międzynarodowych rynków zbytu²⁸⁵.

²⁸³ A. Kłysik-Uryszek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 59–60.

²⁸⁴ Ibidem.

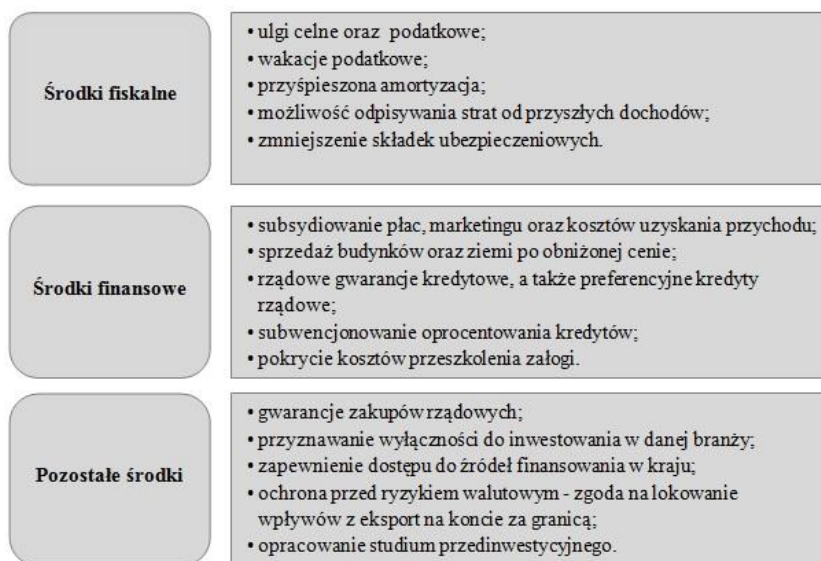
²⁸⁵ E. Frejtag-Mika, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskiej gospodarki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 63.

Tabela 1. Motywy podejmowania działalności inwestycyjnej

Rodzaj czynnika	Opis czynnika
Rynkowe (marketingowe)	czynniki te rozpatrywane są z punktu widzenia zdobycia, utrzymania i rozszerzenia posiadanych już rynków zbytu w kraju lokaty. z tego typu motywami związane są inwestycje ofensywne, czyli takie których celem jest poszerzenie rynków lub też osiągnięcie lepszej pozycji firmy na rynku. istnieją także inwestycje defensywne, które natomiast występują gdy pozycja firmy na obecnym rynku jest w jakimś stopniu zagrożona z przyczyn niezależnych od firmy, a wynikających ze zmian rynkowych i zmian w otoczeniu gospodarczym.
Kosztowe	czynniki kosztowe wynikają ze znacznie korzystniejszej relacji kosztów nazywane są także względami produkcyjnymi lub racjonalizacją produkcji.
Zaopatrzeniowe	ten rodzaj czynników związany jest z koniecznością stworzenia bazy surowcowej, która zapewni niezawodność dostaw, odpowiedni dostęp do technologii w kraju lokaty.

Źródło: B. Józwik, D. Miłek, *Działalność inwestycyjna firm brytyjskich w Polsce*, Wydawnictwo KUL, Lubin 2007, s. 48

Na poniższym rysunku przedstawiono najważniejsze motywy polityczne podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych.



Rysunek 1. Motywy polityczne podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Źródło: M. Jaworek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2006, s. 58

Pozytywne i negatywne skutki BIZ

Poza pewnymi korzyściami, jakie czerpie gospodarka goszcząca ZIB, wraz z ich pojawieniem się powstają również trudności, jakie ten rodzaj działalności przynosi ze sobą. Trudności te nie dotyczą jednakże wyłącznie polskiego rynku. Są one nierozłącznie związane z tą formą działalności gospodarczej²⁸⁶.

Pozytywne skutki bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) dla kraju przyjmującego to²⁸⁷:

- transfer nowoczesnych technologii, wiedzy oraz umiejętności w obszarze zarządzania, a także organizacji,
- poprawa poziomu konkurencji wewnętrznej poprzez ograniczenie monopolistycznej pozycji miejscowych podmiotów,
- rozwój kontaktów zagranicznych,
- wzrost zatrudnienia, a także wydajności pracy,
- podniesienie standardu życia ludności,
- wzrost kooperacji firmy z kapitałem zagranicznym z firmami lokalnymi,
- sprzyjanie podniesieniu kwalifikacji miejscowej kadry, tworzenie nowych miejsc pracy,
- zwiększenie poziomu konkurencyjności kraju przyjmującego,
- podnoszenie skali zastosowań ekologicznie tzw. „czystych” technologii,
- dyfuzję nowoczesnych rozwiązań zarówno technologicznych, jak i technicznych.

Natomiast wśród negatywnych skutków oddziaływania BIZ na gospodarkę kraju goszczącego najczęściej wymienia się m.in.²⁸⁸:

- stworzenie bardzo mocnej konkurencji dla lokalnych firm,
- wykorzystanie silniejszej pozycji dla eksploatacji zasobów produkcyjnych regionu przyjmującego,
- ograniczenie zdolności rozwojowej miejscowych firm, a także zmniejszenie dostępności do różnorodnych zewnętrznych źródeł finansowania (konkurowanie mniejszym poziomem ryzyka),
- przechwytywanie miejscowych firm dla uzyskiwania ich rynku,
- wysokie ryzyko stosowania nieuczciwej konkurencji w stosunku do przedsiębiorstw lokalnych,
- wysokie ryzyko lokalnego monopolu firmy zagranicznej – eliminacja konkurencji,
- wzrost bezrobocia w wyniku zastosowania kapitałochłonnych technologii,

²⁸⁶ M. Jaworek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2006, s. 164–165.

²⁸⁷ K. Pawlak, W. Kołodziejczak, A. Standar, M. Kołodziejczak, *Korzyści i zagrożenia związane z działalnością podmiotów z kapitałem zagranicznym w świetle opinii samorządów*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wybranych województwach Polski – analiza porównawcza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 157.

²⁸⁸ Ibidem, s. 165.

- znaczne pogarszanie stanu środowiska naturalnego na skutek wprowadzania do kraju lokaty tzw. „brudnych technologii” niemożliwych do stosowania w krajach macierzystych,
- transfer wysoko kwalifikowanej kadry lokalnej do central firm zagranicznych,
- osłabienie rodzimych tradycji, a także wzorców kulturowych poprzez rozpowszechnianie wzorców bliższych inwestorom zagranicznym.

Wpływ BIZ na rozwój województwa lubelskiego

W regionie wyróżnić można kluczowe branże nazywane także inteligentnymi specjalizacjami, w których funkcjonują podmioty. Branże te uzupełniają się wzajemnie i wspólnie nawiązują do tradycyjnego kierunku rozwoju regionu, a także jego specjalizacji naukowo-technologicznej. Ponadto branże te posiadają potencjał konkurencyjności. Może być on wykorzystywany zarówno w skali krajowej i międzynarodowej. Należy również dodać iż w ramach inteligentnych specjalizacji funkcjonują dobrze rozwinięte inicjatywy klastrowe. Kluczowe branże funkcjonujące w województwie lubelskim to biogospodarka, medycyna i zdrowie, energetyka niskoemisyjna i informatyka i automatyka. Występują również branże o dużym potencjale rozwojowym, są nimi przemysł maszynowy, przemysł lotniczy, przemysł motoryzacyjny, BPO (Business Process Outsourcing) i IT. Natomiast jeśli chodzi o branże najszybciej rozwijające się w województwie lubelskim są nimi biogospodarka. Z nią związane są sektory takie jak sektor rolniczy, przetwórstwa płodów rolnych, produkcja maszyn rolniczych, wykorzystywanie surowców rolniczych i wytwarzanie zdrowej żywności²⁸⁹.

Bezpośrednimi korzyściami dla całego regionu z przyciągania BIZ to pozytywny wpływ inwestycji na lokalny i regionalny rozwój, polepszenie funkcjonowania układu gospodarczego czy też kształtu relacji występujących pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Obecność zagranicznego kapitału w postaci inwestycji przynosi korzyści pośrednie jak i bezpośrednie. Fakt ich występowania bardzo często uwarunkowany jest stopniem powiązań pomiędzy zagranicznym inwestorem, a lokalnym otoczeniem czyli lokalnymi przedsiębiorstwami, ośrodkami naukowymi, a także wielkością sprzedaży właśnie na rynku lokalnym jak również charakterem prowadzonej działalności czy innowacyjnością. Naturalnym jest fakt, iż im większa jest liczba i siła tych powiązań tym korzyści dla regionu są większe. Do korzyści bezpośrednich zaliczyć można²⁹⁰:

- korzyści ekonomiczne, wpływające na gospodarkę lokalną poprzez wzrost dostępności kapitału w formie gotówki czy kredytu, a także wzrost dochodów regionu,

²⁸⁹ Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, *Analiza atrakcyjności inwestycyjnej Województwa Lubelskiego z uwzględnieniem potencjału regionu do przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, AGERON Polska, Warszawa 2015, s. 65–67.

²⁹⁰ Ibidem s. 124.

- rozwój lokalnego rynku biznesu, poprzez nowe możliwości współpracy i kooperacji wszystkich firm w regionie,
- rozwój ilościowy i jakościowy sfery produkcji, zwiększenie znaczenia eksportu, poszerzenie rynków zbytu, transfer technologii i wiedzy, rozwój infrastruktury, rozwój zaplecza badawczo-rozwojowego, adaptacja nowych modeli zarządzania czy organizacji pracy,
- korzyści ekologiczne, wpływające na zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska naturalnego dzięki stosowaniu i skutecznym wdrażaniu nowoczesnych technologii, mniejszym i bardziej racjonalnym zużyciu surowców, korzystaniu z surowców odnawialnych i alternatywnych źródeł energii.

Jeśli natomiast chodzi o pośrednie korzyści wynikające z występowania inwestycji zagranicznych zauważyć należy iż przyczyniają się one do poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej całego regionu. Stymulują one procesy rozwoju. Dzięki BIZ zmniejszają się także występujące pomiędzy regionami dysproporcje, co wpływa na podniesienie konkurencyjności regionów, miast i gmin. Istotną korzyścią jest również promocja całego województwa na różnych rynkach zagranicznych w tym finansowych i inwestycyjnych²⁹¹.

Podsumowanie

Należy podkreślić, iż napływające do Polski bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu polskiego rynku pracy, a także wpływają pozytywnie na tworzenie nowych miejsc pracy. Warto również zaznaczyć, że inwestycje zagraniczne są najbardziej pożądane w regionach słabiej rozwiniętych, ponieważ regiony te oczekują w ich wyniku przyspieszenia rozwoju.

Bibliografia

1. Bojar E., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w regionach słabo rozwiniętych – studium porównawcze Polski i Irlandii. Efekty i zagrożenia*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2008.
2. Bojar E., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
3. Dowgiałło Z., *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 2004.
4. Frejtag-Mika E., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskiej gospodarki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

²⁹¹ Ibidem.

5. Jaworek M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2006.
6. Józwik B., Miłek D., *Działalność inwestycyjna firm brytyjskich w Polsce*, Wydawnictwo KUL, Lubin 2007.
7. Kłysik-Uryszek A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2010.
8. Pawlak K., Kołodziejczak W., Standar A., Kołodziejczak M., *Korzyści i zagrożenia związane z działalnością podmiotów z kapitałem zagranicznym w świetle opinii samorządów*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wybranych województwach Polski – analiza porównawcza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
9. Skawińska E., Zalewski R.I., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce w kontekście ich wpływu na zrównoważony rozwój*, [w:] Salerno-Kochan R., Wojnarowska M. (red.), *Towaroznawstwo w badaniach i praktyce – Ekologiczne, ekonomiczno-prawne i marketingowe aspekty jakości produktów*, Polskie Towarzystwo Towaroznawcze, Kraków 2017.
10. Stachowiak K., *Instytucjonalne uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2007.
11. Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, *Analiza atrakcyjności inwestycyjnej Województwa Lubelskiego z uwzględnieniem potencjału regionu do przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, AGERON Polska, Warszawa 2015.

Summary

This article presents selected issues related to foreign direct investment. This is a recurring topic that is being devoted to numerous studies and development. Foreign direct investment is recognized as an important factor influencing the growth and economic development of the country that accepts these investments. This is due in particular to the possibility of new technologies, management methods, knowledge and know-how, as well as the creation of new jobs, which contributes to local and regional development.

Łukasz Szacoń

Politechnika Lubelska
Koło Naukowe Menedżerów

Zarządzanie ryzykiem w kontekście normy ISO 31 000

Słowa kluczowe: zarządzanie, ryzyko, zarządzanie ryzykiem

Streszczenie

Artykuł porusza kwestie zarządzania ryzykiem. Na wstępie zostały omówiona definicja ryzyka, oraz jego aspekty. Następnie w artykule przedstawione został sposób, w jaki podchodzi do zarządzania ryzykiem norma ISO 31 000 oraz proponowane narzędzia, jakie mogą wesprzeć proces zarządzania ryzykiem w organizacji. Po kolei omówione są etapy zarządzania ryzykiem, jego ocena, postępowanie z ryzykiem oraz jego monitorowanie.

Wstęp do zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem, choć nie jest wiedzą młodą, dopiero zaczyna przeżywać swój złoty wiek. Poza omawiającą je normą ISO 31 000, na ryzyko oraz jego planowanie położono nacisk także w normie ISO 9001:2015.

W celu omówienia zarządzania ryzykiem, na wstępie należałoby zdefiniować samo ryzyko. Jest to pojęcie, które wiąże się nierozzerwalnie z prowadzeniem jakiegokolwiek działalności przez człowieka i jest niejako jego integralną częścią. Jedną z pierwszych definicji stworzył Frank H. Knight. Określił on je mianem „mierzalnej niepewności”²⁹², co podkreśla mierzalność prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz niepewność, definiowaną przez Knight’a jako niemożność podjęcia racjonalnej decyzji w przypadku braku informacji o nadchodzących zdarzeniach. Ryzyko według Wandy Ronka-Chmielowiec jest to „zdarzenie, które może wystąpić, ale nie musi. Jeśli wystąpi, to może wygenerować cierpienie, stratę lub zysk”²⁹³. W samej normie ISO 31000, ryzyko jest podawane jako wpływ niepewności na cele, gdzie niepewność to brak możliwości przewidzenia na podstawie dostępnej wiedzy tego, co zdarzy się w przyszłości. Pełna definicja ryzyka w normie więc brzmi „Ryzyko to kombinacja prawdopodobieństwa tego, że wystąpi niepożądane zdarzenie oraz konsekwencji tego zdarzenia w odniesieniu do określonych celów”.

²⁹² E. Kulińska, *Metody analizy ryzyka w procesach logistycznych*, Logistyka 2/2011, s. 386.

²⁹³ W. Ronka-Chmielowiec, *Ubezpieczenia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 12.

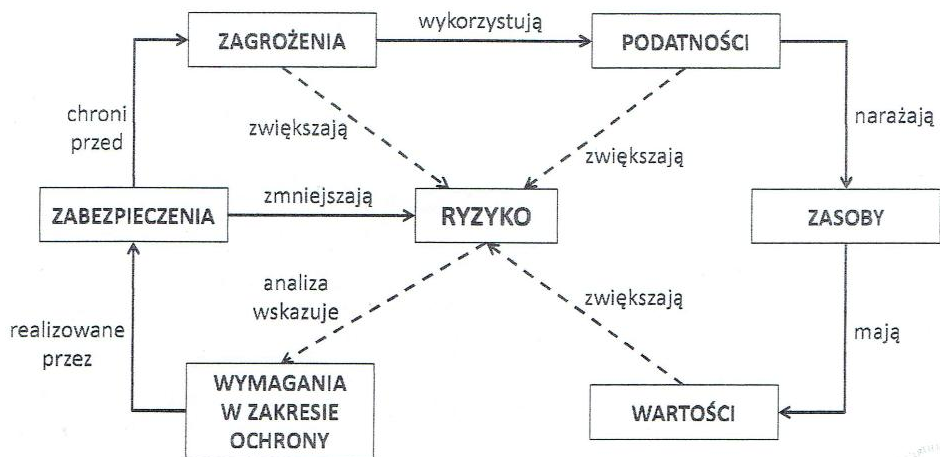
W kontekście powyższych definicji, można zauważyć, iż ryzyko nie jest postrzegane jedynie jako zagrożenie. Można wyróżnić jego pozytywny oraz negatywny aspekt. Skutkiem wystąpienia zdarzenia z którym się wiąże ryzyko nie musi być zagrożenie, ale także szansa. Oczywiście, planując oraz szacując zdarzenia związane z ryzykiem, zwraca się szczególną uwagę na zdarzenia, które mogą przynieść stratę, jednakże pełna analiza ryzyka powinna zawierać także w sobie ewentualne możliwości, losowe szanse, które mogą wystąpić w otoczeniu, bądź w samej organizacji.

Teoria i praktyka zarządzania ryzykiem w normie ISO 31000

W celu wprowadzenia zarządzania ryzykiem, wymagane jest wprowadzenie podejścia zarządzania procesem w organizacji. Klasyczne podejścia zarządzania w tak dynamicznym otoczeniu, jakie funkcjonuje obecnie najwzyczajniej się nie sprawdza. Dlatego w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji należy odejść o skupiania się w zarządzaniu na podziale pracy, strukturze funkcjonalnej, hierarchicznej kontroli, stanowiskach, zakupach bądź zleceniach. By osiągnąć sukces, organizacja musi skupić się na celowości działania, na efekcie oczekiwanym przez klienta. Podejście procesowe więc jest skupieniem się na procesie. Sam proces definiowany jest przez M. Hammer i J. Champy jako „zbiór czynności, wymagający na wejściu wkładu, dający na wyjściu rezultat, mający wartość dla klienta”²⁹⁴. Poszczególne składowe procesy dla klienta nie stanowią wartości, jeśli ten nie otrzyma oczekiwanego efektu. Dlatego tak ważne w zarządzaniu procesowym jest określenie jasnych, realnych do spełnienia celów, które będą współgrały z oczekiwaniami klienta.

W tak zarządzanej organizacji można wprowadzić efektywne zarządzanie ryzykiem. Ryzyko oddziałując w wielu aspektach, posiada wpływ na różne zasoby organizacji, a także jest ich wynikiem. Zależności ryzyka wobec zasobów organizacji można przedstawić w sposób przedstawiony na Rysunku 1.

²⁹⁴ G. Jokieli, *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.



Rysunek 1. Oddziaływanie ryzyka na procesy systemu zarządzania

Źródło: Materiały własne

Proces zarządzania ryzykiem opiera się na metodologii PDCA, opracowanej przez W. Edwardsa Deminga. Nazywana ciągłym doskonaleniem metodologia opiera się na 4 prostych etapach działania w ramach organizacji: Plan, Do, Check, Act. Na wstępie działania w organizacji poddaje się planowaniu, po czym przechodzi się do ich wdrożenia, trzeci etap to sprawdzenie efektów podjętych działań oraz podjęcie działań na podstawie wyników jako etap 4. W tym kontekście wprowadzony jest proces zarządzania w normie. Opiera się on na 4 działaniach: ocenie kontekstu oraz ryzyka, ustaleniu postępowania z ryzykiem, monitorowaniu ryzyka i podejmowaniu działań w celu optymalizacji wprowadzanych rozwiązań. Proces ten można zobaczyć na Rysunku 2, rozbudowany o element komunikacji, która jest niezbędna w organizacji, by całość zarządzania ryzykiem była w organizacji efektywna i przynosiła wartość dla firmy.



Rysunek 2. Proces zarządzania ryzykiem

Źródło: Materiały własne

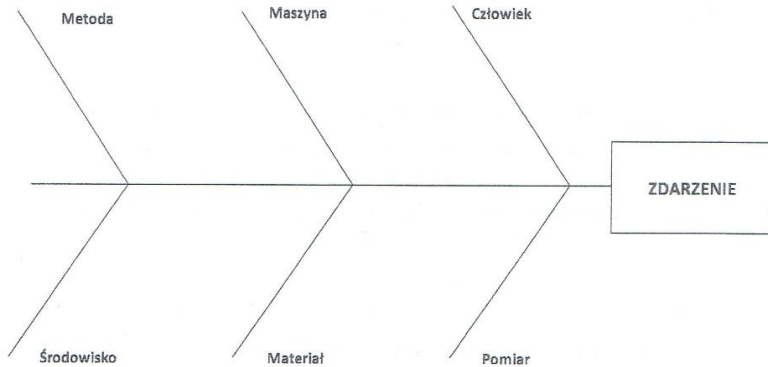
Pierwszym aspektem rozpatrywanym w procesie zarządzania ryzykiem jest ustalenie aspektu. MA to na celu uściślenie sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja w danym momencie. Jednym z podstawowych narzędzi wykorzystywanym do takiej analizy jest analiza SWOT. W analizie tej musimy odpowiedzieć sobie na pytania, jakie szanse oraz zagrożenia organizacja dostrzega w otoczeniu oraz jakie posiada silne i słabe strony. Na podstawie tak zgromadzonych informacji, można opracować pierwsze działania mogące zaradzić ewentualnym ryzykom organizacji, jednakże wg normy jest to dopiero wstęp do oceny ryzyka.

