



# Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania

## Odpowiedzialne zarządzanie w warunkach kryzysu

*redakcja:*  
*Jakub Bis*  
*Matylda Bojar*  
*Jacek Witkowski*  
*Anna Żelazna*

M  
O  
N  
O  
G  
R  
A  
F  
I  
E

# Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania

## Odpowiedzialne zarządzanie w warunkach kryzysu

# Monografie – Politechnika Lubelska



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

# Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania

## Odpowiedzialne zarządzanie w warunkach kryzysu

redakcja

Jakub Bis

Matylda Bojar

Jacek Witkowski

Anna Żelazna



**Wydawnictwo**  
Politechniki Lubelskiej

**Lublin 2021**

Recenzenci/Rada Naukowa:

prof. dr hab. Ewa Bojar

dr hab. Agnieszka Rzepka

dr inż. Jakub Bis

dr Matylda Bojar

dr Magdalena Czerwińska

dr Jacek Witkowski

dr inż. Anna Żelazna

© Copyright by Politechnika Lubelska 2021

ISBN: 978-83-7947-474-5

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej  
[www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa](http://www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa)

ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59

Druk: Agencja Reklamowa TOP Agnieszka Łuczak  
[www.agencjatop.pl](http://www.agencjatop.pl)

---

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

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 20 egz.

## Spis treści

Wstęp .....	7
Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie start-upów <i>Gabriela Bielowska</i> .....	9
Kryzys czynnikiem stymulującym rozwój organizacji <i>Krzysztof Sadowski, Sandra Gajcy</i> .....	17
Pandemia COVID-19 a reorganizacja usług medycznych w regionie lubelskim <i>Izabela Król, Patryk Dubaj</i> .....	27
Analiza działań polskich start-upów w czasie pandemii na podstawie raportu Polskie Startupy 2020. COVID Edition <i>Aleksandra Prucnal</i> .....	33
Rola zarządzania kryzysowego podczas blackoutu <i>Damian Kostyła, Alicja Zielonka</i> .....	37
Analiza sytuacji gospodarczej w czasie pandemii w Polsce <i>Joanna Pamulska, Beata Falińska, Mariola Sowa</i> .....	43
Start-upy w dobie pandemii COVID-19 <i>Klaudia Baran, Paulina Jastrzębska</i> .....	49
Start-upy w czasie epidemii COVID-19 <i>Dawid Witeczak</i> .....	53
Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako silne narzędzie budowania relacji z klientami i opinią publiczną w czasach kryzysu <i>Karolina Bis</i> .....	57
Kryzys wizerunkowy w mediach społecznościowych na przykładzie marki Tiger <i>Natalia Barzycka</i> .....	61
Współczesne kryzysy wizerunkowe marek w sieci <i>Oktawia Skraińska</i> .....	67
Zarządzanie nieprawidłowościami w procesie sprzedaży ubezpieczeń <i>Dawid Korzec</i> .....	73
Wprowadzanie technologii informatycznych – wyzwania dla wymiaru sprawiedliwości <i>Aleksander Bojar</i> .....	81
Well being kobiet aktywnych zawodowo <i>Gabriela Matwiej</i> .....	87

Istota zarządzania kryzysowego w ujęciu procesowym <i>Rafał Czupryn</i> .....	93
Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych <i>Weronika Stec</i> .....	99
Zarządzanie organizacją a kryzysy wizerunkowe <i>Agnieszka Polakowska</i> .....	105
Przyczyny powstawania kryzysu w przedsiębiorstwie <i>Julia Rymarska</i> .....	109
Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie <i>Ewa Witek</i> .....	113
Specyfika kryzysu wizerunkowego w mediach społecznościowych na przykładzie marki Tiger <i>Małgorzata Kowalczyk, Joanna Kowalczyk</i> .....	119
Działania start-upowe w dobie pandemii COVID-19 <i>Danylo Afonin</i> .....	125
Zarządzanie kryzysowe w mediach społecznościowych <i>Agata Jajuga</i> .....	133
Corporate Social Responsibility jako jeden ze współczesnych stylów zarządzania <i>Damian Mitura</i> .....	139
Działania start-upów w dobie pandemii COVID-19 <i>Sylwia Mróz, Dominik Janiszewski</i> .....	145
Działania marketingowe online jako sposób radzenia sobie z kryzysem <i>Przemysław Kowal</i> .....	151
K jak kryzys, czyli czym jest i jak mu zaradzić <i>Gabriela Kuk, Sylwia Kuk</i> .....	157
Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwach <i>Katarzyna Wach</i> .....	163
Skutki COVID-19 a praca hybrydowa. Ewolucja pracy stacjonarnej w organizacjach <i>Sabina Czyż</i> .....	169
Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w zarządzaniu kryzysem <i>Patrycja Malska</i> .....	175
Zakończenie .....	183

## Wstęp

Niniejsza monografia jest efektem pracy studentów zrzeszonych w Kole Naukowym Menedżerów działającym na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Czytelnik może zapoznać się z rozdziałami napisanymi przez młodych adeptów nauki z różnych ośrodków akademickich. Autorzy reprezentują między innymi: Politechnikę Lubelską, Uniwersytet Wrocławski, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Politechnikę Rzeszowską im. Ignacego Łukasiewicza oraz Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu i Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Poszczególne rozdziały książki poświęcone zostały prezentacji wyników badań prowadzonych przez Autorów, dotyczących różnych aspektów funkcjonowania organizacji. Nawiązują one do najbardziej aktualnych zjawisk obserwowanych zarówno w światowej jak i polskiej gospodarce. Bardzo ważnym wkładem w dyskusję są prace, w których Autorzy zaprezentowali wyniki badań własnych. Pomimo dość szerokiego obszaru zainteresowań naukowych poszczególnych Badaczy można wskazać wspólny wątek prezentowanych poniżej rozważań. Praktycznie wszystkie prace koncentrują się na zjawisku kryzysu, a zdecydowana większość z nich odnosi się do sytuacji gospodarczej wywołanej pandemią COVID-19. Ten trudny czas stanowi dla przedsiębiorców, szczególnie dla start-upów, nie lada wyzwanie – wiele przedsiębiorstw nie dało rady utrzymać się na rynku i musiało ogłosić bankructwo. Jednak Autorzy w swych badaniach zauważają również podmioty, które zyskały dzięki pandemii koronawirusa. Słusznie zauważają, że kryzys często jest czynnikiem stymulującym rozwój organizacji. Niemniej jednak sytuacja polskich start-upów w okresie pandemii porównywana jest do rollercoastera. Negatywnie oceniona została pomoc oferowana polskim młodym przedsiębiorstwom przez rząd. Zauważono, że w większości przypadków nie jest ona wystarczająca. Stale zmieniająca się rzeczywistość i coraz częstsze kryzysy wymuszają na przedsiębiorcach odpowiednie dostosowanie narzędzi, strategii i sposobów zarządzania firmą.

Jednym z pomysłów przedstawionych w poniższej publikacji jest wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu do budowania silniejszych i trwałszych relacji z klientami i opinią publiczną, które są niezmiernie istotne w czasach kryzysu, w szczególności ze względu na stale rosnące oczekiwania społeczne wobec wielkich firm. Innym pomysłem jest chęć wykorzystywania robotów konferencyjnych i podobnych technologii podczas prowadzenia spotkań online oraz budowa świadomości na ten temat. Ciekawych wniosków dostarcza analiza badań przeprowadzonych wśród pacjentów ośrodków zdrowia. Jak się okazuje nastawienie zdecydowanej większości pacjentów do zmian wywołanych pandemią COVID-19 określone zostało jako negatywne, jednak badani dostrzegli pewne pozytywne aspekty związane z wprowadzeniem teleporad.



W niniejszej monografii przybliżono także najważniejsze informacje dotyczące zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Przedstawiono istotę i definicję zarządzania kryzysowego, a także wskazano najistotniejsze przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych, wpływ otoczenia, a także zagrożenia z tym związane. Opisano również zasady i fazy zarządzania w przypadku kryzysu polegające na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz usuwaniu ich skutków.

Książka adresowana jest do osób, które interesują się problematyką zarządzania i ekonomii. Zawarte w publikacji opracowania mogą być równie przydatne dla teoretyków jak i praktyków, dla nauczycieli akademickich, jak i studentów kierunków zarządzania i ekonomii, stanowiąc swego rodzaju uzupełniającą lekturę do wykładów i zajęć praktycznych.