Na ocenę ryzyka składa się trzy elementy. Jest to identyfikacja ryzyka, Analiza ryzyka oraz jego ewaluacja. Etap identyfikacji ryzyka ma na celu opracowanie wyczerpującej listy ryzyka, która oparta musi być o zdarzenia, które mają wpływ na osiąganie celów realizowanych w organizacji. Ważnym aspektem w identyfikacji jest uwzględnienie także ryzyk związanych z niewykorzystaniem szans. By przeprowadzić identyfikację ryzyk, najprostszym sposobem jest przypisanie dla określonych przez organizację celów, odpowiadających im możliwych niezaplanowanych zdarzeń. Ze względu, że ryzyko odnosi się do zdarzeń jedynie potencjalnych, w jego ramach nieprzewidywalne mogą być:

- samo zdarzenie, jego wystąpienie lub brak,
- moment wystąpienia zdarzenia,
- następstwa zdarzeń (skutki zdarzeń, pozytywne bądź negatywne).

Kolejnym etapem oceny ryzyka jest jego analiza. Jest to proces, w którym dąży się do poznania charakteru ryzyka oraz jego poziomu. Na tym etapie identyfikujemy przyczyny zdarzeń losowych, a także z jakim prawdopodobieństwem

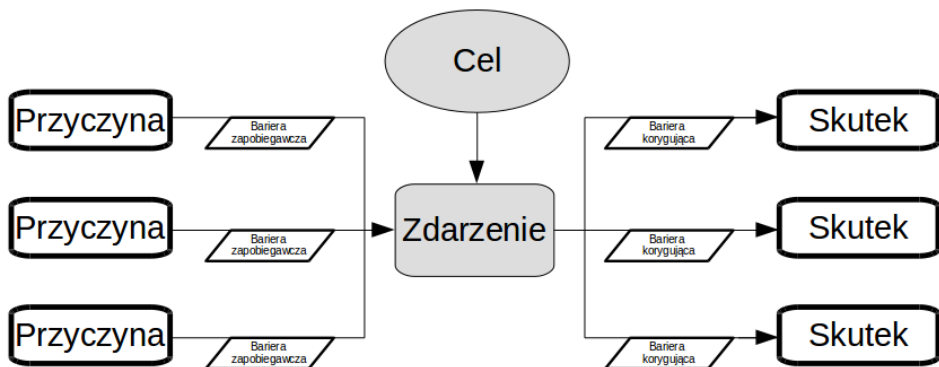
jest możliwe ich wystąpienie. Ważne jest, by w tym momencie nie pominąć okoliczności, które wpłyną na eskalację skutków zdarzeń. W analizie ryzyka powinno się także uwzględnić, jakie środki kontroli zdarzeń losowych już istnieją oraz jak skuteczne i efektywne są. Do analizy przyczyn wystąpienia zdarzeń można wykorzystać diagram Ishikawy. Stworzony w celu analizy przyczynowo-skutkowej, pozwala zdefiniować przyczyny zdarzenia pod kątem kilku źródeł. Wygląd oraz przykładowe kategorie takiego diagramu przedstawia Rysunek 3.



Rysunek 3. Diagram Ishikawy

Źródło: Materiały własne

Narzędziem, które pomaga w obrazowaniu przyczyn, skutków zdarzenia, barier zapobiegawczych oraz korygujących jest diagram Bow tie (z ang. muszka). W jego ramach przedstawić można wszystkie elementy składające się na dane zdarzenie, którego ryzyko wystąpienia jest w organizacji. Przykładowy wygląd tego diagramu przedstawia Rysunek 4.

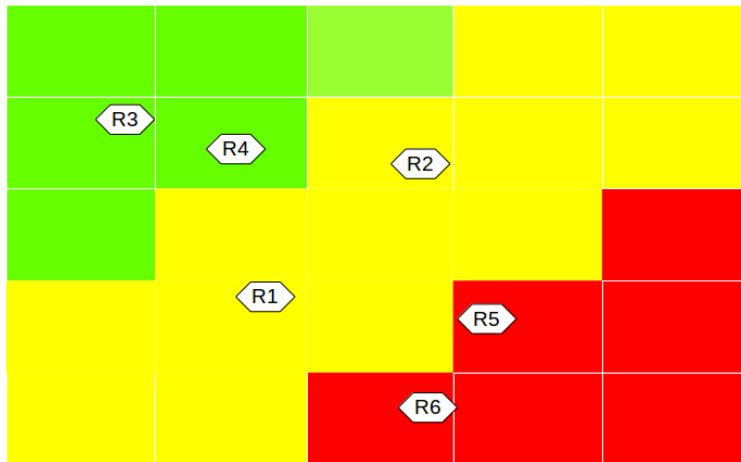


Rysunek 4. Diagram Bowtie

Źródło: Materiały własne

Jak widać na powyższym rysunku, w zarządzaniu ryzykiem wyróżniamy dwa typy barier: zapobiegawcze oraz korygujące. Bariery zapobiegawcze są to wszelkie istniejące w organizacji działania oraz narzędzia, które pozwalają wyeliminować wystąpienie niepożądanego zdarzenia. Po drugiej stronie schematu występują bariery korygujące. Mają one na celu zmniejszenie, bądź całkowite zniwelowanie skutków wystąpienia zdarzenia, gdy ono już nastąpi. Mają one także za zadanie zapobiec ewentualnej eskalacji skutków wystąpienia zdarzenia.

Kolejnym etapem w ocenie ryzyka jest jego ewaluacja. W działaniu tym chodzi o ułatwienie podejmowania decyzji odnośnie postępowania z ryzykiem. Na podstawie analizy ryzyka decyduje się, jaki priorytet posiadają poszczególne ryzyka, jak i czy należy z nim postępować. W ewaluacji ryzyka uwzględnia się poziom ryzyka oraz kryteria ryzyka, co ma na celu określenie, czy ryzyko jest akceptowalne lub tolerowane. Na podstawie poziomu ryzyka można stworzyć mapę ryzyka, zawierającą zestawienie wszystkich ryzyk w postaci graficznej. Przykładowy wygląd mapy ryzyk przedstawia Rysunek 5.



Rysunek 5. Mapa ryzyka

Źródło: Materiały własne

W zależności od poziomu ryzyka oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia, zmienia się forma postępowania z ryzykiem. Jeżeli jest duże prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia oraz jego wpływ na organizację jest duży, należy podjąć działania zapobiegawcze. Jeżeli wpływ jest nadal duży, lecz prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia jest nikłe, powinno przygotować się plan ciągłości, który zabezpieczy organizację przed ewentualną stratą. Jeżeli ryzyko posiada duże prawdopodobieństwo wystąpienia, lecz jego wpływ jest

mały, należy podjąć monitorowanie danego ryzyka. Natomiast, jeżeli mamy do czynienia z ryzykiem o niskim wpływie na działanie organizacji oraz małym prawdopodobieństwem jego wystąpienia, takie ryzyko powinno się tolerować.

Ostatnim, jeśli można je tak nazwać, działaniem jest monitorowanie i przegląd. Jest to działanie cykliczne, do którego należy powracać, a wyniki którego mogą wymusić cofnięcie się do poprzednich kroków w celu optymalizacji działania zarządzania ryzykiem. Należy ustanowić w organizacji system monitorowania ryzyka, który będzie miał na celu upewnienie się, że środki kontroli są skuteczne i efektywne oraz pozwoli na uzyskanie dalszych informacji w celu doskonalenia oceny ryzyka. Ważnym elementem systemu monitorowania jest możliwość wczesnego ostrzegania o zagrażającym ryzyku. W systemie monitorowania analizujemy także potencjalne ryzyka powstałe w trakcie okresowej analizy otoczenia organizacji.

Bibliografia

1. Kulińska E., *Metody analizy ryzyka w procesach logistycznych*, Logistyka 2/2011.
2. Jokiel G., *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
3. Ronka-Chmielowiec W., *Ubezpieczenia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.

Summary

The article deals with risk management issues. At the outset have been discussed the risk definition and its aspects. Next, the article presents the manner in which the ISO 31000 standard deals with risk management and the proposed tools that can support the risk management process in the organization. The stages of risk management, its evaluation, risk management and its monitoring are discussed in succession.

dr Łukasz Wójtowicz, Magdalena Skórkiewicz

Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny Radomiu

Paweł Stadnicki

Politechnika Lubelska

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność regionu

Słowa kluczowe: BIZ, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, konkurencyjność, rozwój, region

Streszczenie

Celem artykułu była analiza wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych a konkurencyjności regionu. Dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym w 2017 roku blisko 13 mld euro wpłynęło do Polski, co było najlepszym wynikiem w kraju od czasu globalnego kryzysu ekonomicznego. Wydaje się, że tematyka ta jest nadal aktualna. Na podstawie studiów literaturowych scharakteryzowano bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Następnie zweryfikowano ich wskaźniki na konkurencyjność regionu i jako wniosek praktyczno-teoretyczny przeprowadzono analizę SWOT dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych – praca stanowi podstawę do dalszych badań w wybranej tematyce.

Wstęp

W 2017 roku zagraniczni inwestorzy zainwestowali w Polsce niespełna 13 mld euro²⁹⁵, dzięki czemu Polska stała się liderem w Unii Europejskiej pod względem liczby inwestycji zagranicznych. Najwięcej projektów dotyczy takich branż jak: budownictwo, sektor ICT, przemysł motoryzacyjny, transport i nowoczesnych usług²⁹⁶. Przekłada się to w szczególności na wzrost konkurencyjność, wzrost zatrudnienia jak i rozwoju całej infrastruktury. Dodatkowo z napływem BIZ wiążą się również nowe systemy i metody zarządzania wraz z wzrastającą jakością produktów i usług, wiedzą, umiejętnościami oddziałującymi na koniunkturę gospodarczą. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mają także wpływ na rozwój miast i regionów poprzez tworzenie klastrów działalności

²⁹⁵ <https://www.forbes.pl/gospodarka/bezposrednie-inwestycje-zagraniczne-biz-w-polsce-2017/6rc4ges> [dostęp: 05.03.2017].

²⁹⁶ <https://businessinsider.com.pl/finanse/inwestowanie/inwestycje-w-polsce-w-2017-roku-raport-fdi-markets/6h3hdrw> [dostęp: 05.03.2017].

gospodarczych. Należy jednak zaznaczyć, że mogą one oddziaływać na dany region pozytywnie, jak i też negatywnie. Dlatego celem artykułu była analiza wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych a konkurencyjności regionu.

Pojęcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Pojęcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest definiowane przez wiele dyscyplin ekonomicznych, mianowicie przez teorie handlu zagranicznego, organizacji przemysłowych i lokalnych²⁹⁷. Zgodnie z definicją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organization for Economic Cooperation and Development* – OCDE) bezpośrednie inwestycje zagraniczne to takie inwestycje, które powodują długotrwałe zależności odzwierciedlające udział podmiotu gospodarczego jednego kraju w podmiocie gospodarczym kraju innego niż kraj stałego osiedlenia bezpośredniego inwestora²⁹⁸. Z kolei według W. Karaszewskiego „bezo-średnie inwestycje zagraniczne to lokaty kapitału dokonywane poza granicami kraju inwestora dla podjęcia tam działalności gospodarczej od podstaw lub nabycia praw własności dla istniejącego przedsiębiorstwa w skali umożliwiającej bezpośredni udział w zarządzaniu”²⁹⁹. Analizując praktykę gospodarczą, istnieje wiele rodzajów bezpośrednich inwestycji zagranicznych, gdzie zdecydowaną większość stanowią inwestycje typu greenfield, które są charakterystyczne w krajach rozwijających się. Do tego typu BIZ zalicza się projekty realizowane przez inwestora od podstaw tzn. takie, które wiążą się m.in. z budową zakładu produkcyjnego, utworzenia filii konsultanckiej bądź też handlowej³⁰⁰. Z kolei drugim typem BIZ są inwestycje w postaci fuzji i przejęć. Dominują one w szczególności w krajach rozwiniętych. Charakterystyczne dla nich jest nabywanie kontrolnego pakietu akcji przez jeden podmiot (przejęcie) lub wspólną decyzję dwóch lub większej liczby podmiotów o połączeniu się (fuzja)³⁰¹.

Jak widać, bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią jeden z rodzajów międzynarodowego transferu kapitału, gdzie wraz z transferem kapitału następuje także transfer technologii, wiedzy, metod zarządzania oraz marketingu.

²⁹⁷ J.M. Albertini, A. Silem, *Comprendre les théories économiques, Petit guide des grands*, Éditions du Seul, Paris 1987, s. 137.

²⁹⁸ K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 15.

²⁹⁹ W. Karaszewski, *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990-1999*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 18.

³⁰⁰ T. Gutowski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jako jeden z elementów konkurencyjności polskiej gospodarki*, [w:] Wpływ globalizacji i integracji na konkurencyjność nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej, red. A. Grynia, Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie, Uniwersytet w Białymstoku, Wilno 2013, s. 42–44.

³⁰¹ *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009, s. 24.

BIZ a rozwój gospodarczy

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią jeden z najważniejszych czynników rozwoju regionalnego na świecie, ponieważ znacząco oddziałują na funkcjonowanie regionalnych struktur gospodarczych. Wpływ inwestycji jest różny, przyczynia się do tego specyfika danego regionu.

Tabela 1. Top 10 krajów w Europie pod względem liczby projektów z udziałem BIZ

	2015	2016	Zmiana % (r/r)
Wielka Brytania	1065	1114	5%
Niemcy	945	1063	12%
Francja	598	779	30%
Hiszpania	248	308	24%
Polska	211	256	21%
Holandia	219	207	-5%
Rosja	201	205	2%
Belgia	211	200	-5%
Irlandia	127	141	11%
Turcja	134	138	3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EY(2017) European Investment Monitor

Tabela 2. Top 10 krajów w Europie pod względem liczby miejsc pracy stworzonych przez BIZ

	2015	2016	Zmiana % (r/r)
Wielka Brytania	42336	43165	2%
Polska	19651	22074	12%
Niemcy	17126	19961	17%
Rumunia	12746	17545	38%
Francja	13639	16980	24%
Serbia	10631	16396	54%
Rosja	13672	15064	10%
Czechy	9332	14292	53%
Hiszpania	7126	12969	82%
Węgry	11741	12450	6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EY(2017) European Investment Monitor

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 i 2 widać, że wpływ BIZ jest bardzo istotny w Europie. Polska pod względem liczby projektów z udziałem BIZ plasuje się na czwartym miejscu, gdzie odnotowano wzrost o 21% w skali roku. Z kolei pod względem liczby miejsc pracy stworzonych przez BIZ, Polska obok Wielkiej Brytanii czerpie jedno z największych korzyści pod tym względem będąc jednocześnie na drugim miejscu. W 2016 roku największymi inwestorami w Polsce były podmioty z: Niderlandów, Niemiec, Luksemburga i Francji. Dalej w tabeli 3 przedstawiono napływu BIZ wg sektorów w 2016 roku (mln EUR).

Tabela 3. Napływ BIZ wg sektorów w 2016r. (mln EUR)

Przetwórstwo przemysłowe	3649
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	2389
Informacja i komunikacja	2246
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych	1370
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	1339
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	956
Budownictwo	709
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	81
Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo	69
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	44
Górnictwo i wydobywanie	37
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	20
Edukacja	8
Dostawa wody gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	6
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	4
Pozostała działalność usługowa	4
Transport i gospodarka magazynowa	-11
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę	-441

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Narodowy Bank Polski, UNCTAD, Główny Urząd Statystyczny, Polska Agencja Inwestycji i Handlu

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 3 w 2016 roku najwięcej środków pochodzących z BIZ napłynęło do sektora usług (prawie 8,5 mld EUR), z czego niemal 2,4 mld EUR do działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz prawie 2,3 mld EUR do sekcji informacja i komunikacja. Z kolei do przetwórstwa przemysłowego napłynęło w sumie ponad 3,6 mld EUR.

Analiza SWOT Bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Pomimo oczywistych korzyści jakie niosą BIZ zarówno dla inwestora jak i regionu, którego dotyczą, mogą one być także źródłem zagrożenia dla podmiotów i gospodarki kraju przyjmującego kapitał w tej postaci. Potencjalne zagrożenia mogą się wiązać z przejmowaniem strategicznych gałęzi przemysłu. Same zamysły inwestorów mogą różnić się od faktycznych np. w przypadku wrogich przejęć lub przejęć zmierzających wyłącznie do zdobycia unikatowej technologii, wiedzy. Niektóre inwestycje nie zawsze są nastawione na rozwój przedsię-

biorstw przejmowanych, zaś na zdobycie określonych aktywów³⁰². Dlatego też autorzy przeprowadzili analizę SWOT (tabela 4) na podstawie kwerendy literaturowej oraz obserwacji rzeczywistości gospodarczej.

Tabela 4. Analiza SWOT bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Napływ kapitału; • Poprawa jakości i wzrost rodzimej produkcji; • Rozwój infrastruktury; • Wpływ na konkurencyjność regionalną i lokalną; • Wzrost zatrudnienia; • Zwiększenie wpływów do budżetu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Drenaż mózgów • Niższe płacone podatki niż przyznane inwestorom świadczenia • Zwiększenie zróżnicowania płac i społecznego niezadowolenia.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Lepsze warunki pracy; • Podniesienie kwalifikacji zawodowych • Prowadzenie działalności B+R; • Restrukturyzacja gospodarki; • Transfer wiedzy i umiejętności technicznych i zarządczych; • Wymuszenie zwiększenia efektywności wśród lokalnych firm; • Wypełnienie luki pomiędzy pożądanymi inwestycjami w regionie a oszczędnościami; • Wzrost poziomu wynagrodzeń; • Zastosowanie nowych metod zarządzania i organizacji produkcji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negatywny wpływ na środowisko naturalne; • Nieuczciwa konkurencja; • Osłabienie motywacji do powiększania lokalnych oszczędności i inwestycji; • Rezerwowanie stanowisk kierowniczych dla kadry zagranicznej; • Rozwój niepożądanych dziedzin działalności gospodarczej; • Spadek zatrudnienia wskutek restrukturyzacji przedsiębiorstwa, • Transfer zysków z przejętych firm.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Nowara, *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na gospodarkę Polski*, [w:] J. Biski, T. Miziołek (red.), *Liberalizacja stosunków ekonomicznych Polski z gospodarką światową*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2001, s. 318–319

Podsumowanie

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią jeden z ważniejszych impulsów pobudzających gospodarkę. Przyczyniają się do wzrostu produktywności przedsiębiorstw, obniżają stopę bezrobocia w danym regionie. Stanowią jeden z lepszych nośników nowoczesnych technologii i innowacyjności. BIZ zwiększają również PKB oraz dochody budżetowe w kraju. Ponadto należy stwierdzić, że zwiększają eksport wynikający ze wzmożonych zdolności i z większej konkurencji w produkcji regionalnej i krajowej. Stąd też ich rola i znaczenie jest nadal aktualna i na topie.

³⁰² K. Bąkowska, *Próba zwiększenia kontroli napływu do Unii Europejskiej Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych z krajów trzecich*, www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/67-2014/FRFU-67-793.pdf

Wydaje się, że przeprowadzona analiza dostarczyła na tyle interesujących wniosków i może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań w tym obszarze. Jako kierunek dalszych badań można wskazać na przykład analizę porównawczą regionów oddziaływania wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, bądź też ich efektywności ze względu na chociażby zatrudnienie w danym regionie.

Bibliografia

1. Albertini J.M., Silem A., *Comprendre les théories économiques*. Petit guide des grands, Éditions du Seul, Paris 1987.
2. Bąkowska K., *Próba zwiększenia kontroli napływu do Unii Europejskiej Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych z krajów trzecich*, www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/67-2014/FRFU-67-793.pdf
3. EY(2017) European Investment Monitor.
4. *Fuzje i przejęcia*, red. Frąckowiak W., Wydawnictwo PWE, Warszawa 2009.
5. Gutowski T., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jako jeden z elementów konkurencyjności polskiej gospodarki*, [w:] *Wpływ globalizacji i integracji na konkurencyjność nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej*, red Grynja, Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie, Uniwersytet w Białymstoku, Wilno 2013.
6. Karaszewski W., *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990-1999*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
7. Narodowy Bank Polski, UNCTAD, Główny Urząd Statystyczny, Polska Agencja Inwestycji i Handlu.
8. Nowara W., *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na gospodarkę Polski*, [w:] Biski J., Miziołek T. (red.), *Liberalizacja stosunków ekonomicznych Polski z gospodarką światową*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2001.
9. Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
10. <https://businessinsider.com.pl/finanse/inwestowanie/inwestycje-w-polsce-w-2017-roku-raport-fdi-markets/6h3hdrw> [dostęp: 05.03.2017].
11. <https://www.forbes.pl/gospodarka/bezposrednie-inwestycje-zagraniczne-biz-w-polsce-2017/6rc4ges> [dostęp: 05.03.2017].