**Gabriela Bielowska**

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

## **Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie start-upów**

### **Streszczenie**

Definicja słowa start-up jest nadal ściśle nieokreślona. Wielu autorów różnie postrzega tego typu przedsiębiorstwa, gdyż pierwsze wzmianki na ten temat pojawiły się w latach 70. XX w., więc jest to dość nowe pojęcie. Z uwagi na specyfikę działalności jest ona obciążona dużym ryzykiem, gdyż tworzy rozwiązania nieznanie wcześniej ludzkości. Kluczowym aspektem jest fakt, że wybuch pandemii COVID-19 znacznie zwiększył ryzyko prowadzenia start-upu.

*Słowa kluczowe: start-up, ryzyko, kryzys, COVID-19, kapitał*

### **Definicja słowa start-up**

W ostatnich latach nastąpił znaczący postęp technologiczny. Można to pokazać na przykładzie komputerów. Pierwsze komputery były wykorzystywane tylko w przedsiębiorstwach i zajmowały dużą powierzchnię (kilkanaście m<sup>2</sup>). Z biegiem lat wiele się zmieniło, opracowano przenośne komputery oraz telefony z dostępem do Internetu. We współczesnym świecie smartfon dostępny jest dla każdego, posiada on wiele funkcji np. dzwonienia, prowadzenia rozmowy wideo, robienia dobrej jakości zdjęć, możliwość zapłacenia za zakup, zastępując przy tym inne urządzenia m.in. komputer. Twórcami takich rozwiązań są innowacyjne przedsiębiorstwa nazywane start-upami.

Realizacja nowoczesnych rozwiązań jest bardzo kosztowna, dlatego kluczowe są zasoby finansowe dzięki którym pomysł może przerodzić się w rewolucjonizujące świat udogodnienie. Uruchamiając działalność gospodarczą niezbędne jest posiadanie kapitału. Jednak realizując innowacyjny pomysł nie zawsze wystarczą tylko środki własne. start-upy wielokrotnie, aby w pełni zrealizować model biznesu potrzebują finansowania kapitałem obcym. Warto pochylić się najpierw nad samym terminem słowa start-up.

Jedną z najbardziej znanych definicji start-upu opracował S. Blank<sup>1</sup>. Według niego start-up to jednostka poszukująca powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. Zwraca on uwagę na tymczasowość podmiotu z racji tego, że w momencie zdefiniowania modelu biznesu przestaje on być start-upem<sup>2</sup>. Warto zwrócić uwagę na uzupełnienie teorii poprzednika przez E. Riesa, który skupia się na innowacyjności oraz

---

<sup>1</sup> A. Skala, *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018, s. 25.

<sup>2</sup> S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013 s. 48–49.

wytwarzaniu nowych produktów lub usług, którym towarzyszą warunki skrajnej niepewności<sup>3</sup>.

P. Thiel oraz B. Masters uważają, iż miano start-upu uzyskują takie organizacje, które tworzą nowe rozwiązania. Koncentrują się głównie na nowoczesnych rozwiązaniach nieznanymi wcześniej na rynku<sup>4</sup>. Z powyższego wynika, iż określanie przedsiębiorstwa start-upem może trwać tyle, ile trwa czas tworzenia przez nie innowacyjnych rozwiązań.

Na uwagę zasługują definicja start-upu opracowana przez P. Grahama, gdyż skupia się na rozwoju organizacji w ekstremalnie szybkim tempie, uzyskując przy tym wzrost wartości przedsięwzięcia, dzięki rosnącej liczbie klientów oraz wzroście przychodów<sup>5</sup>. Zastosował on pewne porównanie „start-up = *growth*”, które jest uważane za najkrótszą z definicji start-upu<sup>6</sup>.

W opinii A. Damodarana start-up to jednostka, która posiada potencjał ogromnego wzrostu wartość w początkowej fazie rozwoju, lecz o krótkim okresie żywotności. Nie posiadając przy tym historii oraz finansującą swoje działania przy wykorzystaniu obcego kapitału<sup>7</sup>. Warto pochylić się nad terminem słowa start-up zdefiniowanym przez D. Norrisa. Na pierwszym miejscu w definicji stawia on innowacyjność rozwiązań oraz wysokie ryzyko przetrwania<sup>8</sup>.

Natomiast N. Blumenthal w porównaniu do poprzedników sformułował oryginalną definicję pojęcia start-up. Uważa on, że start-up to przedsiębiorstwo pracujące w celu rozwiązywania problemu, którego rozwiązaniu towarzyszą niepewne warunki oraz sukces nie jest gwarantowany<sup>9</sup>.

Tabela 1. Najważniejsze cechy start-upu w omówionej literaturze

Kryterium oceny	Autorzy definicji
Innowacyjność	E. Ries P. Thiel, B. Masters
Tempo wzrostu	P. Grahama A Damodaran
Okres funkcjonowania	S. Blank
Wysokie ryzyko	E. Ries D. Norris N. Blumenthal

Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> E. Ries, *Metoda Lean Startup*, Helion, Gliwice 2012, s. 28–29.

<sup>4</sup> P. Thiel, B. Masters, *Zero to one. Notatki o start-upach, czyli jak budować przyszłość*, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 133.

<sup>5</sup> <http://www.paulgraham.com/growth.html>, (18.04.2021).

<sup>6</sup> A. Skala, *Startupy...*, s. 29.

<sup>7</sup> A. Damodaran, *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Stern School of Business, New York University 2009, s. 3–5.

<sup>8</sup> D. Norris, *Startup w 7 dni od mocnego startu do szybkiego sukcesu*, Helion, Gliwice 2014, s. 29.

<sup>9</sup> <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#687a76b84044>, (28.04.2021).

Z zamieszczonej poniżej tabeli wynika, że spośród wszystkich przytoczonych definicji słowa start-up najwięcej autorów zwraca uwagę na wysokie ryzyko towarzyszące przy tworzeniu tej organizacji. Natomiast najmniejszą uwagę autorzy zwrócili na okres funkcjonowania start-upu. Warto więc bliżej przyjrzeć się warunkom skrajnej niepewności w jakiej porusza się start-up.

### Ryzyko w start-upie

Każde prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z ryzykiem. Jednak na uwagę zasługują fakt, iż definicja ryzyka nie jest precyzyjnie określona z uwagi na trudność tego terminu. W literaturze można zauważyć podział pojęcia ryzyka na związane z nim niepewności. W opinii B. Hadyniaka pojęcie ryzyka złożone jest z:

- **zdarzenia**, które jest nieprzewidywalne,
- **momentu**, który nie jest znany,
- **skutku**, którego możliwość oraz wysokość można przynieść stratę lub korzyść.

Z powyższego wynika, iż ryzyko towarzyszy przyszłym zdarzeniom, których terminu wystąpienia oraz skutków nie można przewidzieć, lecz oddziałują na wartości, które ludzie mają lub chcą mieć<sup>10</sup>.

Jak twierdzi R. Pukała definicja ryzyka sformułowana przez L. Tepmana, która brzmi następująco „ryzyko to możliwość zaistnienia niekorzystnej sytuacji podczas realizacji planów i wykonywania budżetów przedsiębiorstwa” jest najodpowiedniejsza dla start-upów o wysokim poziomie ryzyka. Autor koncentruje się z jednej strony na wystąpieniu zdarzenia oddziałującego negatywnie na realizację zamierzonych celów, zaś z drugiej na podjęciu ryzyka związanego z możliwością uzyskania wymiernych korzyści. Takie zależności towarzyszą właśnie start-upom<sup>11</sup>.

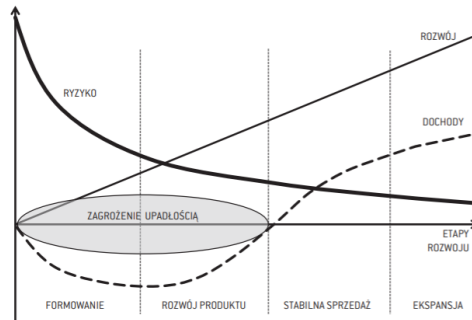
Start-upy to organizacje, które należą do przedsiębiorstw o wysokim ryzyku. M. Romanowska twierdzi, że przedsiębiorstwa, które są obciążone dużym ryzykiem są często lepiej przygotowane na zmiany w otoczeniu w porównaniu do pozostałych. Takie organizacje posiadają niezbędne mechanizmy, które zminimalizują skutki nagłych zdarzeń<sup>12</sup>. Jednak R. Pukała jest zdania, że w przypadku start-upów w początkowych fazach rozwoju gdzie ryzyko jest bardzo wysokie, a dochodów brak, nie ma środków finansowych na wykorzystanie narzędzie, które zapewniłyby ochronę w momencie wystąpienia nieprzewidywalnych zdarzeń. Tę zależność przedstawia poniższy rysunek<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> B. Hadyniak, *Przewidywalność, wartość i ryzyko*, [w:] *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, red. J. Hand-schke, J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2010, s. 28.