Summary

The aim of the article was to analyze the impact of foreign direct investment on the region's competitiveness. Thanks to foreign direct investment in 2017, nearly EUR 13 billion came to Poland, which was the best result in the country since the global economic crisis. It seems that this topic is still valid. Based on literature studies, direct foreign investments have been characterized. Then, their indicators on the competitiveness of the region were verified. As a practical and theoretical conclusion authors carried out the SWOT analysis for direct foreign investments. The work is the basis for further re-search in the selected topic.

Sylwia Niemczyk

Politechnika Rzeszowska

Zarządzanie finansami lokalnymi, a rozwój obszarów wiejskich

Słowa kluczowe: Finanse, Gminy wiejskie, rozwój

Streszczenie

Celem artykułu była próba rozpoznania źródeł zasilania finansowego gmin wiejskich w Polsce na tle pozostałych gmin – gmin ogółem wraz z analizą ich zmian w latach 2013-2016. Na podstawie przeprowadzonej analizy wykazano, że największe znaczenie w finansowaniu budżetu gmin wiejskich to transfery z budżetu państwa oraz dotacje z Unii Europejskiej. Udział dochodów własnych z roku na rok wzrastał, co jest zjawiskiem pozytywnym. Zwiększone wpływy dochodów do gmin wiejskich to przede wszystkim korzyści majątkowe z podatku PIT od osób fizycznych i podatku od nieruchomości.

Wstęp

Zadaniem samorządu terytorialnego, a w zasadzie gminy, ponieważ to ona jest najbardziej odpowiedzialna za rozwój obszarów wiejskich jest zapewnienie jak najlepszych warunków do funkcjonowania oraz zapewnienie rozwoju lokalnego mieszkańców gmin. Realizacja tych celów jest możliwa tylko dzięki funduszom lokalnym, które są przeznaczane na rozwój gmin: m.in. rolnictwa, infrastruktury, kultury. Dochody finansowe muszą być stałe i w odpowiednich kwotach w zależności od gminy, ponieważ przez to możliwe jest ciągle i odpowiednie zaspokajanie potrzeb społeczności. Finanse muszą być rozdzielane odpowiednio, a wynika to z różnicowania historycznego nierównomiernego rozwoju regionów. Niektóre gminy, a w szczególności te wiejskie potrzebują więcej środków pieniężnych na rozwój. Celem artykułu jest diagnoza źródła finansowania gmin w Polsce w latach 2013-2016.

Możliwości i ograniczenia w rozwoju obszarów wiejskich

„*Dochodami jednostek samorządu terytorialnego są dochody własne, subwencja ogólna*”³⁰³ oraz dotacje celowe z budżetu państwa. Rozwój lokalny oznacza się poprzez działanie społeczności lokalnych, władzy oraz innych

³⁰³ K. Surówka, M. Kosek-Wojnar, *Dylematy racjonalizacji wydatków publicznych jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] J. Głuchowski, A. Pomorska, J. Szolno-Koguc (red.), *Ekonomiczne i prawne problemy racjonalizacji wydatków publicznych*, t. II, Wydawnictwo UMCS, Lublin, s. 178.

podmiotów, które istnieją w gminie, a zadania tych wszystkich subiektów polegają na poprawie i tworzeniu nowych walorów gmin, zapewnienie bezpieczeństwa oraz porządku. Gminy wiejskie, które dostają dofinansowanie z instytucji lokalnych, lepiej się rozwijają i gospodarują daną gotówką. Tworzone są specjalne programy rozwoju obszarów wiejskich. Aktualnie w gminach realizowany jest program na lata 2014-2020. Dzięki środkom Unii Europejskiej uległ poprawie zrównoważony rozwój terytorialny obszarów wiejskich. Większą uwagę skupia się na rozwoju rolnictwa i na to są wydatkowane największe sumy pieniędzy. Choć ciężko jest dostać dofinansowanie, to jednak gminy starają się pozyskiwać środki pieniężne poprzez nawet kredyty i pożyczki. Mając na uwadze, że gminy wiejskie stanowią około 62,47% ogółu gmin w Polsce należy bardziej szczegółowo przyjrzeć się ich źródłom finansowania.

Materiał do badań

Podstawowym źródłem danych potrzebnych do przeprowadzenia badań były sprawozdania budżetowe z lat 2013, 2014, 2015, 2016 gromadzone i przechowywane przez Ministerstwo Finansów. Opracowywane są one według reguł określonych Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 3 lutego 2010 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej oraz *Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 4 marca 2010 r. w sprawie sprawozdań jednostek sektora finansów publicznych w zakresie operacji finansowych*. Zgodnie z tym przepisem jednostki samorządu terytorialnego są zobowiązane do dostarczania co kwartał szczegółowej informacji o dochodach i wydatkach budżetowych. Realizacja celu pracy wymagała zastosowania metod badawczych, takich jak: studia literatury, analiza aktów prawnych, analiza dochodów i przychodów gmin, analiza porównawcza. W treści umieszczono dane w postaci tabeli oraz przedstawiono je w postaci graficznej.

Wyniki przeprowadzonych badań

Cechą charakterystyczną przeprowadzonych badań jest wzrost dochodów gmin ogółem oraz wzrost dochodów gmin wiejskich z roku na rok. W latach 2013-2016 zwiększyły się one z ponad 80 mld zł do ponad 100 mld zł w przypadku gmin ogółem, czyli o około 27 p.p. Natomiast w gminach wiejskich dochody te także ulegały ciągłemu wzrostowi, w roku 2016 dysponowały kwotą ponad 44 mld zł, co stanowi wzrost o ponad 25 p.p. w porównaniu do roku 2013 – wykres 1. W roku 2016 wzrosła wartość o ponad 5 mld zł w porównaniu do roku 2015 dotacji ogółem w gminach wiejskich. Dochody własne także wzrosły w roku 2016 w porównaniu do roku 2013 o ponad 2,5 mld zł. Wzrost dochodów własnych w gminach wiejskich szczególnie wpłynął na budowę struktury dochodów. Jest to zjawisko pozytywne, gdyż w gminach wiejskich wzrasta samo-

dzielność finansowa. Jednak bardzo duży wpływ na strukturę dochodów w gminach czy to miejskich czy wiejskich mają dotacje. Zwracając uwagę na to, że są to transfery zewnętrzne, można zauważyć, że te pozyskiwane fundusze stanowią wysoki procent dochodów z budżetu państwa. Według Świrski: „jednostki samorządu terytorialnego powinny opierać swoją gospodarkę finansową na dochodach własnych, realizując zasadę decentralizacji i samodzielności finansowej, jednostki samorządu terytorialnego, powinny bazować głównie na transferach bezzwrotnych z uwagi na specyfikę usług i dóbr publicznych, które dostarczają społecznościom lokalnym zgodnie z zasadą subsydiarności.”³⁰⁴

Jednym z głównych czynników, który przyczynił się do takiego wzrostu dochodów są środki z Unii Europejskiej.

Dochody własne gmin wiejskich kształtowane są poprzez wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych, jak również osób prawnych (i co roku ustalone przez ustawodawcę). Następnymi wpływami kształtującymi dochody własne gmin wiejskich to podatki i opłaty ustalane i pobierane przy pomocy odrębnych ustaw. Tu można wymienić podatek od nieruchomości, rolny, podatek leśny, podatek od środków transportowych, podatek od czynności cywilno-prawnych. Kolejne wpływy to dochody z majątku np. z dzierżawy czy najmu oraz środki na dofinansowanie własnych zadań z innych źródeł. W gminach wiejskich największe znaczenie mają wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych PIT, podatek od nieruchomości oraz pozostałe dochody.

Niestety dochody rzadko kiedy wystarczają na pokrycie w całości rosnących ciągle wydatków. Powoduje to, że gminy wiejskie muszą się starać o uzupełnienie brakującej kwoty, aby nie powstał zbyt wysoki deficyt budżetu jednostki. Gminy sobie radzą z tym problemem poprzez zewnętrzne źródła finansowania budżetu zaciągając różnego rodzaju pożyczki czy kredyty. W dzisiejszych czasach coraz więcej wsi staje się bardziej innowacyjna, rozwija się rolnictwo, gospodarki stają się coraz bardziej nowoczesniejsze. Ludzie mają dostęp do rynek, mogą się przemieszczać w inne miejscowości bez problemu. Najwięcej terenów wiejskich znajduje się w południowo-wschodniej Polsce. Dla tych terenów prowadzone są specjalne programy unijne. Rozpatrując również prognozowane dochody, można wywnioskować, iż będą one rosły w szczególności dotacje. W tabeli 1 poniżej przedstawione zostały dochody gmin w latach 2013-2016.

³⁰⁴ A. Świrski, 2008: *Subwencje jako źródło dochodów gminy, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 65, s. 167–180.

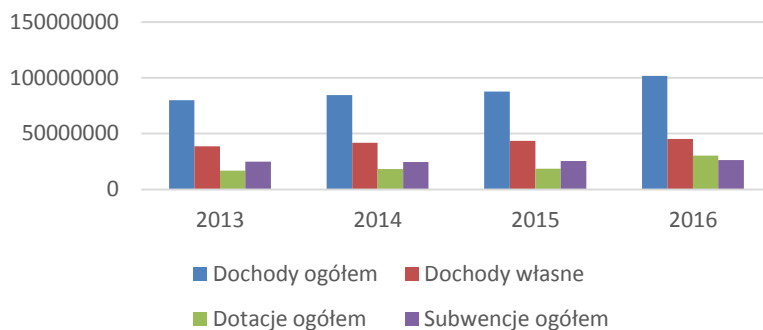
Tabela 1. Dochody gmin w latach 2013–2016

Wyszczególnienie/ Specification	Dochody gmin [tys. zł] <i>Revenue of communes [thous. PLN]</i>			
	2013	2014	2015	2016
GMINY OGÓLEM				
Dochody ogółem, w tym:/ Total revenue, of which:	80043418	84548982	87667235	101794831
Dochody własne/ Own revenue	38545969	41710723	43573324	45134629
Dotacje ogółem/ Total allocations	16704348	18239433	18674537	30298948
Subwencje ogółem/ General subsidies	24793102	24598826	25419374	26361254
GMINY WIEJSKIE				
Dochody ogółem, w tym:/ Total revenue, of which:	35367526	37033034	38507443	44449694
Dochody własne/ Own revenue	14267081	15534108	16452232	16785452
Dotacje ogółem/ Total allocations	7838364	8548358	8797532	14012530
Subwencje ogółem/ General subsidies	1326081	12950568	3257680	13651712

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [<https://www.mf.gov.pl>]

Opracowana tabela pokazuje jak w rzeczywistości kształtują się dane dochody gmin oraz gmin wiejskich. Różnice jakie są między gminami a gminami wiejskimi pozytywnie przedstawia wykres słupkowy. Można wysunąć wnioski, iż gminy dobrze sobie radzą z pozyskiwaniem funduszy, ich gromadzeniem oraz rozdysponowaniem. Strukturę dochodów gmin obrazuje wykres 1, natomiast strukturę dochodów gmin wiejskich przedstawia wykres 2.

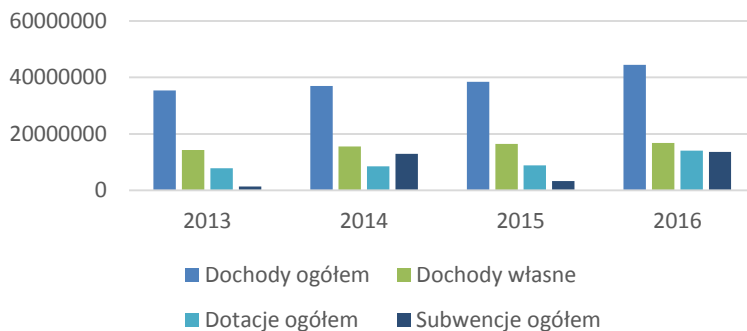
Struktura dochodów gmin



Wykres 1. Struktura dochodów gmin w latach 2013-2016

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [<https://www.mf.gov.pl>]

Struktura dochodów gmin wiejskich



Wykres 2. Struktura dochodów gmin wiejskich w latach 2013-2016

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [<https://www.mf.gov.pl>]

Podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonych badań w artykule można wysunąć wnioski:

- źródła finansowania dla każdej z gmin są takie same, jednak nie we wszystkich odgrywają taką samą rolę. W gminach wiejskich dominują transfery zewnętrzne, różnego rodzaju dotacje, natomiast w pozostałych gminach: miejskich i miejsko-wiejskich główną rolę odgrywają dochody własne,
- w latach 2013-2016 zaobserwować można znaczący wzrost dochodów,
- wzrost dochodów własnych uzależniony jest od wielkości wpływów z podatków PIT, podatku od nieruchomości oraz pozostałych dochodów,
- gminy wiejskie częściej korzystają z kredytów, pożyczek, ale też bardziej je analizują, jednak czerpią pieniądze z funduszy unijnych.

Bibliografia:

1. Guziejewska B., *Zewnętrzne źródła finansowania samorządu terytorialnego. Teoria a praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
2. Kozuch A., Zaremba W. (red.), *Zarządzanie finansami lokalnymi a rozwój obszarów wiejskich*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania, Kraków 2008.
3. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 3 lutego 2010 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej Dz.U. nr 20, poz. 103.
4. Sprawozdania z wykonania budżetów gmin z lat 2013-2016, <https://www.finanse.mf.gov.pl/strona-glowna> [dostęp: 11.04.2018].
5. Świrska A., *Subwencje jako źródło dochodów gminy*, *Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 2008, nr 65.

Summary

The purpose of the article was an attempt to identify sources of financial power for rural communes in Poland in comparison with other communes - communes in general together with an analysis of their changes in 2013-2016. On the basis of the conducted analysis, it was shown that the greatest importance in financing the budget of rural communes are transfers from the state budget and subsidies from the European Union. The share of own revenues increased year by year, which is a positive phenomenon. Increased revenues of income to rural communes are primarily financial benefits from personal income tax and real estate tax.

Yerofeyeva A., Maichuk D., prof. Korban L

Białoruski Narodowy Uniwersytet Techniczny

Foreign investments in Belarus: problems and solutions

Keywords: Investment activity, economy of Belarus, government decisions, transport infrastructure

Content

A number of noteworthy advantages make Belarus attractive for foreign investors: legislative acts on investment activities; state-protected investor laws; strategic geographical location, ie direct access to the market of the EEA countries (Belarus, Russia, Kazakhstan, Armenia, Kyrgyzstan), investment climate and taxation system; guarantees, benefits and preferences; presence of 6 free economic zones. Investment activity in Belarus is coordinated by the Ministry of Economy, the National Agency for Investments and Privatization and the Foreign Investment Advisory Council under the Council of Ministers of the Republic of Belarus (FIAC). In order to activate investment activity, a number of legislative acts have been improved in recent years. In the creation of transport infrastructure, would like to note active participation of the European Bank for Reconstruction and Development. In Belarus, the EBRD has been working since 1992, and during this time it invested about 1.79 billion euros in 73 projects. In 2016, the EBRD joined the project of reconstruction road M10 connecting Kobrin with Gomel and Russian border, which will be implemented within the framework of public-private partnership.

The influx of foreign direct investment into the economy of Belarus

The influx of foreign direct investment into the economy Belarus has significantly decreased in recent years and now has formed mainly by reinvesting profits of foreign companies, which came to Belarus earlier. Thus, there has been a decline in foreign direct investment (FDI) on a clean foundation [4]. In 2013, FDI amounted to about \$ 2.1 billion, and by the end of 2016 had declined to just over \$ 1.3 billion. The structure of foreign direct investment in 2016 is presented in Fig. 1.

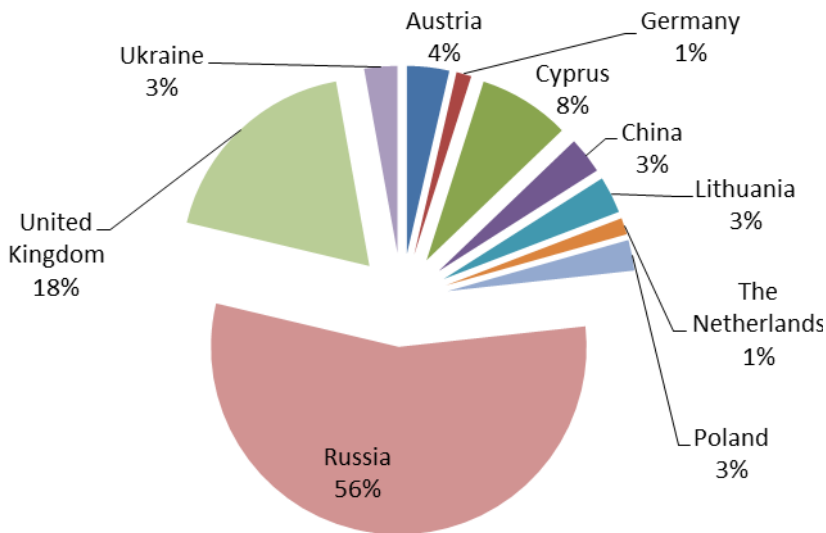


Figure 1. Structure of foreign direct investment inflow to Belarus

Figure 2 presents a diagram of size of investment received from foreign investors in the period 2011-2016

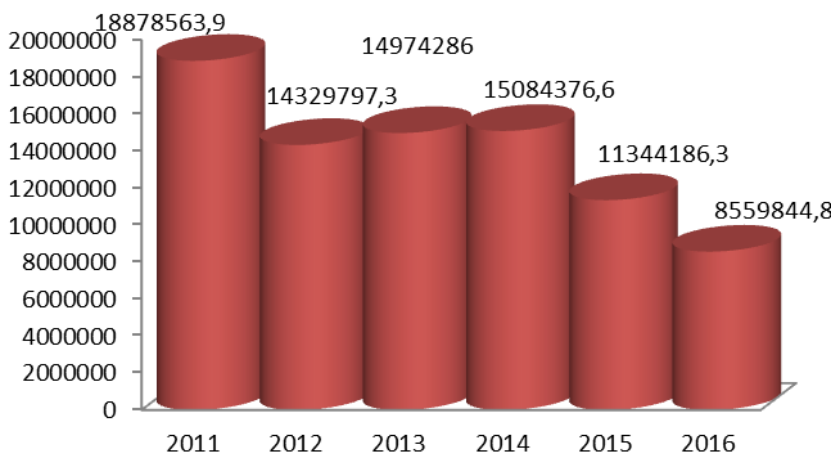


Figure 2. Size of investments received from foreign investors (thousands dollars USA)

By reason of decline in foreign direct investment, a number of noteworthy advantages make Belarus attractive for foreign investors: legislative acts on investment activities; state-protected investor laws; strategic geographical

location, ie direct access to the market of the EEA countries (Belarus, Russia, Kazakhstan, Armenia, Kyrgyzstan), investment climate and taxation system; guarantees, benefits and preferences; presence of 6 free economic zones.

A number of legislative acts have been improved in recent years

Investment activity in Belarus is coordinated by the Ministry of Economy, the National Agency for Investments and Privatization and the Foreign Investment Advisory Council under the Council of Ministers of the Republic of Belarus (FIAC), whose main functions are the development of proposals for improving legislation in the field of investment activities, participation in the consideration of regulatory acts regulating activities of commercial organizations with foreign investment, entering into the state management proposals for the abolition or amendment of regulatory legal acts restricting laws of investors.

In order to activate investment activity, a number of legislative acts have been improved in recent years; in particular, the House of Representatives of Republic of Belarus on June 26, 2013 adopted the Law "On Concessions" No. 63-3, Law "On Investments" No. 53-3 which entered into force on July 12, 2013, the Decree of the President of the Republic of Belarus of August 6 2009 N 10o creation of additional conditions for investment in the Republic of Belarus (in the edition of Decree of the President of the Republic of Belarus of 12.11.2015 N 8), Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of July 19, 2016 No. 563 On Measures to Implement the Decree of the President of the Republic Belarus of August 6, 2009 N 10.

In accordance with government decisions, special attention is paid to following priority areas and projects involving foreign direct investment: the pharmaceutical industry; biotechnology; nanotechnology and nanomaterials; high technologies in the industry; new materials; petrochemical and chemical industry; machine building and production of equipment; transport and transport infrastructure; building; building materials; Agriculture; the food industry.