<sup>11</sup> R. Pukała, *Ubezpieczalność ryzyka działalności start-upów*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2017, nr 4, s. 72.

<sup>12</sup> M. Romanowska M., *Przyszłość zarządzania, czyli zarządzanie przyszłością*, [w:] *Przyszłość zarządzanie Wyzwanie w dobie postglobalizacji*, red. E. Bojar, Politechnika Lubelska, Lublin 2020, s. 385.

<sup>13</sup> R. Pukała, *Ubezpieczalność...*, s. 74.



Rysunek 1. Poziom ryzyka działalności start-upów oraz ich dochodów w zależności od stopnia rozwoju

Źródło: R. Pukała, *Ubezpieczalność...*, s. 75.

Wybuch pandemii COVID-19 to kryzys o charakterze globalnym, którego nie można było przewidzieć oraz się na niego przygotować, takiemu zdarzeniu nadano miano „czarnego łabędzia”<sup>14</sup>. Z jakimi problemami przyjdzie się zmierzyć przedsiębiorstwom, działającym na co dzień w warunkach skrajnej niepewności w momencie pojawienia się „czarnego łabędzia”? Na to pytanie postaram się odpowiedzieć nieco później.

### **Analiza badań wpływu pandemii COVID-19 na start-upy w województwie lubelskim**

Zaprezentowane wyniki zostały opracowane na podstawie badań przeprowadzonych przez Katedrę Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Badaniu zostały poddane innowacyjne przedsiębiorstwa znajdujących się na terenie województwa lubelskiego. Poniżej przedstawiono liczbę start-upów z podziałem na źródło pozyskania przez nich finansowania. Wyniki badań przedstawiają procentowy udział start-upów korzystających z danego źródła finansowania.

Spśród start-upów finansujących swoją działalność ze środków własnych lub pożyczek od znajomych bądź rodziny, głównym problemem zaistniałym w związku z pandemią COVID-19 było utrzymanie obecnych klientów (52,4%). Kolejnymi problemami zaistniałymi w związku z pandemią wśród start-upów z tej grupy były problemy z płynnością finansową (47,6%) oraz spadek sprzedaży (47,6%). Znalazły się także start-upy, których założyciele uważają, iż pandemia COVID-19 nie wpłynęła na ich funkcjonowanie (9,5%).

Start-upy z województwa lubelskiego, które pozyskały źródła finansowania za pomocą krajowych funduszy venture capital, podczas pandemii spotkały się głównie ze spadkiem sprzedaży (55,6%). Kolejnymi ich niedogodnościami był problem z płynnością finansową (44,4%) oraz pozyskaniem nowych klientów (44,4%). Natomiast wszystkie start-upy, które pozyskały środki na sfinansowanie swoich pomysłów za pośrednictwem zagranicznych funduszy venture capital, dotknęły problemy z płynno-

<sup>14</sup> N. Taleb, *Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Kurhaus, Warszawa 2014, s. 16–18.

ści finansową, utrudnionym dostępem do nowego kapitału, spadkiem sprzedaży oraz utrudnionym pozyskiwaniem nowych klientów.

Tabela 2. Liczba start-upów korzystających z danych źródeł finansowania

<b>Źródło finansowania</b>	<b>Liczba start-upów</b>
Środki własne oraz pożyczki od znajomych i rodziny	21
Venture Capital krajowy	9
Venture Capital zagraniczny	2
Anioł biznesu krajowy	10
Anioł biznesu zagraniczny	2
Kredyty/pożyczki z banku	35
Akcelerator krajowy	33
Akcelerator zagraniczny	7
PARP, NCBR	40
Crowdfunding	3
Pożyczki z lokalnych instytucji rynku finansowego	34
Komisja Europejska (np. Horyzont, Program Ramowy)	4
<b>SUMA</b>	<b>200</b>

Źródło: opracowanie własne.