Transport infrastructure

In the creation of transport infrastructure, we would like to note active participation of the European Bank for Reconstruction and Development. In Belarus, the EBRD has been working since 1992, and during this time it invested about 1.79 billion euros in 73 projects. In 2016, the EBRD joined the project of reconstruction road M10 connecting Kobrin with Gomel and Russian border, which will be implemented within the framework of public-private partnership. The project is estimated at 350 million dollars and corresponds to the new strategy of the bank, as it attracts private sector of modernization of transport infrastructure of Belarus.

In 2014, one of the key investment projects in the field of attracting FDI into construction materials industry was acquisition by OAO "Belgips" of Russian «VOLMA Corporation» in accordance with the Decree of the President of the Republic of Belarus of January 16, 2014 No. 34. The shares of OJSC "Belgips" were sold for 5.2 million dollars, and planned size of investment of the corporation "Volma" in the facility was 43 million euros, but after investors decided to build another launch complex for the production of premixes, Investments have increased to 47 million euros, and they should be mastered by June 2018. The final investment size, taking into account all additional costs and changes in the project, is estimated at 60 million euros, and the German company «Knauf» is ready to invest in the project of Russian corporation «Volma" [5]. In the first years after commissioning, the company plans to produce 30 million euros. The profitability of production should be 15%, and the payback period is more than 8.5 years. The technological equipment, components and spare parts, raw materials and materials imported for the implementation of the investment project are exempted from import duties by July 1, 2018. For the period of construction, the enterprise is also exempted from VAT, within seven years after commissioning - from the mandatory sale of foreign currency earnings and until July 1, 2019 - from rent for land.

Bibliography

1. *Law of the Republic of Belarus* No. 53-3 "On Investments" of July 12, 2013.
2. Decree of the President of the Republic of Belarus of 12 November 2015 No. 8.
3. Decree of the Council of Ministers of the Republic of Belarus on July 19, 2016 No. 563.
4. Statistical book "*Investments and construction in the Republic of Belarus*" in 2017. National Statistical Committee of 2017. Access mode: <http://belstat.gov.by/>

Anna Taraska, Karolina Woźniak, Nikola Zaradna

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Kreowanie wizerunku w mediach społecznościowych jako sposób rozwoju organizacji Enactus UEP

Słowa kluczowe: wizerunek, social media, rozwój

Streszczenie

Artykuł jest poświęcony problematyce budowania wizerunku w mediach społecznościowych na przykładzie działalności w mediach społecznościowych Studenckiego Koła Naukowego Enactus UEP. Opracowanie przybliży działalność SKNu a jego kluczowym celem jest omówienie sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez kształtowanie wizerunku oraz wskazanie efektów i zalet obecności organizacji na Facebooku. W artykule wykorzystano analizy statystyk fanpage'a Enactus UEP oraz wyniki badań ankietowych dotyczących innych mediów społecznościowych.

Wstęp

Obecność w mediach społecznościowych stanowi nie tylko rozrywkę czy ułatwienie kontaktu z innymi. Za ich pomocą coraz więcej przedsiębiorstw oraz organizacji buduje lub ulepsza swój wizerunek. Social media to bazy informacji, które dostarczają wiedzę. To także przestrzeń, w której użytkownicy mogą wymieniać się opiniami na temat różnorodnej tematyki.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie działań mających na celu rozwój współczesnych organizacji w mediach społecznościowych oraz ulepszenie wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku.

Znaczenie wizerunku marki

Nie istnieje jedyna i właściwa definicja terminu „wizerunek”, ale pewne jest, że można traktować go nie tylko jako nazwę, logo czy elementy identyfikacji wizualnej. Są to wszelkie komunikaty niezależnie od ich treści i formy, działania które są odbierane pozytywnie bądź negatywnie i mają zawsze wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa lub organizacji. W literaturze termin wizerunek jest wykorzystywany nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstwa, ale używa się go również w stosunku do marki. Wizerunek marki to układ obrazów i myśli istniejących w ludzkiej świadomości, wyrażających informacje dotyczące marki

oraz zasadnicze w stosunku do niej nastawienie. Zatem na wizerunek składa się to jak podmiot wygląda, co się o nim mówi oraz jak jest postrzegany to też kultura i wartości, które komunikuje.

Dzięki zbudowaniu silnego wizerunku marki, tak przedsiębiorstwa jak i organizacje non-profit, umacniają swoją przewagę na tle konkurencji. Jednak trzeba być świadomym, że tę przewagę można kreować na wiele sposobów i wykorzystać inne funkcje, jakie wizerunek pełni. Jednym ze sposobów jest wyróżnienie na tle pozostałych podmiotów, co można zrobić kreując się na np. na markę zagraniczną, jak robi to polska firma Gino Rossi. Dzięki obco brzmiącej nazwie, klienci często myślą, że kupują włoskie buty o wyższej jakości. Wizerunek może także budować zaufanie do marki i tu trafnym przykładem jest producent telefonów Apple, które posiadają bardzo dobre na tle konkurencyjnych marek zabezpieczenia w przypadku kradzieży. Wartością dla użytkowników iPhone'ów jest także duża dbałość o bezpieczeństwo danych. Budowanie wizerunku wiąże się z docieraniem do świadomości odbiorcy. Marki, które są częściej obecne w mediach, w przestrzeni miast, na półkach sklepowych, są także lepiej znane większej części społeczeństwa. Sukces polega na tym, by marka była znana nie tylko segmentowi docelowemu, ale jak największej liczbie osób, które również wpływają na zakup. Sztandarowy przykład to Coca-Cola, czyli czwarta najbardziej rozpoznawalna marka na świecie³⁰⁵, która swoją pozycję rynkową zawdzięcza dużej popularności. Oprócz celów zewnętrznych związanych z budowaniem wizerunku w głowach konsumentów istotna jest również dbałość o wizerunek wśród pracowników firm, a w szczególności pośród potencjalnych kandydatów. Niekiedy to właśnie atrakcyjny wizerunek pracodawcy przyciąga i zachęca do rekrutacji na stanowiska firm.

Historia i znaczenie portalu Facebook

Media społecznościowe (ang. social media) oparte są o tzw. Web 2.0, w którym znaczną rolę odgrywa treść generowana przez samych użytkowników³⁰⁶. Serwisy oparte o społeczności posługują się technologiami umożliwiającymi w głównej mierze komunikację on-line pomiędzy użytkownikami, a także generowaniem i odbieraniem przez nich treści. Social media można podzielić ze względu na funkcje jakie spełniają. Wśród najważniejszych z nich wymienia się³⁰⁷:

- dzielenie się treścią,
- budowanie relacji,
- prowadzenie rozmów,

³⁰⁵ <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>

³⁰⁶ T. O'Reilly, *Web 2.0: Compact Definition*, 2005, <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html>

³⁰⁷ H.J. Kietzmann, K. Hermkens, I.P. McCarthy, B.S. Silvestre, *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*, [w:] Business Horizons, 2011, s. 54.

- obecność w sieci,
- budowanie wizerunku,
- budowanie reputacji,
- budowanie grup społecznych.

Ponadto media społecznościowe mają dużą przewagę na tle innych mediów. Świadczą o tym podane cechy³⁰⁸:

- dostępność,
- aktualność,
- interaktywność,
- długowieczność,
- obfitość treści.

Jednym z najpopularniejszych portali społecznościowych jest Facebook. To serwis, który został założony przez studenta - Marka Zuckerberga w 2004 roku jako strona internetowa, która miała ułatwić komunikację studentom danej uczelni. W kolejnych miesiącach został on także udostępniony studentom innych uczelni, tym sposobem w grudniu 2004 roku miał już pierwszy milion użytkowników. W ciągu kilkunastu miesięcy zyskiwał on kolejne funkcjonalności, a w 2006 roku doczekał się wersji przeznaczonej na urządzenia mobilne. W 2008 roku serwis odnotował 100 milionów użytkowników, a w 2017 już ponad 2 miliardy, co oznacza, że konto na Facebooku ma więcej niż co trzecia osoba żyjąca na ziemi³⁰⁹.

Obecnie, oprócz podstawowych funkcjonalności, takich jak publikowanie treści na swojej tablicy Facebook oferuje użytkownikom oraz markom zakładanie grup, prowadzenie fanpage'y, aplikacje, gry, transmisje wideo na żywo, dokonywanie płatności, a także reagowanie na sytuacje kryzysowe i wiele innych³¹⁰. Znacząca liczba firm i organizacji niemal natychmiastowo dostrzegła w Facebook'u potencjał do budowania własnego wizerunku, dzięki temu że zapewnia możliwość publikowania treści, reklamowania się, oraz prowadzenia bezpośredniego dialogu z odbiorcami.

Międzynarodowa organizacja studencka Enactus

Enactus (do 2012 roku SIFE) to organizacja non-profit zrzeszająca ponad 70 500 studentów z 36 krajów. To międzynarodowy program, w ramach którego studenci wspierani przez biznes i uczelnie tworzą projekty i startupy na rzecz

³⁰⁸ P. Kanwar, V. Taprial, (2012), *Understanding Social Media*, BookBoon, [e-book].

³⁰⁹ <https://www.forbes.pl/technologie/14-lat-facebooku-jak-mark-zuckerberg-stworzyl-spolecznosciowego-giganta/yp1p3zh>

³¹⁰ www.facebook.com

społeczności lokalnych. Studenci realizują inicjatywy, w których tworzą modele biznesowe i kreują innowacje, jednocześnie rozwijając swoją wiedzę i umiejętności niezbędne do pracy w biznesie³¹¹.

Realizowane projekty muszą charakteryzować się przedsiębiorczym działaniem oraz odpowiadać na wyzwania ekonomiczne, środowiskowe i społeczne. Celem realizowanych projektów jest poprawa warunków oraz standardu życia wybranych grup docelowych.

Każdego roku zespoły uczelniane prezentują efekty swojej pracy na ogólnopolskim konkursie, który odbywa się w Warszawie. Studenci i ich pomysły oceniane są przez jury, w skład którego wchodzi menedżerowie oraz przedstawiciele firm czołowych przedsiębiorstw. Najlepszy zespół otrzymuje prawo do reprezentowania kraju na Enactus WorldCup, który każdego roku odbywa się w innym państwie. Finały światowe są wyjątkowym spotkaniem, w którym studenci zapoznają się z różnorodnością kulturową.

Oddział Enactus na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu powstał we wrześniu 2016 roku. Na początku zespół liczył 12 osób, obecnie powiększył się on do 30 aktywnie działających studentów. Zespół Enactus UEP realizuje trzy projekty społeczne, które odpowiadają na potrzeby osób starszych, niepełnosprawnych oraz mniejszości etnicznych. Zespół nieustannie się rozwija poprzez ciągły kontakt z przedstawicielami biznesu. W ramach programu Enactus studenci oprócz realizacji projektów organizują warsztaty m.in. dla klas akademickich i innych kół studenckich. Prowadzą również szeroko pojęte działania promocyjne.

Enactus UEP w social media

Fanpage zespołu międzynarodowej organizacji studenckiej Enactus z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu o nazwie Enactus UEP powstał 25 października 2016 roku i w ciągu miesiąca zyskał ponad 400 polubień a w 2018 roku ilość ta wzrosła do 700. Założenie go miało na celu promocję organizacji, a także pozostanie w kontakcie z osobami, które były zainteresowane jej działaniami. Zdecydowana większość użytkowników obserwujących fanpage pochodzi z Polski, a pozostali z łącznie 30 krajów z całego świata. Międzynarodowość użytkowników wynika także z faktu wyróżnienia zespołu Enactus UEP na Enactus Poland National Competition nagrodą „Social Media Rocket 2017”, dzięki której informacja o zespole trafiła na międzynarodową stronę internetową Enactus, śledzoną przez osoby z całego świata. Ponad 80% z obserwujących użytkowników jest w wieku 18–34 lat, co oznacza, że fanpage trafia do odpowiedniej grupy docelowej – osób rozpoczynających swoją karierę w biznesie.

Od czasu założenia fanpage stworzono na nim 7 wydarzeń, które dotyczyły realizowanych projektów, rekrutacji nowych członków a także organizowanych

³¹¹ <http://s3.amazonaws.com/enactus/assets/enactus-org/wp-content/uploads/2017/11/29103136/2017-18-Team-Handbook.pdf>

konferencji. To właśnie wydarzenie ogólnopolskiej konferencji Enactus Future Leaders zyskało największy zasięg – informacja o niej dotarła do prawie 19 tysięcy użytkowników, gdzie prawie 14 tysięcy z nich było w wieku 18-24 lat. Oznacza to, że udało się dotrzeć do studentów zainteresowanych tworzeniem projektów a także tematyką biznesową, także tych, którzy mogą w przyszłości stać się członkiem zespołu Enactus UEP.

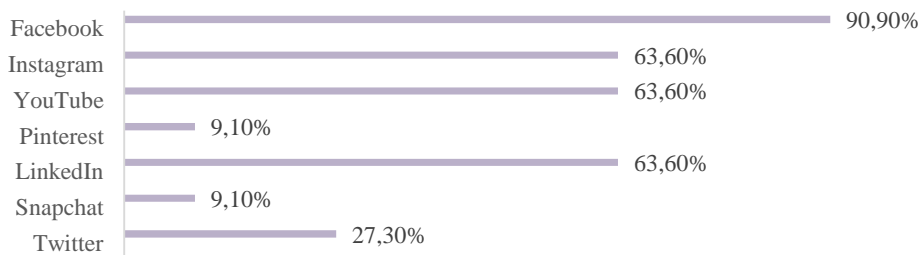
Dodatkowo na fanpage oprócz regularnie publikowanych postów informujących obserwujących o aktualnościach z życia organizacji, publikowane są także posty o jej członkach. Zawierają one ich zdjęcia, bądź też filmy i krótkie opisy, na które składają się zainteresowania, umiejętności i kierunek studiów. Już jeden z pierwszych opublikowanych postów z tej kategorii zyskał zasięg organiczny ponad 5 tysięcy osób, co oznacza że treści dotyczące członków cieszą się dużym zainteresowaniem.

W ramach współpracy z innymi organizacjami działającymi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu na fanpage'u Enactus UEP udostępniane są też kilka razy w miesiącu posty o wydarzeniach organizowanych przez inne zrzeszenia studentów. Działa to pozytywnie na wzrost rozpoznawalności organizacji Enactus UEP³¹².

Postrzeganie wizerunku organizacji Enactus UEP w mediach społecznościowych

Przeprowadzono badania wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w wieku od 19 do 23 lat na temat wizerunku organizacji i kół naukowych w social media. Zostało ono wykonane techniką CAWI, a formularz przesyłany był do wybranych grup studenckich. Respondenci wykazywali pozytywny stosunek do obecności organizacji studenckich i kół naukowych w social media. Na pytanie, czy organizacje powinny promować swój wizerunek, tworząc profile w mediach społecznościowych aż 90,9% użytkowników odpowiedziało „tak”. W dalszej kolejności zadano pytanie dotyczące portali społecznościowych, na których powinny pojawiać się organizacje studenckie i koła naukowe.

³¹² Statystyki fanpage Enactus UEP.

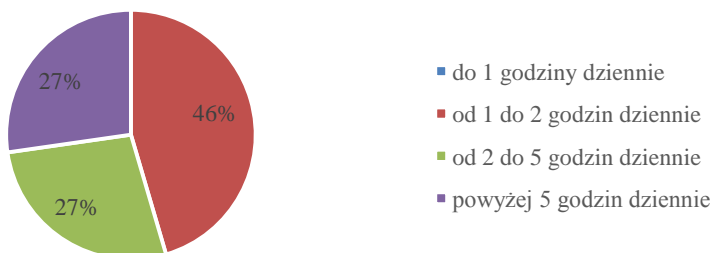


Wykres 1. Obecność organizacji studenckich i kół naukowych w social media

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie wykresu 1 można zauważyć, że najważniejszym portalem społecznościowym, na którym powinny znajdować się organizacje studenckie jest Facebook. W dalszej kolejności, na równoległych pozycjach znajdują się portale takie jak Instagram, YouTube i LinkedIn. Na przedostatnim miejscu spośród podanych znajduje się Twitter, a później Pinterest.

Następnie zadano respondentom pytanie o posiadanie przez nich kont na portalach społecznościowych. Wśród siedmiu wymienionych najbardziej popularnych, najwięcej kont pojawia się na portalu Facebook (90,9%), Instagram (90,9%), YouTube (90,9%). W dalszej kolejności znajdują się Snapchat (72,7%), LinkedIn (63,6%), Twitter (63,6%) oraz Pinterest (45,5%).



Wykres 2. Ilość czasu spędzona w social media

Źródło: Opracowanie własne

Wykres numer 2 wskazuje, że około trzy czwarte respondentów korzysta z mediów społecznościowych ponad 2 godziny dziennie, przy czym aż 27% poświęca na to ponad 5 godzin. Warto odnotować fakt, iż żaden z respondentów nie spędza w social media poniżej jednej godziny.

Uzyskane rezultaty wskazują, że odpowiedzi na powyższe pytania pokrywają się z trendem panującym na całym świecie. Facebook, Instagram oraz YouTube to trzy globalnie najpopularniejsze portale społecznościowych³¹³. Ponadto wyniki te świadczą o dość dużym zaangażowaniu i aktywności młodych ludzi w mediach społecznościowych. Z pewnością duży wpływ na to ma upowszechnienie się urządzeń mobilnych, które pozwalają na praktycznie nieograniczoną dostępność w sieci. Istotną kwestią może być również chęć bycia na bieżąco z wydarzeniami uczelnianymi, rozrywkowymi oraz kulturalnymi, które coraz częściej publikowane są za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Zakończenie

Zaprezentowane statystyki i wyniki badań dotyczące rozwoju międzynarodowej organizacji studenckiej Enactus z oddziałem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu wskazują, że najpopularniejszym portalem społecznościowym jest Facebook, który od kilku lat utrzymuje się na wysokiej pozycji. Ponadto młodzi ludzie spędzają bardzo dużo czasu w internecie korzystając z mediów społecznościowych. Badania prezentują, że organizacje studenckie i koła naukowe główną aktywność powinny skupiać wokół trzech portali - Facebook, Instagram i YouTube. Rozszerzanie działań o serwisy takie jak Twitter i Pinterest mogą nie przynieść oczekiwanych rezultatów, co więcej mogą okazać się stratą energii i czasu. Ze względu na największą popularność zaprezentowanych portali, działania w social media wpływają na świadome kształtowanie zarówno wizerunku zewnętrznego, jak i wewnętrznego.

³¹³ <https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/>

Bibliografia

1. Budzyński W., *Zarządzanie wizerunkiem firmy*. Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa 2002 Seria: Monografie i Opracowania. Monografia. Recenzent: prof. dr hab. Klemens Białecki.
2. O'Reilly T., *Web 2.0: Compact Definition*, 2005, <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html>
3. Kanwar P., Taprial V., *Understanding Social Media*, BookBoon, 2012, [e-book].
4. Kietzmann H. J., Hermkens K., McCarthy I. P., Silvestre B. S. (2011), *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*, [w:] Business Horizons.
5. <http://s3.amazonaws.com/enactus/assets/enactus-org/wp-content/uploads/2017/11/29103136/2017-18-Team-Handbook.pdf>
6. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>
7. <https://www.forbes.pl/technologie/14-lat-facebook-a-jak-mark-zuckerberg-stworzyl-spolecznościowego-giganta/yp1p3zh>
8. www.facebook.com
9. <https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/>

Summary

The article is devoted to the problem of building an image in the social media channel on the example of the fanpage of the Student Scientific Circle Enactus UEP. The study introduces the activities of SKN and its key goal is to discuss ways to create a competitive advantage by shaping the image and showing the effects and benefits of being on Facebook. The study uses analysis of activities on the Enactus UEP profile as well as the results of surveys concerning also other social media of the scientific circle of Enactus UEP.

Magdalena Kostyra

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

Zarządzanie talentami – dobra inwestycja czy zbędny koszt

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie, zarządzanie talentami

Streszczenie

Artykuł przedstawia aspekty związane z zarządzaniem talentami. W artykule pokazane są główne działania realizowane w procesie zarządzania talentami, a także zadania i czynności realizowane aby efektywnie wykorzystywać talenty pracowników. Następnie przedstawione są najczęstsze sytuacje, w których firmy decydują się na stosowanie zarządzania talentami, a także jakie są warunki skuteczności. W tekście opisane zostały modele zarządzania talentami i również przytoczone efekty wprowadzenia systemu w organizacjach.

Zarządzanie talentami – definicja

Aby rozpocząć definiowanie pojęcia zarządzanie talentami na samym początku należy wytłumaczyć co znaczy słowo talent. Jest wiele określeń opisujących to słowo. Jedna z nich mówi o tym, iż talent to kombinacja dwóch umiejętności: twardych i miękkich³¹⁴. Słownik języka polskiego przedstawia talent jako wybitne uzdolnienie do czegoś, również określa jako cechę osoby, która jest obdarzona wybitnymi zdolnościami twórczymi³¹⁵. Kolejne definicję przypisują talent do człowieka. Określają one talent jako osoba z ponadprzeciętnymi zdolnościami, twórcza, zaangażowana w pracę, samodoskonalająca się, zadowolona i usatysfakcjonowana z pracy i własnych osiągnięć³¹⁶. Ostatnia przytoczona definicja talentu dzieli to pojęcie na trzy zasadnicze kwestie. Pierwszy aspekt dotyczy talentu jako charakterystyki osoby konkretnie jej wiedzy, motywacji, doświadczenia, przedsiębiorczości czy zdolności. Drugi aspekt dotyczy działań, które są charakterystyczne dla talentu takie jak kreowanie, inspirowanie, zorientowanie, koncentracja. Trzeci aspekt dotyczy przedmiotu, na który oddziałuje talent w tym organizacja, rozwój, cele, praca, klienci, konkurenci,

³¹⁴ <https://nocnasowa.pl/jak-powstaje-talent/> [dostęp: 30.05.2018].

³¹⁵ <https://sjp.pwn.pl/szukaj/talent.html> [dostęp: 30.05.2018].

³¹⁶ J. Mróz, *Zarządzanie Talentami – modele i podejścia badawcze*, [w:] *Nauki o Zarządzaniu = Management Sciences*, Nr 2 (23), Wrocław 2015, s. 94.

efektywność czy pasja³¹⁷. Pojęcie zarządzanie talentami ma również wiele definicji. W artykule przytoczone zostaną tylko niektóre z nich. W jednej z książek przeczytać można, iż zarządzanie talentami (w j. ang. talent management) określane jest często jako zarządzanie kapitałem ludzkim, w skład którego wchodzi: proces rekrutacji, zarządzanie, wartościowanie, rozwój, utrzymanie i dotyczy najważniejszego zasobu organizacji, czyli ludzi³¹⁸. Druga z definicji mówi o tym, że zarządzanie talentami to zarządzanie pracownikami. Skutkiem czego jest całkowite wykorzystanie silnych stron pracownika, jego naturalnych uzdolnień i preferencji tak aby miał poczucie ciągłego rozwoju zawodowego i samorealizacji. Z punktu widzenia organizacji zarządzanie talentami to umiejętność rozpoznawania silnych stron pracowników i umiejętność odpowiedniego dopasowania obszarów odpowiedzialności oraz zadań do poszczególnych talentów. Jest to również nieustanna dbałość o realizację celów rozwojowych i biznesowych każdego z pracowników³¹⁹. Kolejna z definicji określa zarządzanie talentami jako wszystkie istotne procesy, które są związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji, czyli rekrutację, kierowanie pracą, ocena pracownicza, podnoszenie kwalifikacji i rozwój³²⁰. Ostatnia przytoczona definicja opisuje zarządzania talentami jako zespół działań wśród których zaliczyć można poszukiwanie, rekrutowanie, rozwój, docenianie i umacnianie pozycji osób o ponadprzeciętnym poziomie umiejętności, kompetencji i potencjale intelektualnym. Te działania ukierunkowane są na efektywne wykorzystanie zdolności przez firmę, dla realizacji strategii organizacji³²¹.

Zarządzanie talentami – główne zadania

Zarządzanie talentami jest zakresem działań organizacji do którego musi się przygotować i zaplanować przyszłe czynności. Przedsięwzięcia odnoszą się do pracowników szczególnie uzdolnionych, które posiadają talent. Poniżej przedstawione są niektóre z czynności, które są kierowane do takich pracowników³²²:

- projektowanie, wdrażanie i rozwijanie ścieżek rozwoju kariery dla kadry menedżerskiej wyższego i średniego szczebla zgodnie ze strategią firmy,

³¹⁷ T. Ingram, *Zarządzanie talentami jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła, *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles pl, Kraków 2012, s. 141.

³¹⁸ R. Shukla, *Talent Management: Process of Developing and Integrating Skilled Workers*, Global India Publications, New Delhi 2009, s. 4.

³¹⁹ <https://hrht.pl/czym-jest-talent/> [dostęp: 31.05.2018].

³²⁰ S. Mazur, A. Płoszaj, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych: Doświadczenia międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2013, s. 33.

³²¹ https://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_talentami [dostęp: 31.05.2018].

³²² S. Lachiewicz, M. Matejun, *Problemy współczesnej praktyki zarządzania, T. 1*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007, s. 422–423.

- projektowanie ścieżek awansu i programów sukcesji na wyższe stanowiska,
- projektowanie indywidualnych pakietów motywacyjnych,
- opracowanie programów przygotowujących kandydatów do objęcia nowych stanowisk,
- opracowanie, realizacja i ocena programów rozwoju osobistego i kompetencyjnego kandydatów, odpowiadających wymaganiom nowego stanowiska i indywidualnym potrzebom kandydatów,
- coaching dla menedżerów przekazujących swoje stanowiska w zakresie planowania sukcesji i przygotowania swoich następców do objęcia nowej funkcji,
- coaching dla zespołów przejmowanych przez nowego menedżera oraz dla menedżerów przejmujących zespół,
- identyfikacja wymagań dotyczących poszczególnych stanowisk i indywidualnych potrzeb kandydatów,
- opracowanie profilów kompetencyjnych i osobowościowych na poszczególne stanowiska,
- ocena potencjału i selekcja kandydatów do objęcia wyższych stanowisk.

Firma realizując strategię zarządzania talentami powinna pamiętać o pewnych czynnościach, zasadach, które powinna wprowadzić i realizować aby zarządzanie talentami było skuteczne i przynosiło pozytywne skutki. Poniżej przedstawione są niektóre z nich³²³:

- projekty realizowane przed kadrę menedżerską, zarząd firmy, kierowników liniowych wraz ze wsparciem działu personalnego,
- księga kompetencji wraz ze wskazaniem wskaźników i systemu ocen,
- system rekrutacji weryfikujący potencjał kandydatów,
- program praktyk dla studentów i absolwentów, warsztaty na uczelniach celem czego jest „poławianie pereł”,
- zapobieganie utracie wykwalifikowanych pracowników,
- budowanie świadomości pracowników pod kątem możliwości rozwoju w firmie,
- szkolenia wprowadzające pracownika do firmy,
- świadomy system komunikowania pracownikom celów biznesowych firmy,
- szanowanie pracowników już od najniższych stanowisk w firmie,
- identyfikacja pracowników z potencjałem wykraczającym poza średnią przeciętną,
- diagnostyka potencjału takimi narzędziami jak dopracowany pod kątem rozwoju pracowników system oceny okresowej realizacji celów,
- realizowanie systematycznie sesji feedbackowych,
- sprawne wykorzystanie kompetencji pracowników dla celów firmy, szczególnie przy realizacji projektów,

³²³ <http://www.humanskills.pl/zarzadzanie-talentami/> [dostęp: 31.05.2018].

- odpowiednio dopasowany system polityki szkoleniowej dedykowany dla określonych stanowisk,
- organizacja szkoleń dla pracowników firmy po gruntownie przeprowadzonym rozpoznaniu i analizie potrzeb szkoleniowych,
- budowanie w firmie atmosfery pozwalającej na uszanowanie potencjału każdego pracownika.

Zarządzanie talentami – wdrożenie i warunki skuteczności

Dla firm zarządzanie talentami jest dobrowolnym wyborem a nie przymusem. W siedmiu punktach przedstawione są przykładowe sytuacje, w których firma może się znaleźć i może wziąć pod uwagę wdrożenie i realizowanie strategii zarządzania talentami³²⁴:

- organizacja planuje rozwój firmy,
- występuje potrzeba wyłonienia lub zatrudnienia talentów,
- organizacja nie miała do tej pory usystematyzowanego podejścia do zarządzania talentami,
- organizacja się szybko rozwija i jest ryzyko utraty utalentowanych pracowników,
- organizacja chce świadomie zarządzać wiedzą pracowników, szczególnie z uwagi na specyficzną specjalizację,
- w organizacji brakuje planów sukcesji,
- organizacja chce budować markę wartościowego pracodawcy (Employer Branding).

Raport badawczy zamieszczony przez The Conference Board na temat „Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań” przedstawia kwestie związaną z wprowadzaniem i funkcjonowaniem zarządzania talentami w polskich firmach. Jedno z pytań skierowane do firm, które wdrożyły zarządzanie talentami dotyczyło najważniejszych przyczyn wprowadzenia programu zarządzania talentami. Najczęściej wskazywanymi powodami było: chęć przyciągnięcia najlepszych kandydatów, a także zapobieganie utracie najlepszych pracowników, dodatkowo budowa nowej kadry zarządzającej i również chęć skoncentrowania działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych³²⁵.

Należy pamiętać, że zarządzanie talentami jest działaniem, do którego organizacje powinny się przygotować aby skutecznie było prowadzone. Można określić podstawowe warunki skuteczności zarządzania talentami. Pierwszym z nich jest zapewnienie odpowiednich warunków do pracy. Rozwijając ten punkt należy pamiętać, że stworzenie odpowiednich warunków pracy oznacza sytuację gdzie organizacja pozwala na dobre wykorzystanie zapału i kreatywności, dodatkowo zapewnia wyzwania na miarę talentów, oferuje najnowocześniejsze urządzenia,

³²⁴ <http://www.humanskills.pl/zarzadzanie-talentami/> [dostęp: 31.05.2018].

³²⁵ https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf [dostęp: 31.05.2018].

specjalistyczne aparaty, a także drobne udogodnienia. Drugim z warunków skuteczności zarządzania talentami jest nieograniczanie wolności sztywnymi regulami, pracą zespołową, ani ustalonymi godzinami pracy. Kolejny ważny punkt to indywidualne traktowanie pracowników. Istotne jest aby rozpoznać w pracowniku to, w czym jest najlepszy po to aby powierzone zadania były nie tylko interesujące ale pasowały do jego natury, wiedzy i były swoistym bodźcem do osobistego rozwoju. Następnym warunkiem skuteczności zarządzania talentami jest zgoda na ponoszenie kontrolowanego ryzyka. Dzięki temu pracownik może rozwinąć swoją kreatywność i tworzyć nowe pomysły z większą dozą pewności siebie. Ten warunek jest ważny, ponieważ na początku większość pracowników popełnia błędy lub nie osiąga w pełni założonych celów. Kolejnym punktem jest uczestnictwo stosownych podmiotów organizacji. Kluczową sprawą w zarządzaniu talentami jest bezpośrednio zaangażowanie się top managementu, kierownictwa liniowego przedsiębiorstwa, a także wsparcie merytoryczne służb personalnych. Ważną rolę odegrać mogą także mentorzy i trenerzy. Ostatnią kwestią dotyczącą warunków skutecznego zarządzania talentami jest integralna część strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi z zarządzaniem talentami, czy programami rozwoju talentów. Powinny być one integralną częścią strategicznego ZZL i harmonijnie ze sobą powiązane³²⁶.

Model zarządzania talentami

Zarządzanie talentami jest złożone i zawiera wiele aspektów do przeanalizowania. W artykule zawarte będą tylko dwa modele zarządzania talentami. Pierwszy model jest to podejście zaprezentowane przez H. Bienioka. Przedstawione jest w tym modelu podejście pięcioetapowe do zarządzania talentami. Ukazuje on następujące kwestie³²⁷:

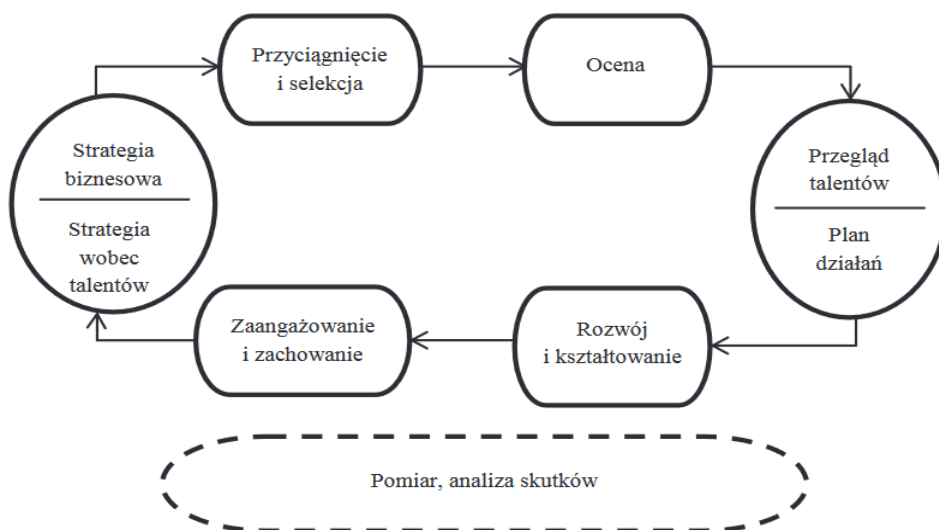
- pozyskanie obiecujących kandydatów do pracy,
- skuteczne rozpoznanie ich talentów oraz mocnych stron osobowości,
- nauczanie ich oraz skłonienie do pomnażania swoich atutów i talentów,
- zmotywowanie i pobudzenie utalentowanych pracowników do innowacyjności na rzecz organizacji,
- poszukiwanie najlepszych sposobów poprawy efektywności zarządzania potencjałem ludzkich talentów.

Analizując te kwestie można zauważyć, że zwrócono uwagę szczególnie na potrzebę ciągłego tworzenia innowacji w organizacji. Skutkiem tego będzie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a także skuteczne zarządzanie talentami. Według tego modelu organizacje powinny wspierać pracowników w twórczości, kreatywności i aby powiększali talenty dla dobra firmy.

³²⁶ https://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_talentami [dostęp: 31.05.2018].

³²⁷ J. Mróz, *op.cit.*, s. 97.

Drugi model zarządzania talentami jest przedstawiony przez R. Silzera i B. Dowella. Zaprezentowany proces stanowi zamknięty cykl i symbolizuje ciągłość, wielokrotność i powtarzalność. Pierwszym etapem jest przyciągnięcie i wybranie talentów, a także ocena ich kompetencji i umiejętności. Kolejny etap to przegląd talentów i zaplanowanie ich działania. Następnie następuje rozwój i rozlokowanie talentów oraz utrzymanie zaangażowania i zatrzymanie talentów. Poniżej przedstawiony jest graficznie ten model zarządzania talentami³²⁸.



Rysunek 1. Model zarządzania talentami według R. Silzera i B. Dowella

Źródło: J. Mróz, *Zarządzanie Talentami – modele i podejścia badawcze*, [w:] *Nauki o Zarządzaniu = Management Sciences*, Nr 2 (23), Wrocław 2015, s. 98

Efekty wprowadzenia zarządzania talentami

Zarządzanie talentami nie jest obligatoryjne w organizacjach. W każdym przedsiębiorstwie wprowadzanie zarządzania talentami jak i jego efekty są inne ale zazwyczaj korzyści przekraczają wady. Do pozytywnych efektów wprowadzenia zarządzania talentów można zaliczyć między innymi budowanie bazy pracowników o wysokich kompetencjach, którzy są zaangażowani w kluczowe projekty i dużo szybciej wchodzi w nowe obowiązki. Kolejnym pozytywnym aspektem jest zabezpieczenie przyszłości firmy w postaci odpowiednio przygotowanej przyszłej kadry menedżerskiej. Inną zaletą jest obniżenie kosztów redukcyjnych co objawić się może w obsadzaniu stanowisk menedżerskich wewnętrznymi

³²⁸ Ibidem, s. 97–98.

talentami bez konieczności przeprowadzania zewnętrznych procesów rekrutacyjnych. Dzięki wprowadzeniu zarządzania talentami w organizacje może zaplanować większa otwartość pracowników na uczenie się i lepsze komunikowanie się z przełożonymi. Dodatkowo pracownicy uzyskują świadomość własnych potrzeb i braków, a tym samym umiejętność wyrażania ich. Niebywałą zaletą jest również wzrost lojalności pracowników w stosunku do pracodawcy, większa motywacja i zaangażowanie, czego efektem jest wzrost efektywności utalentowanych pracowników. Korzyścią jest również powstanie cross-działowych, dobrze współpracujących zespołów, wewnętrzny networking i naturalna wymiana informacji pomiędzy różnymi strukturami organizacyjnymi³²⁹.

Jak zostało wspomniane wdrożenie zarządzania talentami również ma swoje wady i negatywne skutki. Do jednego z nich można zaliczyć to, iż organizacja musi ponieść wysoki koszt wprowadzenia zarządzania talentami i konieczne jest przeznaczenie dodatkowego budżetu na ten cel. Kolejną wadą jest ryzyko podkupienia najlepszych pracowników przez konkurencję. Istotnym minusem jest dobór pracowników do programu i niezadowolenie pracowników, którzy nie zostali wyróżnieni i zakwalifikowani do zarządzania talentami. Dodatkowo często negatywnym skutkiem jest złe przygotowanie do zarządzania talentami na przykład jeśli chodzi o przygotowanie menedżerów, którzy nie są gotowi do indywidualnego prowadzenia pracownika, do regularnych spotkań czy monitorowania procesu ich rozwoju³³⁰.

Podsumowanie

Zarządzanie talentami w organizacji dotyczy pracowników, ich własnych cech, umiejętności i zdolności. Umiejętne wykorzystanie talentów pracowników może przynieść niebywale pozytywne i efektywne skutki dla całej organizacji. W dzisiejszych czasach można uznać, iż rynek przeobraża się w rynek pracownika. To pracownicy mogą wybierać wśród różnych potencjalnych pracodawców i różnych atrakcyjnych ofert. W czasach gdy każdy ma nieograniczony dostęp do informacji w Internecie, pracownicy poszukując ofert pracy zwracają uwagę na każde dodatkowe warunki takie jak rozwój, awanse i dbałość pracodawcy o pracownika. Dostęp do informacji może również skutkować wyszukiwaniem atrakcyjniejszych ofert pracy przez pracowników, którzy czują się nieusatysfakcjonowani z pracy i nie doceniani przez obecnych pracodawców. Niewykorzystany talent albo zaniknie, albo będzie się starał wydostać i pokazać w innym miejscu gdzie będzie doceniony i miał możliwość rozwoju. Dlatego firmy powinny dbać o pracowników i ich talenty, na początku poprzez odpowiednie ich wyszukanie, przyciągnięcie, a następnie zatrzymanie i pełne wykorzystanie i ciągły rozwój talentów. Dzięki zarządzaniu talentami organizacje wyróżniają się na rynku, są

³²⁹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *op.cit.*, s. 425–426.

³³⁰ *Ibidem*, s. 426.

atrakcyjne dla poszukujących pracy a dla pracujących są motywacją. Odpowiednie zarządzanie talentami jest korzyścią, zyskiem i inwestycją w najcenniejszy zasób firmy jakim są pracownicy.

Bibliografia

1. Ingram T., *Zarządzanie talentami jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A., *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles pl, Kraków 2012.
2. Lachiewicz S., Matejun M., *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, T. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007.
3. Mazur S., Płoszaj A., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych: Doświadczenia międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2013.
4. Mróz J., *Zarządzanie Talentami – modele i podejścia badawcze*, [w:] *Nauki o Zarządzaniu = Management Sciences*, Nr 2 (23), Wrocław 2015.
5. Shukla R., *Talent Management: Process of Developing and Integrating Skilled Workers*, Global India Publications, New Delhi 2009.
6. <https://hrht.pl/czym-jest-talent/> [dostęp: 31.05.2018].
7. <https://nocnasowa.pl/jak-powstaje-talent/> [dostęp: 30.05.2018].
8. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/talent.html> [dostęp: 30.05.2018].
9. https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf [dostęp: 31.05.2018].
10. https://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_talentami [dostęp: 31.05.2018].
11. <http://www.humanskills.pl/zarządzanie-talentami/> [dostęp: 31.05.2018].

Summary

The article presents aspects related to talent management. The article presents the main activities implemented in the process of talent management, as well as tasks and activities implemented to effectively use the talents of employees. Then, they are presented the most common situations in which companies decide to use talent management, as well as the conditions of effectiveness. The text describes models of talent management and also the cited effects of introducing the system in organizations.

Klasy biznesowe jako organizacje ukierunkowane na podnoszenie konkurencyjności, ich rodzaje oraz warunki powstawania

Słowa kluczowe: klastery, klastering, fazy życia, definicje klastrów, rodzaje klastrów

Streszczenie

Poniższy artykuł porusza obszerną problematykę klasteringu. Poruszona została w nim tematyka definicji klastra – oraz jej kształtowania na przestrzeni lat. Przedstawione zostały fazy życia klastrów oraz przykładowe klasy – i zdefiniowanie ich rodzajów (ze względu na branżę, rodzaj, obszar występowania).