Wśród start-upów, które skorzystały ze środków otrzymanych na realizację innowacyjnych rozwiązań od krajowych Aniołów biznesu miało problemy z płynnością finansową (60%). Wystąpiły również utrudnienia w ramach wsparcia Tarczy Antykrzysowej (50%). Poddane badaniu start-upy pozyskujące fundusze za pośrednictwem zagranicznych Aniołów biznesu miały również problem z płynnością finansową, utrudniony dostęp do nowego kapitału, spadek sprzedaży oraz opóźnienia w płatnościach od klientów bądź partnerów biznesowych.

Platformy start-upowe, które na rozpoczęcie działalności pozyskały środki pieniężne zaciągając kredyty bądź pożyczki w banku w czasach Corona wirusa, głównie miały problemy z płynnością finansową (54,3%) oraz spadkiem sprzedaży (54,3%). Ponadto borykały się również z utrudnionym dostępem do nowego kapitału (42,9%) oraz opóźnieniem w płatnościach od klientów bądź partnerów (42,9%).

W gronie start-upów pozyskujących środki finansowe z krajowych akceleratorów głównym problemem podczas pandemii są utrudnienia logistyczne (45,5%). Ponadto pojawiły się także ograniczenia z dostępem do nowego kapitału (39,4%). Niektórzy przedstawiciele innowacyjnych przedsiębiorstw finansujących swoje działania z tego typu źródła twierdzą, że pandemia Corona wirusa nie miała żadnego wpływu na działalność firmy (12,1%). Natomiast start-upy, które finansowały swoją działalność dzięki zagranicznym akceleratorom za nadrzędne problemy przedstawiły utrzymanie obec-

nych klientów (57,1%), pozyskiwanie nowych klientów (57,1%) oraz utrudniony dostęp do nowego kapitału (57,1%).

Pośród start-upów korzystających z funduszy PARP lub NCBR wiodącym problemem okazał się utrudniony dostęp do nowego kapitału (45%). Wystąpiły również problemy z płynnością finansową (40%) oraz utrudnienia logistyczne (40%). Wszystkie start-upy, których źródłem finansowania jest crowdfunding wykazały utrudnienia z dostępem do nowego kapitału. Badani wskazali także problem z płynnością finansową (66,7%), pozyskiwaniem nowych klientów (66,7%), spadek sprzedaży (66,7%), utrudnienia logistyczne (66,7%) oraz z rekrutacją pracowników (66,7%).

Beneficjenci korzystający z pożyczek zaciąganych w lokalnych instytucjach rynku finansowego za wiodący problem w czasie pandemii uznali spadek sprzedaży (64,7%). Ponadto problem sprawiło im utrzymanie obecnych klientów (55,9%) oraz pozyskiwanie nowych (55,9%). start-upy z województwa lubelskiego, które pozyskały środki z programów Komisji Europejskiej za główne problemy w związku z pandemią COVID-19 wskazały problemy z płynnością finansową (75%) oraz utrudnienia związane ze wsparciem w ramach Tarczy Antykryzysowej (75%).

Wśród start-upów znajdujących się w województwie lubelskim można zauważyć, iż pandemia COVID-19 dotknęła wiele obszarów związanych z prowadzeniem firmy. Wszystkie platformy start-upowe, które pozyskiwały kapitał z zagranicznych funduszy venture capital oraz zagranicznych Aniołów biznesu miały największy problem z płynnością finansową. Natomiast najmniejszy problem z płynnością wykazały start-upy finansujące działania z akceleratorów, zarówno krajowych jak i zagranicznych. Kolejną istotną kwestią, z którą borykają się start-upy w regionie lubelskim jest utrudniony dostęp do kapitału. Start-upy, których źródłem finansowania był crowdfunding, zagraniczne fundusze venture capital oraz zagraniczne Anioły biznesu miały największy problem z dostępem do nowego kapitału. Następnym problemem pojawiającym się w pośród większości badanych start-upów jest spadek sprzedaży. Najczęściej występuje w start-upach pozyskujących środki pieniężne z zagranicznych funduszy venture capital oraz zagranicznych Aniołów biznesu. Takie zjawisko można zaobserwować również wśród start-upów korzystających z crowdfundingu oraz pożyczek z lokalnych instytucji rynku finansowego. Zaledwie 3% spośród wszystkich przebadanych start-upów wskazało, iż pandemia nie wpłynęła negatywnie na działalność firmy.