Definicja Klastra na przestrzeni lat

Prekursorami w dziedzinie klastrów są A. Marshall oraz M.E. Porter. M.E. Porter prezentując teorię przewagi konkurencyjnej, polegającej na geograficznej bliskości podmiotów klastra oraz ich wzajemnych powiązaniach. M.E. Porter zauważa, że instytucje wchodzące w strukturę klastra zarówno współpracują ze sobą, jak i konkurują.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra jest możliwe dzięki stwarzającemu możliwości środowisku lokalnemu oraz zdolności do³³¹:

- przedsiębiorczości,
- specjalizacji,
- akceleracji innowacji,
- odmienności strategii działania opartej na koordynacji, zaufaniu i powtarzaniu wymiany.

Podsumowując koncepcję M.E. Portera, klasy czerpią źródła przewagi konkurencyjnej ze struktury społecznej klastrów, stosunków sieciowych w społecznościach lokalnych i powszechnie rozumianego otoczenia lokalnego.

³³¹ M.E. Porter, *Clusters and the new Economics of Competitions*, Harvard Business Review, 1988, s. 246.

Jedną ze współczesnych definicji klastra jako organizacji ukierunkowanej na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej jest definicja sporządzona przez PARP³³²:

- przestrzennie zlokalizowane skupisko powiązanych firm, jednostek świadczących usługi, wyspecjalizowanych dostawców, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytety, jednostek normalizujących, stowarzyszeń branżowych, instytucji wspierających) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących,
- ściśle związanie klastra z obszarem, na którym działa, zakorzenienie regionalne,
- stanowią specyficzną formę organizacji produkcji, polegającą na koncentracji w bliskiej przestrzeni elastycznych przedsiębiorstw prowadzących komplementarną działalność gospodarczą,
- podmioty te równocześnie współpracują i konkurują między sobą,
- podmioty posiadają także relacje z innymi instytucjami działającymi w danej sferze,
- podstawą powstania klastra są kooperacyjne powiązania występujące pomiędzy podmiotami, generujące procesy powstawania specyficznej wiedzy oraz zwiększające zdolności adaptacyjne.

Fazy życia klastrów

W stadium rozwoju klastra wyróżnia się następujące fazy życia klastrów:

Faza I

Embrionalna – klastry załączkowe

Warunkiem kształtowania klastra jest inicjatywa przedstawicieli biznesu posiadających odpowiednio wykwalifikowany kapitał ludzki. W wyżej wymienionej fazie duże znaczenie mają projektowanie i wzornictwo. Wzajemna współpraca dużego przedsiębiorstwa, lub kilku mniejszych w sieciach horyzontalnych powiązań, udostępnianie wiedzy i technologii dzięki wzajemnemu zaufaniu jest podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wynikającej z przynależności do klastra.

³³² Opracowanie własne na podstawie: *Standardy zarządzania klastrem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016.

Faza II

Wzrostu – klastry wzrostowe

Następuje po osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w fazie I. W fazie wzrostu do sieci powiązań dołączają nowe firmy z otoczenia produkcyjnego, usługowego, handlowego, instytucjonalnego. Wywołuje to w odpowiedzi na popyt powstawanie nowych firm, a tym samym osiąganie lokalnej przewagi konkurencyjnej. Czynniki sukcesu klastra przedstawiono w tabeli 1. Warto nadmienić, że wzrost klastrów powinien być stymulowany oraz promowany przez organizacje lokalne, instytucje rządowe oraz poparty odpowiednim programem szkoleniowym i doradczym.

Czynniki sukcesu klastrów w fazie ich tworzenia i rozwoju przedstawione są w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki sukcesu klastrów w fazie ich tworzenia i rozwoju

Źródła			
wewnętrzne		zewnętrzne	
Pierwotne	Wtórne	Pierwotne	Wtórne
<ul style="list-style-type: none"> • kapitał ludzki • inwestowanie • system motywacji • systemy informatyczne i informacji • komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna klastra 	<ul style="list-style-type: none"> • utworzenie centrum zarządzania klastrem • wygenerowanie strategii działania opartych na zaufaniu i koordynacji • wybór metod zarządzania klastrem • zarządzanie zmianą • zarządzanie bazą naukową i wiedzą • zarządzanie innowacjami • wzrost jakości produktu i usług • umiejętność skutecznego pozyskania i wykorzystania funduszy finansowych zewnętrznych 	<ul style="list-style-type: none"> • polityka konkurencyjności państwa • jakość środowiska lokalnego • zmiana mentalności społeczeństwa z postawy biernej na przedsiębiorczą • rozwój rynku wpływającego na produkty klastra 	<ul style="list-style-type: none"> • budowa stymulującego systemu finansowego • kształtowanie instytucji rynkowych • promocja innowacyjności • wzrost nakładów na B+R oraz ich wdrożenia • finansowanie nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę informatyczną • usprawnianie działań instytucji prawnych • deklarowane poparcie polityczne • wsparcie funduszami UE organizacji gospodarczych, naukowych, samorządowych i instytucji państwa w rozwoju inicjatyw i tworzeniu klastrów

Źródło: E. Skawińska, R.I. Zalewski *Klastry Biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2009, s. 178

Faza III

Dojrzałość – klastry dojrzałe

Klaster wchodzi w fazę dojrzałości w momencie, kiedy liczba podmiotów na rynku stabilizuje się, bądź maleje. Można wówczas zaobserwować procesy koncentracji kapitału i produkcji.

Długość trwania tej fazy zależy w głównej mierze od typu branży – dłuższa w tradycyjnej, krótsza w IT.

Faza IV

Schyłkowa – klastry schyłkowe

Klaster może wejść w fazę schyłkową z powodu luki informacyjnej na temat rynku zbytu, lub nie dostosowania się do zmian.

Analizując powyższe fazy rozwoju klastra, klasyfikację klastrów według ich stopnia rozwoju – klastry, jak i gospodarki, przedsiębiorstwa czy produkty, klastry podlegają cyklowi życia.

Rodzaje klastrów

Ze względu na rodzaj działalności najogólniej można wyróżnić klastry:

- przemysłowe,
- rolnicze,
- usługowe,
- wysokich technologii.

Warunkiem tworzenia klastrów przemysłowych jest inicjatywa oddolna wynikająca z ukształtowanej historią specjalizacji regionu bądź rodzaju innowacji technologicznej, jak np. Specjalizacja skórzana (Radom), szkutnicza (Ostróda), meblarska (Kępno).

Do formowania klastrów rolniczo-żywnościowych niezbędne są korzystne warunki naturalne (zielonogórski klaster win, lubelski – chmielu, świętokrzyski – uprawy pomidorów).

Klastry usługowe powstają w wyniku popytu wewnętrznego, oddziaływania władz publicznych lub instytucji naukowo-badawczych, ale podstawę stanowi wysoka jakość kapitału społecznego w danym regionie.

Klastry wysokich technologii (IC) powstają, jeżeli w danym regionie jest bliska lokalizacja uczelni technicznej oraz innych ośrodków naukowych. Kształtują one podaż wysokiej jakości kapitału ludzkiego, co przekłada się na procesy innowacyjne i przedsiębiorczość działań.

Należy również wymienić podział na typy klastrów według zasięgu terytorialnego:

- lokalne,
- regionalne,
- międzynarodowe.

Partnersko-terytorialna konfiguracja klastra umożliwia osiągnięcie przewagi nad dystryktami przemysłowymi ograniczonymi lokalnie. Otwarta jest na nowych uczestników, przepływy importowo-eksportowe dóbr oraz kapitału międzynarodowego – co umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, co jest szczególnie istotne w drugiej fazie życia klastra.

Model włoski klastra charakteryzuje się znaczną dominacją wyspecjalizowanych w danej dziedzinie małych i średnich przedsiębiorstw. Zauważalny jest brak sformalizowanej struktury oraz powiązań natury kapitałowej pomiędzy członkami klastrów. Ponadto wartym zauważenia jest fakt, że klastry typu włoskiego są wzorowane na tradycji sieci rzemieślniczych i relacjach opartych na bliskich związkach rodzinnych – zaufaniu. Tym samym zauważalny jest brak wyodrębnionej struktury zarządzającej klastrem.

Duński model klastra zakłada wiodącą rolę brokerów sieciowych, którzy nie tylko identyfikują potencjalnych nowych członków – ale podejmują także nowe działania mające na celu budowę i rozbudowę sprawnych relacji w strukturze klastra.

Model holenderski jest mówiąc w skrócie – zmodyfikowaną wersją modelu duńskiego.

Podkreśla on znaczenie współpracy z instytucjami naukowymi i badawczo-rozwojowymi w koordynacji prac brokera sieciowego. Zakłada również aktywną politykę rządu.

Amerykański model klastra jest przykładem bliskiej współpracy dużych firm, niekiedy o dominującej pozycji rynkowej, które są powiązane hierarchicznie z dużą liczbą małych i średnich przedsiębiorstw.

Porównanie przykładowych modeli biznesowych klastrów zostało zawarte w tabeli 2.

Tabela 2. Porównanie przykładowych modeli biznesowych klastrów

Włoski model klastra	Amerykański model klastra
<ul style="list-style-type: none"> • trwały sukces klastrów we Włoszech w latach 60. i 70-tych • brak sformalizowanej struktury • brak powiązań kapitałowych • brak wyodrębnionej struktury zarządzającej (koordynującej) • związki pomiędzy firmami inicjowane przez właścicieli • silne więzi rodzinne • wysoki poziom regionalnej tożsamości • długa tradycja silnych Cechów Rzemieślniczych • duża niezależność od rządu centralnego 	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca dużych przedsiębiorstw powiązanych hierarchicznie z dużą ilością małych i średnich firm • dominująca pozycja dużych firm • istnienie powiązań poza lokalnych, występujących między grupami współpracujących przedsiębiorstw • w modelu nie występuje broker sieciowy, a wpływ władzy jest słaby

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proakademia.eu/gfx/baza_wiedzy/2/klastering.pdf [dostęp: 18.07.2018]

Ponadto wyróżnić należy model klastra duński oraz holenderski. Model duński powstał w ramach rządowego programu, którego założeniami było wspomaganie procesu tworzenia więzi kooperacyjnych. Kluczową rolę odgrywa w nim tzw. Broker sieciowy.

Do cech charakterystycznych duńskiego modelu klastra zaliczyć należy³³³:

- jasno sprecyzowana strategia dla klastra / sieci kooperacyjnej,
- koordynacja działań na szczeblu krajowym ze strony rządu,
- zapewnienie dostępności środków umożliwiających stałą diagnozę oraz analizę sytuacji bieżącej,
- broker sieciowy – będący neutralną jednostką koordynującą oraz inspirującą działania klastra,
- opracowanie podzielonego na etapy programu szkoleniowego.

Holenderski model klastra charakteryzowany jest przede wszystkim:

- aktywną polityką rządu,
- naciskiem na innowacje i technologie,
- ścisłą współpracą ze szkołami wyższymi i ośrodkami B+R.

Tego typu struktura umożliwia znaczną redukcję kosztów wdrożenia innowacji, ponieważ zauważalny jest podział kosztów pomiędzy uczestników klastra – a tym samym podnosi to możliwości klastra w zakresie jego konkurencyjności. Wdrażanie modelu holenderskiego wskazane jest dla klastrów nastawionych na konkurencję technologiczną³³⁴.

³³³ E. Bojar, M. Bojar, K. Pylak, *Możliwości tworzenia klastrów energii w Polsce*, [w:] *Przegląd organizacji*, Wydawnictwo TNOiK, Warszawa 2017, s. 24.

³³⁴ Ibidem, s. 24.

Bibliografia

1. Bojar E., Bojar M., Pylak K., *Możliwości tworzenia klastrów energii w Polsce*, [w:] *Przegląd organizacji*, Wydawnictwo TNOiK, Warszawa 2017.
2. M.E Porter, *Clusters and the new Economics of Competitions*, Harvard Business Review, 1988.
3. Skawińska E., Zalewski R. I., *Klustry Biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów Polskie* Wydawnictwo Ekonomiczne 2009.
4. *Standardy zarządzania klastrem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016.

Summary

The following article addresses extensive issues of clustering. It explains the definition of a cluster - and its development over the years. The phases of cluster life and sample clusters were presented - together with their types (due to their industry, form and occurrence).

Gabriela Bielowska, Izabela Bondaruk, Paulina Zduńczuk

Politechnika Lubelska
Koło Naukowe Menedżerów

Innowacyjne techniki zarządzania

Słowa kluczowe: Business Process Reengineering, Outsourcing, Lean management, Benchmarking, Controlling, systemy ERP, Just in time, Total Productive Maintenance, Koła jakości

Streszczenie

Zarządzanie to zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie oraz skierowany na zasoby przedsiębiorstwa i wykonywany z zamiarem osiągnięcia jego celów w sposób sprawny i skuteczny. W pracy przedstawiono innowacyjne techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w pracy, w zarządzaniu organizacją. Omówiono m.in. współczesne koncepcje zarządzania, Japońskie techniki zarządzania,

Wstęp

W dzisiejszych czasach dużą rolę odgrywają nowe technologie i innowacje. Większość osób pragnie, aby ich praca przynosiła jak największe rezultaty. Firmy starają się stale uefektywniać i udoskonalać swoją pracę. Aby jednak móc poprawić wydajność, jakość pracy bardzo ważne jest zarządzanie. Stale spotykamy się z nowymi rozwiązaniami i technikami mającymi na celu usprawnić proces zarządzania. Innowacje stanowią czynnik, który dynamizuje procesy rozwojowe w przedsiębiorstwie. Dzięki nim jesteśmy w stanie rozwijać swoją działalność, stajemy się konkurencyjni na rynku. W naszym artykule zwracamy uwagę na innowacje wprowadzane w procesie zarządzania.

Jak mówi Paweł Żukowski w swojej pracy, pt. *„Techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w organizacji”* techniki zarządzania *„są to więc pomocnicze instrumenty zarządzania, składające się ze szczegółowych sposobów wyko-*
nania różnych prac cząstkowych w procesie zarządzania oraz sposoby nacisku
(doboru, kombinacyjnych połączeń i stosowania środków motywacyjnych) na
podwładnych, aby ich zachowanie było zgodne z wolą zarządzającego, to jest
prowadziło do osiągnięcia założonych celów (wykonania zadań), przy uwzglę-
*dnieniu cech tych środków i cech ludzi im poddawanych*³³⁵.

³³⁵ P. Żukowski, *Techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w organizacji*, http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Profesjologii/Problemy_Profesjologii-r2009-t-

Współczesne koncepcje zarządzania:

Business Process Reengineering

Business Process Reengineering oznacza „fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do drastycznej (przełomowej) poprawy osiąganych wyników, takich jak np. koszty, jakość, obsługa klienta czy szybkość”³³⁶. Celem zmian jest osiągnięcie maksymalnej efektywności organizacji. Według Hammera zarządzający muszą wyzbyć się dotychczasowego sposobu myślenia o zasadach funkcjonowania organizacji, gdyż radykalne zmiany w zarządzaniu organizacją umożliwią osiągnięcie lepszych efektów ekonomicznych, a także poprawić obsługę klienta.

Reengineering wymaga zmiany nastawienia i przekonań pracowników. Powinni być oni przeświadczeni o tym, że pracują dla klientów, by byli zadowoleni. W tym zakresie reengineering wnosi następujące zasady³³⁷:

- tylko klienci dają wynagrodzenie - trzeba więc robić wszystko, aby ich zadowolić,
- w przedsiębiorstwie ważne jest każde stanowisko – również konkretnego pracownika,
- sama obecność w firmie to jeszcze nie praca; pracownik będzie oceniany za wartość, którą wytworzy
- pracownik powinien rozwiązywać problemy i brać za to odpowiedzialność,
- pracownik jest członkiem zespołu; wspólnie z grupą zyskuje i razem z nią traci,
- ciągle uczenie się to jedno z zadań pracownika.

W reengineeringu duże znaczenie mają nowe technologie informacyjne. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest stworzenie, np. banku danych, który pozwoli korzystać z informacji jednocześnie w wielu miejscach. Również komputery umożliwiają szybkie tworzenie planów strategicznych firmy, a także bardzo szybką ich korektę. Dzięki rozwojowi technologicznemu, pracownicy, którzy np. bardzo często muszą pracować poza siedzibą przedsiębiorstwa są w stanie odbierać i nadawać informacje z dowolnego miejsca, dlatego też bardzo dobrym rozwiązaniem jest zapewnienie pracownikom służbowych telefonów, czy też laptopów.

Jednak aby firma mogła wprowadzić tę koncepcję w życie powinna: posiadać określoną strategię, a także duży kapitał finansowy, dysponować kadrą o wysokich kwalifikacjach oraz być konkurencyjnym na rynku.

n2/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n2-s35-53/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n2-s35-53.pdf
[dostęp: 08.04.2018].

³³⁶ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s. 46.

³³⁷ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 23.

Outsourcing

Outsourcing – jest skrótem, powstałym z połączenia trzech pochodzących z języka angielskiego wyrazów: outsider, resource i using/use, który dosłownie oznacza korzystanie ze źródeł zewnętrznych³³⁸. „Polega na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa określonej jego części, na bazie której tworzy się odrębny podmiot gospodarczy świadczący usługi na rzecz jednostki macierzystej”³³⁹. Taka metoda ma wiele korzyści, m.in. obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, koncentracja na podstawowej działalności firmy, wzrost wydajności pracy, lepsze wykorzystanie czasu pracy zatrudnionych. Outsourcing jest uzasadniony wówczas, gdy zadania, których dotyczy mają charakter pomocniczy, np. sprzątanie, ochrona lub wysoko specjalistyczny np. obsługa prawna. W takich przypadkach menedżerowie często decydują, iż należy korzystać z ofert firm proponujących takie usługi i nie zatrudniać własnych pracowników odpowiedzialnych za zadania pomocnicze czy wysoko wyspecjalizowane.

Lean management

Lean management (odchudzone zarządzanie) – to metoda zarządzania kreująca taką kulturę pracy w organizacji, która sprawia, że wszyscy pracownicy organizacji dążą do obniżania kosztów i podnoszenia jakości własnej pracy, by maksymalnie spełnić oczekiwania klientów, a także wyeliminować marnotrawstwo³⁴⁰. Koncepcja Lean management stara się walczyć z: nadprodukcją; zbędnym ruchem; długim okresem bezczynności ludzi, maszyn lub surowców; niepotrzebnym transportem surowców i wyrobów gotowych; nadmiernymi zapasami; wadliwymi produktami i źle wykonanymi usługami; nadmiernym przetwarzaniem. Ważna jest tu cierpliwość, powolna budowa świadomości na temat istoty ciągłego doskonalenia.

Benchmarking

Benchmarking – koncepcja ta polega na podejmowaniu decyzji oraz rozwiązywaniu problemów na podstawie obserwacji i uczenia się od innych. W tym celu należy porównywać się z najlepszym na rynku w swojej dziedzinie lub porównywać komórki, jednostki organizacyjne wewnątrz danej organizacji, a także obserwować działania i metody innych organizacji w celu wysunięcia pewnych wniosków. Dzięki temu możemy szybciej uświadomić sobie błędy jakie dotychczas były popełniane w zarządzaniu przedsiębiorstwem i natychmiastowa próba

³³⁸ K. Kalinowska, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zeszyty naukowe SGGW*, Warszawa 2010, s. 253.

³³⁹ W. Janik, *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2017.

³⁴⁰ P. Jóźwiakowski, *Lean Management-metoda racjonalnego zarządzania produkcją*, [w:] *Zeszyty Naukowe DWSPIT. Studia Z Nauk Technicznych*, Polkowice 2015, s. 34.

ich eliminacji poprzez zastosowanie nowych metod zarządzania pomoże w poprawieniu kondycji firmy. Benchmarking jest narzędziem umożliwiającym uzyskanie możliwie najlepszej pozycji konkurencyjnej na rynku³⁴¹.

Controlling

Controlling – pochodzi z jęz. angielskiego od słowa *to control* o bardzo szerokim znaczeniu: *to control* oznacza „kierowanie, opanowanie, sterowanie, regulowanie, badanie, kontrolowanie, pilotowanie, dozorowanie” Pojęcie controlling jest różnorodnie definiowane, poprzez je rozumie się funkcje zarządzania, jego system, metodę zarządzania, instrument czy narzędzie zarządzania oraz proces sterowania za pomocą zysku³⁴².

Organizacja controllingu dotyczy wyodrębniania w strukturze organizacyjnej controllingu stanowisk służbowych lub komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację idei controllingu. Jeśli chodzi o sposób włączania controllingu w strukturę organizacyjną, to można wyróżnić następujące podstawowe jego rodzaje³⁴³:

- controlling nieinstytucjonalny,
- controlling instytucjonalny,
- controlling mieszany (instytucjonalno-nieinstytucjonalny).

Włączenie controllingu w strukturę organizacyjną w formie nieinstytucjonalnej oznacza brak jego jawnego wyodrębnienia, zadania, uprawnień i odpowiedzialność zostają przypisane określonemu pracownikowi spośród kierownictwa naczelnego czy określonego pionu funkcjonalnego (badań i rozwoju, produkcji, sprzedaży i marketingu) lub określonej komórce organizacyjnej. W tym przypadku wytypowani do realizacji zadań controllingu pracownicy powinni zostać odpowiednio przeszkoleni. Wdrażanie controllingu łączy się z określonymi korzyściami, ale również z pewnymi mankamentami.

Do najbardziej charakterystycznych i w pełni związanych z controllingiem mankamentami należy zaliczyć konflikty kompetencyjne między controllerami i menedżerami oraz wzrost kosztów zarządzania, nie znajdujący często pokrycia w dodatkowo uzyskanych (po wdrożeniu controllingu) wynikach.

³⁴¹ J. Kuczevska, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

³⁴² M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 22–23.

³⁴³ *Ibidem*, s. 31–32.

Enterprise Resource Planning

Enterprise Resource Planning – systemy ERP to kompleksowe, standardowe, zintegrowane pakiety oprogramowania wspomagające obsługę praktycznie całego spektrum procesów biznesowych realizowanych w danej organizacji. Ich atrybutami są³⁴⁴:

- transakcyjność,
- uniwersalność,
- skalowalność,
- integracja,
- otwartość,
- modularność,
- jednolity interfejs użytkownika.

Systemy ERP są systemami transakcyjnymi. Oznacza to, że są one przystosowane do rejestrowania i przetwarzania bieżących zdarzeń gospodarczych, takich jak: wprowadzanie zleceń zakupu czy zamówień klienta, rejestrowanie rozchodu materiałów pod zlecenia produkcyjne, ewidencja przesunięć międzymagazynowych, rejestrowanie wysyłek wyrobów gotowych i/lub towarów, wprowadzanie faktur i innych dokumentów obrotowych³⁴⁵. Systemy ERP są obecnie wykorzystywane jako jedno z podstawowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją.

Skuteczne wdrożenie systemu ERP należy niewątpliwie do zadań złożonych. Świadczy o tym chociażby duża liczba projektów wdrożeniowych ERP zakończonych niepowodzeniem³⁴⁶. Zakończona sukcesem implementacja omawianych rozwiązań informatycznych to stan, w którym spełnione są dwa warunki³⁴⁷:

- zrealizowanie założonych celów wdrożeniowych,
- zrealizowanie projektu wdrożeniowego w obrębie oszacowanych, na etapie definiowania projektu, budżetów: kosztowego oraz czasowego.

Japońskie techniki zarządzania

Japoński system zarządzania znany jest przede wszystkim z eliminacją marnotrawstwa oraz maksymalizacją jakości i efektywności pracy. W Japonii w odróżnieniu od Polski cenna jest wytrwałość i systematyczność w działaniach dążących do osiągnięcia zamierzonego celu. Zaś w polskiej kulturze zauważalna jest szybkość działania lecz ze znacznie mniejszą wytrwałością Polaków. Dlatego Japończycy są cierpliwi przy oczekiwaniu na efekty wprowadzenia innowacyjnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach.

³⁴⁴ Ibidem, s. 55.

³⁴⁵ Ibidem, s. 56.

³⁴⁶ Ibidem.

³⁴⁷ Ibidem.

Just in time

Just in time – metoda ta polega na skoordynowaniu przepływów między produkcją, a zaopatrzeniem. Produkty i półfabrykaty dostarczane są tuż przed momentem rozpoczęcia produkcji. W ten sposób minimalizujemy ilość zapasów, co sprawia, że koszty magazynowania zostają obniżone. Poprzez tę metodę wykorzystujemy grupowanie stanowisk pracy ze względu na podobieństwo wykonywanych zadań. Pracownicy mogą wzajemnie się zastępować w razie nieobecności jednego z nich, gdyż każdy ma odpowiednie kwalifikacje, aby wykonać zadania na innym, podobnym stanowisku. Dzięki tej metodzie proces produkcji zachowuje płynność, efektywność i elastyczność³⁴⁸.

Total Productive Maintenance

Total Productive Maintenance to koncepcja oparta głównie na pracy zespołowej wszystkich zatrudnionych pracowników oraz braku podziału pracy na działy zajmujące się produkcją czy naprawą maszyn. Ta metoda ma na celu ociążnięcie trzech zer: zera usterek maszyn, zera wad produkcji oraz zera wypadków przy pracy. Bez względu na zajmowane stanowisko każdy pracownik jest zobowiązany do dbania o maszyny, aby zapobiec awariom, które spowodowałyby wydłużenie czasu produkcji.

Koło jakości

Koło jakości – małe grupy do 10 osób odpowiednio wykwalifikowanych pracowników z danego działu, którzy identyfikują problem i szukają najlepszego rozwiązania. Każdy może być członkiem koła dlatego najczęściej należą do niego osoby, które zauważają problem. Dzięki temu należą do niego osoby, które wyrażają chęć działania i angażują się w sprawy firmy. Metoda ta po raz pierwszy znalazła swoje zastosowanie w japońskiej fabryce Toyoty³⁴⁹.

Podsumowanie

W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa, które pragną osiągnąć sukces powinny stale się doskonalić i korzystać z innowacyjnych technik m.in. zarządzania. Pomagają one w usprawnieniu funkcjonowania firmy oraz w pracy kierownika. Omówione w artykule techniki bardzo często kadra kierownicza traktuje jako alternatywne. W tej, która jest stosowana widzimy same zalety, zaś w pozostałych jedynie wady. W rzeczywistości w zarządzaniu warto łączyć ze sobą

³⁴⁸ M. Piotrowska, *Rozwój techniki Kaizen jako przykład wzrostu innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwie*. *Ekonomia i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.

³⁴⁹ K. Nosewicz, *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.

różne techniki, by efekt pracy był wyższy. Ważne, by kierownik dysponował dużą wiedzą z zakresu możliwych do wykorzystania technik zarządzania, dlatego w tym celu kadra kierownicza powinna stale się szkolić, ponieważ w przyszłości przełoży się to na wartość przedsiębiorstwa³⁵⁰.

Bibliografia

1. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996.
2. Hożej M., Kral Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
3. Janik W., *Gospodarka zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2017.
4. Józwiakowski P., *Lean Management-metoda racjonalnego zarządzania produkcją*, [w:] *Zeszyty Naukowe DWSPIT. Studia Z Nauk Technicznych*, Polkowice 2015.
5. Kalinowska K., *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zeszyty naukowe SGGW*, Warszawa 2010.
6. Kuczevska J., *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
7. Nosewicz K., *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
8. Piotrowska M., *Rozwój techniki Kaizen jako przykład wzrostu innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwie. Ekonomia i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
9. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
10. Żukowski P., *Techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w organizacji*, http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Profesjologii/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n2/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n2-s35-53/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n2-s35-53.pdf [dostęp: 08.04.2018].

Summary

The aim of article was to acquaint people with the innovative management techniques. Nowadays we have a lot of various way to manage. In our article we presented, for example, Business Process Reengineering, outsourcing, lean management, benchmarking, controlling and Enterprise Resource Planning. These techniques allow to improve the operation of many companies at the management level. Thanks to them, companies can increase their production and quality.

³⁵⁰ P. Żukowski, *Techniki zarządzania stosowane przez menedżerów w organizacji*, http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Profesjologii/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n2/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n2-s35-53/Problemy_Profesjologii-r2009-t-n2-s35-53.pdf [dostęp: 08.04.2018].

Aleksander Bojar

Katolicki Uniwersytet Lubelski

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w perspektywie „Konstytucji biznesu”

Słowa kluczowe: „Konstytucja biznesu”, bezpośrednie inwestycje zagraniczne

Streszczenie

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią ważną rolę w gospodarce każdego państwa. Napływem zagranicznego kapitału powinny być szczególnie zainteresowane kraje rozwijające się – takie jak Polska. W tym celu potrzebne jest stworzenie odpowiednich warunków, aby przyciągnąć potencjalnych inwestorów. Wprowadzona ustawa dotycząca zasad uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej ma właśnie takie zadanie, a w poniższej pracy autor będzie się starał ocenić czy je realizuje.

Wprowadzenie

Dnia 26 stycznia 2018 roku zostały uchwalone przez Sejm ustawy wchodzące w skład tak zwanej „Konstytucji biznesu”. Niemal wszystkie przepisy zawarte w tych aktach prawnych weszły w życie 30 kwietnia 2018 roku. Zmiany wprowadzone w jednej z tych ustaw a dotyczące zasad uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej będzie przedmiotem niniejszego artykułu. W swojej wypowiedzi autor skupi się na odpowiedzi na pytanie związanej z adekwatnością zmian wprowadzonych w „Konstytucji biznesu” w odniesieniu do oczekiwań jakie były na początku wobec niej wyrażane.

Definicja BIZ

Dyskusja o zmianach w przepisach regulujących warunki inwestowania kapitału przez zagranicznych inwestorów na terenie Rzeczypospolitej Polskiej wymaga zdefiniowania kilku pojęć w tym zakresie. Istnieją dwie główne formy inwestycji zagranicznych – bezpośrednie inwestycje zagraniczne nazywanych

w Polsce skrótowo BIZ (*bezpośrednie inwestycje zagraniczne*) lub ZIB (*zagraniczne inwestycje bezpośrednie*), zaś na świecie znanymi pod nazwą FDI (*foreign direct investment*)³⁵¹ oraz portfelowe inwestycje zagraniczne.

Zgodnie z definicją zawartą w encyklopedii PWN inwestycje portfelowe to długookresowe lokaty w zagranicznych papierach wartościowych, zwłaszcza obligacjach i akcjach, w celu otrzymania wyższych odsetek lub dywidend niż w kraju. Ta forma inwestycji zagranicznych nosi też nazwę inwestycji spekulacyjnych, ponieważ często są wycofywane, gdy stan gospodarki lub warunki inwestowania w kraju z nich korzystającego ulegną pogorszeniu³⁵².

Najprostszą definicją bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest stwierdzenie iż jest to rodzaj inwestycji opierającej się na przeniesieniu kapitału z jednego państwa do drugiego celem utworzenia zależnego podmiotu i sprawowania nad nim kontroli³⁵³. Konieczne jest jednak w tym miejscu przytoczenie pełniejszej definicji BIZ sformułowanej przez OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) jako definicji najbardziej spopularyzowanej i przewijającej się przez niemalże wszystkie prace dotyczące problematyki związanej z inwestycjami zagranicznymi, zgodnie z tą definicją „*BIZ są kategorią międzynarodowych inwestycji, dokonywanych przez rezydenta jednego kraju (nazywanym „inwestorem bezpośrednim” lub „firmą matką”) z zamiarem sprawowania długotrwałej kontroli w przedsiębiorstwie innego kraju (nazywanym „przedsiębiorstwem bezpośredniej inwestycji” lub „firmą-córką”). Przez „długotrwałą kontrolę” rozumie się tutaj istnienie długoterminowych relacji pomiędzy inwestorem bezpośrednim i przedsiębiorstwem bezpośredniej inwestycji oraz istotny poziom oddziaływania, który daje inwestorowi bezpośredniemu efektywny głos w zarządzaniu przedsiębiorstwem bezpośredniej inwestycji. Aby inwestycję uznać za BIZ, minimalny próg zaangażowania kapitałowego inwestora bezpośredniego w przedsiębiorstwie bezpośredniej inwestycji ustalono na poziomie 10%*”³⁵⁴.

Definicja wypracowana przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy brzmi następująco: „*Inwestycją bezpośrednią jest inwestycja podejmowana w celu zdobycia trwałego udziału w przedsiębiorstwie działającym w gospodarce innej, niż gospodarka inwestora, przy czym celem inwestora jest uzyskanie efektywnego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem*”³⁵⁵.

³⁵¹ C. Pilarska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 6.

³⁵² Inwestycje zagraniczne [w:] *Encyklopedia Powszechna PWN*, 2006 <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/inwestycje-zagraniczne;3915270.html> [dostęp: 21.07.2018].

³⁵³ P. Krugman, M. Obstfeld, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i polityka*, PWN, Warszawa 2002.

³⁵⁴ T. Kamińska, *Struktura branżowa bezpośrednich inwestycji zagranicznych a kryzys finansowy*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 305, 2013, s. 299–310 Wzorcowa definicja OECD zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wydanie trzecie, 1995.

³⁵⁵ B. Jasiński, L. Mesjasz, *Rola finansowania zewnętrznego w procesie restrukturyzacji przemysłu krajów CEFTA*, [w:] Jasiński B., L. Mesjasz, A. Szopa, M.G. Woźniak, *Zadłużenie zewnętrzne a rozwój przemysłu kraju dłużniczego*, Kraków 1997.

Bardzo ważnym elementem definicji BIZ powinno być podzielenie ich na rodzaje ze względu na rodzaj branży oraz skalę biznesu, jak również strategię inwestora w zakresie kontroli nad środkami produkcji, rozróżnienia takiego dokonuje E. Bojar definiując bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako „*formę długoletniej lokaty kapitału za granicą, polegającą na stworzeniu od podstaw nowego przedsiębiorstwa (tzw. greenfield investment) lub wykupienie takiej liczby akcji, która pozwalałaby na jego kontrolę. Inaczej mówiąc BIZ polegają na przejmowaniu firm, bądź ich udziałów przez zagranicznych przedsiębiorców (np. podczas prywatyzacji), a także tworzeniu nowych przedsiębiorstw od podstaw*”³⁵⁶. Tak więc dopiero zestawienie tych dopełniających się opisów daje możliwość zdefiniowania pojęcia BIZ i pozwala zwrócić się już ku istotnej roli jaką odgrywają w we współczesnej gospodarce.

Znaczenie BIZ oraz dotychczasowe przepisy z nimi związane

W dobie globalizacji nikogo nie powinien dziwić fakt pojawiania się na rynku krajowym coraz większej ilości przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w skali globalnej. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, mimo tworzenia konkurencji dla rodzimych firm działa zdecydowanie pozytywnie na gospodarkę państwa przyjmującego poprzez zwiększenie produktywności oraz podniesienie poziomu konkurencyjności. Konieczne jest w tym miejscu zaznaczenie, iż za kapitałem pieniężnym wypływającym z zagranicznego przedsiębiorstwa rzadko kiedy idzie kapitał ludzki, co daje szansę na aktywizację społeczności lokalnej zmniejszając tym samym stopę bezrobocia. Z tego powodu jednym z celów ustawodawcy powinno być wprowadzanie takich przepisów, które ułatwiają zagranicznym podmiotom inwestowanie na terenie danego kraju. W takim wypadku należy zagadać pytanie czy „Konstytucja biznesu” realizuje to założenie i czy czyni to w wystarczającym stopniu.

Polska jako państwo o dużym rynku krajowym, korzystnej lokalizacji geograficznej oraz będące członkiem Unii Europejskiej jest atrakcyjnym rynkiem dla inwestycji zagranicznych, na co wskazują między innymi coroczne wyniki badań inwestycyjnej (*European Attractiveness Survey EY*) czy otoczenia regulacyjnego (*Doing Business Bank Światowy*)³⁵⁷.

W roku 2016 w Polsce funkcjonowało prawie 25000 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (najwięcej - 9400 w województwie mazowieckim, a najmniej, bo tylko 170 w województwie świętokrzyskim)³⁵⁸. Taką sytuację Polski

³⁵⁶ E. Bojar, *Doświadczenia wybranych regionów słabo rozwiniętych w wykorzystaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i funduszy unijnych*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006, s. 17.

³⁵⁷ *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Ministerstwo Rozwoju Departament Strategii Rozwoju, Warszawa 2017 s. 120.

³⁵⁸ Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2016 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki->

należy uznać za szansę, której nie wolno zmarnować, a powinno się jak najlepiej wykorzystać przyciągając podmioty zagraniczne dysponujące odpowiednim kapitałem. Polski ustawodawca reguluje na nowo przepisy dotyczące tej materii, koncentrując zapisy dotyczące działalności gospodarczej osób zagranicznych na terytorium RP w jednym akcie prawnym w celu zapewnienia większej przejrzystości przepisów prawa.

Kwestie dotyczące BIZ uregulowane były do niedawna głównie w dwóch ustawach: *ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (SDG) oraz ustawie z dnia 4 marca 2010 r. o świadczeniu usług na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej*. Projektodawca uzasadniał potrzebę zmiany faktem iż „*Nowa ustawa pozwoli na zachowanie większej spójności i integralności przez uregulowanie względnie jednolitej materii, bez konieczności – tak jak ma to miejsce obecnie – daleko idącego rozpraszania norm odnoszących się do osób zagranicznych (w tym przedsiębiorców) między SDG i ustawy szczególne. Takie rozbitcie jest bowiem mało czytelne dla adresatów tych aktów prawnych oraz utrudnia im zidentyfikowanie zakresu przepisów odnoszących się do ich działalności w sposób bezpośredni. Powoduje to także niepotrzebne rozbieżności interpretacyjne, dotyczące tego, która z ustaw ma w danym przypadku charakter przepisu ogólnego, a która – przepisu szczególnego. Kwestia ta posiada niebagatelne znaczenie dla późniejszej wykładni prawa*”³⁵⁹.

Zmiany przepisów dotyczących BIZ w „Konstytucji biznesu”

Klarowność przepisów prawa dotyczących bezpośrednich inwestycji zagranicznych z pewnością ma bardzo duże znaczenie dla zagranicznych podmiotów chcących ulokować swój kapitał w Polsce, jednak wydaje się, że przedsiębiorcy liczyli na większe zmiany w tej kwestii. W ustawie objętej analizą nie ma wzmocnienia pozycji BIZ, a szczególnie inwestora zagranicznego, co najwyżej utrzymuje jego status quo. W relacjach biznesowych „*Konstytucja biznesu*” większą uwagę koncentruje na kapitale rodzimym, który powinien zostać zaktywizowany w celu uruchomienia inwestycji w celu ekspansji eksportowej. Znamy zalety inwestycji zagranicznych w Polsce w postaci napływu kapitału zarówno rzeczowego jak i finansowego, uruchomieniu produkcji, wykorzystaniu nowoczesnych technologii w produkcji, likwidację bezrobocia, a także wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania. Badania prowadzone na przestrzeni ostatniego ćwierćwiecza potwierdzają – taki kierunek należałoby dalej utrzy-

finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-gospodarcza-podmiotow-z-kapitalemezagranicznym-w-2016-r-,4,12.html [dostęp: 21.07.2018].

³⁵⁹ Uzasadnienie do ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, 2017, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2054> [dostęp: 22.07.2018].

mywać³⁶⁰. „*Konstytucja biznesu*”, która była szumnie zapowiadana jako miłowy krok w kierunku zreformowania i uproszczenia przepisów, w zakresie dotyczącym BIZ jedyne co zmienia to przenosi (czasami z niewielkimi zmianami) obowiązujące przepisy z jednej ustawy do drugiej. Rzeczywiste problemy na które narzekają zagraniczni inwestorzy takie jak bariery w zakresie prawa pracy, określane jako niekonkurencyjne w porównaniu z zagranicznymi regulacjami. Poważnym problemem wskazywanym przez przedsiębiorców jest również brak możliwości pracy zatrudnionych w sektorze usług nowoczesnych w niedziele i święta. Ich zdaniem konieczne jest dostosowanie czasu i organizacji pracy do rzeczywistych potrzeb pracodawców³⁶¹. Uwzględniając korzyści wynikające z inwestowania środków zewnętrznych dziwić powinien fakt, że ustawodawca nie zdecydował się na dalej idące zmiany a jedynie uporządkował obowiązujące już przepisy. Taki stan rzeczy może budzić zdziwienie również dlatego, że zagraniczni przedsiębiorcy świadomi są niewątpliwych walorów Polski i czekają na zachętę do zainwestowania swojego kapitału na tym terenie nie decydują się jednak na taki krok ze względu na słaby system zachęt inwestycyjnych oraz nieprzewidywalną polską politykę gospodarczą krajową i zagraniczną. Prawodawca nie powinien rezygnować ze wspierania BIZ, koncentrując się jedynie na wsparciu polskich inwestorów. Firmy zagraniczne będące partnerami dla przedsiębiorstw polskich mogą bowiem służyć im pomocą chociażby przy wchodzeniu na rynki zagraniczne. Przeprowadzone przez prawodawcę przepisy dotyczące wykorzystania własnych kapitałów przy wchodzeniu na rynki zagraniczne mogą okazać się mniej skuteczne³⁶².

Wnioski

Należy docenić dobre chęci prawodawcy i działania mające na celu ułatwienie przedsiębiorcom zagranicznym inwestowanie swojego kapitału w Polskę poprzez stworzenie jednolitego aktu prawnego regulującego kwestie z tym związane. Jest to jednak jedynie mały krok w kierunku zachęcenia inwestorów do prowadzenia działalności na terenie naszego kraju, śmiało można stwierdzić, że oczekiwania przedsiębiorców jeżeli chodzi o ten element „*Konstytucji biznesu*” były większe a zostały spełnione jedynie w granicach niezbędnego minimum. Pozostaje jedynie mieć nadzieję na to, że ustawodawca w pełni zrozumie korzyści jakie daje napływ zagranicznego kapitału do Polski i postara się odpowiednio zachęcić potencjalnych inwestorów.

³⁶⁰ W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wybranych województwach Polski – analiza porównawcza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.

³⁶¹ *Bariery w napływie BIZ*, 2012 <https://www.terenynwestycyjne.info/index.php/artykuly/item/269-barier-w-naplywie-biz> [dostęp: 22.07.2018].

³⁶² E. Bojar, *op.cit.*

Bibliografia

1. *Bariery w napływie BIZ*, 2012 <https://www.terenyinwestycyjne.info/index.php/artykuly/item/269-bariery-w-naplywie-biz> [dostęp: 22.07.2018].
2. Bojar E., *Doświadczenia wybranych regionów słabo rozwiniętych w wykorzystaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i funduszy unijnych*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
3. Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2016 r. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2017, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-gospodarcza-podmiotow-z-kapitałem-zagranicznym-w-2016-r-4,12.html> [dostęp: 21.07. 2018].
4. Inwestycje zagraniczne w: *Encyklopedia Powszechna PWN*, 2006 <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/inwestycje-zagraniczne;3915270.html> [dostęp: 21.07.2018].
5. Jasiński B., Mesjasz L., *Rola finansowania zewnętrznego w procesie restrukturyzacji przemysłu krajów CEFTA*, [w:] Jasiński B., Mesjasz L., Szopa A., Woźniak M.G., *Zadłużenie zewnętrzne a rozwój przemysłu kraju dłużniczego*, Kraków 1997.
6. Kamińska T., *Struktura branżowa bezpośrednich inwestycji zagranicznych a kryzys finansowy*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 305, 2013
7. Karaszewski W. (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wybranych województwach Polski – analiza porównawcza*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika Toruń, 2016.
8. Krugman P., Obstfeld M., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i polityka*, PWN, Warszawa, 2002.
9. Pilarska C., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
10. *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Ministerstwo Rozwoju, Departament Strategii Rozwoju, Warszawa 2017.
11. Uzasadnienie do ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, 2017. <http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2054> [dostęp: 22.07.2018].

Summary

Foreign direct investment is an important role in the economy of every country. The inflow of foreign capital should be particularly interested in developing countries - such as Poland. To this end, it is necessary to create the right conditions to attract potential investors. The introduced act concerning the rules of participation of foreign entrepreneurs and other foreign persons in the course of trade on the territory of the Republic of Poland is precisely such a task, and in the following work the author will try to assess whether they are to be implemented

Hamza Agdeniz

Erzurum Technical University

Victoria Moral Moral

University of Jaén

Antonio Montañés Gómez

University of Zaragoza

Creating successful long-term growth in marketing management

Developing a marketing plan takes time. It is a step-by-step process that includes identifying and researching your target audience, understanding your competitive position, branding, messaging, separating your business from the competition, mapping out your marketing mix and more. Establishing a marketing plan is one of the most important things you can do to ensure the success and sustainability of your business.

To create a successful marketing plan, you will first need to define your marketing strategies – short-term and long-term. Why have two strategies? You certainly need to plan for the future success of your business, but without a short-term strategy, your business may not be around long enough for those long-term strategies to come to fruition. On the other hand, simply focusing on your short-term successes will put your business in a bad position for future growth. The two strategies need to be part of the bigger marketing picture. We are going to focus on long-term growth in marketing management.

The importance of long-term marketing plans and three steps to create one

The first step is about carry out a risk review. This demands creating a long-term plan in which you define the probable future. It is the world Jeff Immelt, chief executive of General Electric, defines when he says: "The most important thing I've learned since becoming CEO is context. It's how your company fits in with the world and how you respond to it". It is the world of growing populations, increasing urbanization and resource shortages.

The second step is to create an opportunity review. It turns risk on its head and begins to imagine and create new markets for a new world. It involves defining your preferred future. This is the world of PepsiCo reframing their product portfolio around healthy products. It is the world of Carlos Ghosn, chair and chief executive of Nissan, who is committed enough to new markets to have invested €4 billion on the electric car.

The third step is referred to create and then continually review your long-term marketing plan. It often leads to market innovation. For example, Even, a new hotel brand, was opened by InterContinental Hotels with a focus on travelers committed to wellness. The first of 100 hotels will be in New York. British Gas's marketing focus on not selling but saving energy has already become a significant new revenue stream.

Using data to find new markets

The reality is that the new world of marketing is a bit like wearing bifocals. New world marketeers need long-distance glasses but also a pair of specs for the smaller detail. This short-term vision does not make just that it will be put out fire all the times, instead actually also is mortgaging the results achieved. The 89% of long-term campaigns is considered effective while it only occurs with the 58% of short-term. "Long-term pays dividends", some experts highlight it.

In addition, we have to take into account that to make contents we have to use the data and do not allow the "data-phobia". Tools as Google trends or some social listening allow to discover what is people talking about and what do they want to read-consume in informative terms, what helps to optimize th contents strategy. Use the data to determine what to do do not limit the creativity neither finishing with it.

According to IBM, 2.5 quintillion bytes of new data are being created daily. It adds up to a tsunami of data. And more of it than ever is being created to serve marketing departments. By 2017, chief marketing officers will have more IT budget than chief information officers, according to Gartner, the IT research group.

However, as the IBM 2012 CEO Survey concluded: "*Engaging customers as individuals involves far more than responding in a singular fashion; it is about knowing a customer as a whole human being – with interests, attitudes and life circumstances that color preferences and needs*".

This review of 1,700 chief executives is clear: "Such knowledge can radically improve how organizations respond to customers but can also lead to entirely new products and services ... but to remain relevant, organizations have to go much further. They must piece together a more holistic view of the customer based on how he or she engages the rest of the world, not just their organizations".

And it is that connection between people that create patterns and identifying those patterns can help create new markets. This is where IBM's focus on the long-term (smart planet) uses customer insight (analytics) to create new commercially viable ideas. Memphis Police Department, for example, claims a 30% reduction in serious crime and a 15% decrease in violent crime because precinct commanders use data daily to look for patterns in criminal activity that could help the department see emerging trends in their communities in time to make a difference.

In his new book *Marketing 3.0*, marketing guru Philip Kotler says that "the new generation of consumers is much more attuned to social issues and concerns". It is possible, he concludes, to be a human-centric company and still be profitable. He and his fellow authors believe that the new generation will market, not just products and services, but the company's vision, mission and values in a way that has a deep understanding of consumers complete humanity.

We have no doubt that we are at the beginning of a new marketing paradigm. It's the birth of long-term marketing as a discipline. But it's just the beginning. There's a long way yet before it becomes dominant.

Summary

In conclusion, our opinion is that one of the things that brands have learned in recent months and that has been completely clear is that on the internet brands have to worry right now about working on their content area. Content marketing is a fundamental element to reach consumers in these times and a key issue to create relationships that really work. Consumers expect brands to offer them that content and are more demanding every day with how they should be and with what they expect from them. Companies have to create quality content that is truly informative and provides data of interest and that becomes a key to achieve added value.

But now that it has become clear how the articles should be, the brands should start worrying about another issue. Now they must work on how (and when) these articles reach their consumers, since the truth is that getting attention between the mountain of content offered by the network is not easy.

The windows of attention of the consumers are very small and the companies have in fact, and of entrance, very few opportunities to connect with the consumers. The immediate thing is very brief and the possibility of connecting with the consumer is something very ephemeral.

Bibliography

1. www.investopedia.com
2. www.eleconomista.com
3. www.elpais.com
4. www.smallbusinessbc.ca
5. www.emprendedores.es
6. www.theguardian.com
7. www.puromarketing.com

Zmiana jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: zmiana, rozwój przedsiębiorstwa, proces, determinanta, cykl życia organizacji

Streszczenie

Proces zmian w przedsiębiorstwie zachodzi przez cały okres jego istnienia i dotyczy zarówno jego struktur wewnętrznych, jak i otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Jest on niezbędny nie tylko do tego, by firma pozostawała konkurencyjna, ale także, by stale mogła się rozwijać. Celem artykułu jest przedstawienie istoty zmiany, umiejętności jej wprowadzania oraz jej wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Zaprezentowano etapy wprowadzania zmian w kolejnych cyklach życia organizacji, szanse i problemy, które mogą pojawić się przy wdrożeniu oraz udowodnienie, że zmiana jest jedyną pewną i stałą rzeczą w prowadzeniu biznesu.

Wstęp

W dzisiejszych czasach wprowadzanie zmian w organizacji jest nieuniknione i zależy przede wszystkim od umiejętnego zarządzania. Proces ten jest niezwykle trudny i nie zawsze kończy się sukcesem. Wdrażany jest zawsze tam gdzie zachodzi potrzeba udoskonalenia w działaniu zgodnie z przyjętymi procedurami istniejącej części przedsiębiorstwa. Zakres zmian jest bardzo szeroki i może obejmować swym zasięgiem przeróżne aspekty działania firmy. Umiejętność dostosowania tempa zmian i metod ich wprowadzania do organizacji jest wyzwaniem dla kadry menadżerskiej. Nie jest to działanie, którego zastosowane rozwiązania natychmiastowo się sprawdzają i efekty widoczne są z dnia na dzień. Jednak by zmiana była skuteczna, koniecznie musi przeniknąć do struktury przedsiębiorstwa i stać się jego częścią.

Pojęcie i znaczenie zmian w organizacji

Trudno jednoznacznie wyjaśnić pojęcie zmiany organizacyjnej. W ogólnym ujęciu, z pominięciem jej przyczyn, form czy skutków, można stwierdzić, że zmiana jest procesem, stwierdzeniem wystąpienia różnicy pomiędzy jednym, a drugim stanem. Natomiast to, co znajduje się pomiędzy tymi stanami stanowi innowację³⁶³. Można ją również opisać, jako każdą istotną modyfikację jakiegś

³⁶³ Baugier J.M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Nowoczesna metoda, Poltext, Warszawa 1993, s. 18.

części w ramach wyróżnionej całości³⁶⁴. Bądź scharakteryzować ją jako planowaną i kontrolowaną modyfikację sposobu funkcjonowania organizacji, będącą reakcją na przewidywane, bądź też zachodzące przeobrażenia w otoczeniu, mającą za zadanie podniesienie poziomu konkurencyjności i efektywności tejże organizacji³⁶⁵.

Próbując zdefiniować pojęcie zmiany, należy przede wszystkim pamiętać, że jest to warunek *sine qua non*, bez którego żadna organizacja nie jest w stanie sprawnie funkcjonować we współczesnym otoczeniu. To właśnie otoczenie bliższe, bądź dalsze wymusza na firmach ciągle wprowadzanie zmian, bowiem jest to warunek ich przetrwania.

Proces zarządzania zmianą poprzez cykl życia organizacji

Codziennie powstają nowe przedsiębiorstwa, ale również w tym samym czasie bardzo dużo firm kończy swoją działalność na zawsze. Każda organizacja niezależnie od wielkości, rodzaju prowadzonej działalności czy formy prawnej przechodzi ulega modyfikacji. Tempo i kierunek jej przemiany zależy od kadry zarządzającej, umiejętności reagowania na sygnały otoczenia, szybkości w podejmowaniu decyzji, innowacyjności, zdolności kierowania zmianą.

Zazwyczaj to jeden menedżer podejmuje działania gromadząc wokół siebie i swojej wizji grupę założycielską, która jest fundamentem przyszłego przedsiębiorstwa. Każda firma w okresie swojego funkcjonowania przechodzi przez różne etapy rozwoju, proces ten określany jest cyklem życia organizacji.

W teorii cykl życia organizacji oznacza następstwo kolejnych jej form rozwojowych, wykazujących określone różnice, tak pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Są one stymulowane przez różnego rodzaju siły wewnętrzne i zewnętrzne. Ich poznanie może mieć istotne znaczenie z punktu widzenia możliwości zarządzania rozwojem organizacji³⁶⁶.

Każdy menedżer powinien wiedzieć w jakiej fazie cyklu życia, znajduje się firma, którą zarządza. Dzięki tej wiedzy będzie mógł sprawnie ją rozwijać, dostosowywać szybkość i charakter zmian, by przejść do kolejnego etapu łańcucha.

³⁶⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 392.

³⁶⁵ R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom Wydawniczy Zachorek, Warszawa 2010, s. 11.

³⁶⁶ J. Machaczka, *Podstawy Zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 108.

W teorii zarządzania można wyróżnić podstawowe okresy istnienia przedsiębiorstwa:

- narodziny,
- dzieciństwo,
- młodość,
- dojrzałość
- starzenie,
- regeneracja.

Narodziny w tej fazie głównym celem przedsiębiorstwa jest wejście na rynek, pozyskanie pierwszych klientów i zaspokojenie ich potrzeb podstawową wersją usługi bądź produktu. Firma walczy o przetrwanie w branży poprzez stosowanie różnych metod i narzędzi jakim dysponuje. Zazwyczaj kierowana jest przez jedną osobę, która wyróżnia się takimiśa zdolnościami jak wiara w sukces, wizjonerstwo, gotowość do podejmowania ryzyka, wysoka efektywność i umiejętność wykorzystywania nadążających się okazji.

Dzieciństwo na tym etapie organizacja chce wzmocnić swoją pozycję na rynku, zwiększyć konkurencyjność. Jej członkowie poświęcają wiele czasu na rozwijanie kontaktów biznesowych, wykazują wysoki poziom swojego zaangażowania, kreatywności i innowacyjności w rozwój firmy. Jednak struktura przedsiębiorstwa nadal pozostaje nieformalna, a niekiedy brak doświadczenia i kompetencji niektórych menadżerów może powodować powolne przejście tej fazy bądź całkowite jej zatrzymanie.

Młodość przedsiębiorstwo skupia się w tym okresie na przyśpieszonym wzroście, szuka i zatrudnia wysoko wyspecjalizowanych pracowników, inwestuje w rozwój w każdym obszarze swojego działania. Zarządzanie firmą odbywa się za pomocą prostych form finansowania, planowania i prognozowania. Problemem jaki może pojawić się na tym etapie to nadmierna pewność siebie menadżerów, którzy skupiając się jedynie na szybkim wzroście organizacji, często nie dostrzegają swoich problemów w otoczeniu wewnętrznym lub przestają reagować na zmiany wymuszane przez konkurencję.

Dojrzałość firma posiada już wypracowaną pozycję na rynku i czerpie korzyści z osiągniętego poziomu wzrostu. Doświadczona kadra menadżerska, niskie koszty osiągnięte dzięki ekonomii skali oraz stabilna sytuacja umożliwiają rozporządzanie znacznymi zasobami. Mimo stabilnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, sytuacja ta nie trwa cały czas, ze względu na różne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Problemem dla firmy może być nasycenie rynku oferowanymi produktami bądź usługami, lub zmiany upodobań klientów. W rezultacie organizacja może znaleźć się w sytuacji stagnacji, którą jedynie może pokonać za pomocą wprowadzenia radykalnych zmian (faza regeneracji) bądź przejścia do fazy starzenia.

W okresie **starzenia** przedsiębiorstwo unika podejmowania ryzyka, elastyczność i szybkość reagowania na zmiany firmy maleje. Co w rezultacie skutkuje osiągnięciem przez przedsiębiorstwo niższych przychodów. Menadżerowie stawiają na sprawdzone i bezpieczne rozwiązania, które nie są adekwatne do oczekiwań klientów i wymogów branży. Podobnie jak w fazie **narodzin**, celem nadrzędnym firmy jest walka o przetrwanie. W teorii cel ten powinien być dużo łatwiejszy do osiągnięcia przez kadrę menadżerską, gdyż doświadczenie, znajomość branży i czas funkcjonowania firmy na rynku daje jej niewątpliwą przewagę.

Faza **regeneracji** polega na ożywieniu przedsiębiorstwa, poprzez zmiany w kadrze menadżerskiej. Pojawia się zespół, którego działania i plany umożliwiają na przeprowadzenie wewnętrznej restrukturyzacji, zmiany struktury zarządzania, tak by firma mogła „na nowo” się rozwinąć.

Trudno jest określić jednoznacznie jak długo, organizacja może przebywać na danym etapie cyklu życia. Również nie ma reguł ile czasu zajmuje jej przejście z jednej fazy do drugiej. Jednak proces ten jest nieunikniony i każde przedsiębiorstwo musi przez niego przejść.

Zmiana jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa

Rozwój organizacji jest elementem niezbędnym w celu jej istnienia i dalszego działania na rynku. Umożliwienie „rośnięcia” firmie powinno być podstawowym zadaniem w zarządzaniu każdego menadżera. Proces zmian w organizacji zachodzi w czasie całego okresu jej istnienia i jest ściśle sprzężony ze zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu, wśród których największe znaczenie odgrywają przemiany o charakterze: psychologicznym, społecznym, politycznym, kulturalnym, technologicznym i ekonomicznym oraz czynniki o charakterze wewnętrznym – poczynając od fazy cyklu życia organizacji, poprzez przyjęte normy i wartości aż po zachowania uczestników organizacji³⁶⁷.

Zdolność firmy do wprowadzania zmian, umiejętność reagowania na potrzeby środowiska biznesowego i potrzeby gospodarki rynkowej decyduje o efektach jej działalności i zdolności do rozwoju. Od współczesnego przedsiębiorstwa wymaga się innowacyjności, kreatywności w polepszeniu swojego funkcjonowania. To firma ma wyprzedzać rynek, szukać nowych rozwiązań, wyznaczać trendy, wymuszać zmianę w swoim otoczeniu.

³⁶⁷ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 186.

Zakończenie

Funkcjonowanie człowieka w świecie związane jest z ciągłymi zmianami, są one nierozzerwalną częścią współczesnej rzeczywistości, nie tylko gospodarczej. Zmienia się jednostka, zmieniają się grupy, zmieniają organizacje. *Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana* - jak mawiał Heraklit z Efezu. Zmiany są potrzebne, gdyż od nich możliwy jest rozwój przedsiębiorstwa, a co za tym idzie sukces.

Niezależnie na jakim etapie cyklu życia znajduje się firma wdrażanie zmian jest procesem nieuniknionym i nieuchronnym. Każda modyfikacja funkcjonowania jest wartością dodatnią, wpływającą na rozwój. Decydując się na zmianę, należy przede wszystkim wierzyć, że będzie to zawsze zmiana na lepsze, zarówno w życiu człowieka jak i organizacji.

Bibliografia

1. Baugier J.M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Nowoczesna metoda, Poltext, Warszawa 1993.
2. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania.*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
4. Machaczka J., *Podstawy Zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
5. Wendt R., *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie.*, Dom Wydawniczy Za-chorek, Warszawa 2010.

Summary

The process of changes in an enterprise occurs throughout the entire period of its existence, and concerns both its internal structures and the environment in which this organization functions. It is indispensable not only for letting the company remain competitive, but also for its continuous development. This article aims to present the nature of the change, the ability to introduce it, and its influence on the development of an enterprise. The author has described different stages in the introduction of changes in subsequent cycles of the life of an organization, the opportunities and problems which might arise during the process of implementing changes. The author proves that the change is the only certain and enduring thing while running a business.

Lista osób z programu Erasmus:

1. **Yassine Nouri**, University of Sfax, *Marketing in Management*
2. **Yunus Emre Cambaz**, Erzurum Technical University, *Developing and implementing marketing strategies and plans*
3. **Hajar Jaafar, Hind Elamrani**, University Ibn Tofail, *Morocco, good opportunity for foreign investments*
4. **Aleksandra Utkina**, Peoples' Friendship University of Russia, *Investment climate in Russia*
5. **Henrique Esteves**, University of Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), *Foreign investments*



Patronat Honorowy
JM Rektor Politechniki Lubelskiej
prof. dr hab. inż. Piotr Kacejko



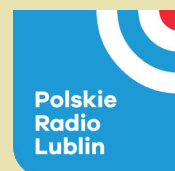
Sponsorzy



Partnerzy



Patronaty



ISBN: 978-83-7947-323-6