## Bibliografia

- Blank S., Dorf B., *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013.
- Damodaran A., Valuing Young, *Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, Stern School of Business, New York University, New York 2009.
- Hadyniak B., *Przewidywalność, wartość i ryzyko*, [w:] *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, red. J. Handschke, J. Monkiewicz J., Poltext, Warszawa 2010.

- Norris D., *Startup w 7 dni od mocnego startu do szybkiego sukcesu*, Helion, Gliwice 2014.
- Pukała R., *Ubezpieczalność ryzyka działalności start-upów*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2017, nr 4.
- Ries E., *Metoda Lean Startup*, Helion, Gliwice 2012.
- Romanowska M., *Przyszłość zarządzania, czyli zarządzanie przyszłością*, [w:] *Przyszłość zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji*, red. E. Bojar, Politechnika Lubelska, Lublin 2020.
- Skala A., *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2018.
- Taleb N., *Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Kurhaus, Warszawa 2014.
- Thiel P., Masters B., *Zero to one. Notatki o start-upach, czyli jak budować przyszłość*, MT Biznes, Warszawa 2015.

### Summary

The definition of the word start-up is still strictly undefined. Many authors have different perceptions of this type of enterprise, as the first references to it appeared in the 1970s, so it is a fairly new concept. Due to the nature of its activity, it is burdened with a high risk, as it creates solutions previously unknown to mankind. The key aspect is that the outbreak of the COVID-19 pandemic has significantly increased the risk of running a start-up.





**Krzysztof Sadowski, Sandra Gajcy**

Uniwersytet Morski w Gdyni

Koło Naukowe e-Biznesu

## **Kryzys czynnikiem stymulującym rozwój organizacji**

### **Streszczenie**

W pracy autorzy przedstawili możliwości rozwoju technologicznego organizacji w czasie kryzysu bądź nieoczekiwanych sytuacji. Celem artykułu jest propagowanie wykorzystywania robotów konferencyjnych i podobnych technologii podczas prowadzenia spotkań online oraz budowa świadomości na ten temat. Wykorzystano metody badawcze tj. monograficzna, indywidualnych przypadków, krytyki źródeł. W pierwszej części wywodu ukazano definicję chatbota oraz robota teleobecności, a także zostały przedstawione przykłady urządzeń i ich zastosowanie. W kolejnej części przedstawiono autorski projekt robota konferencyjnego – Knebbot oraz jego charakterystykę.

*Słowa kluczowe: kryzys, zarządzanie, technologia, chatbot, Knebbot*

### **Wstęp**

Ludzie są istotami społecznymi, dla których niezbędne są interakcje międzyludzkie. Panująca sytuacja epidemiologiczna skłoniła ludzi do zmiany dotychczasowego sposobu życia, wykonywania codziennych czynności oraz postrzegania rzeczywistości. Praca zdalna zdecydowanie nabrała większego znaczenia, a oprócz pracy nawet nauka przeszła do trybu zdalnego. Nawiązywanie połączeń z wykorzystaniem komunikatorów, w znaczny sposób ogranicza korzyści, które moglibyśmy czerpać z bezpośredniego uczestnictwa w danym wydarzeniu. Praktyka dystansowania się spowodowana pandemią COVID-19 wpłynęła znacząco na rodzaj komunikacji, w tym także na przeprowadzanie spotkań, które zostały przeniesione do sfery wirtualnej. Organizacje podczas sytuacji kryzysowych zdecydowały się przeprowadzać szkolenia, spotkania biznesowe czy konferencje przez Internet, tak by nie narażać ludzi na potencjalne zakażenie. Zaczęto dostrzegać nowe możliwości i rozwiązania, które można wykorzystać w różnych sytuacjach kryzysowych.

Obecnie przy prowadzeniu tego typu spotkań, używa się powszechnie stosowanych platform do videokonferencji tj. Microsoft Teams, Zoom czy Skype. Użytkownicy dzięki takiemu rozwiązaniu mogą spotykać się w sytuacjach, w których nie mogą dotrzeć na spotkanie osobiście bądź panują nakazy dystansowania społecznego. Platformy do videokonferencji są dobrym rozwiązaniem, ale nie jedynym. Należy zauważyć, że w sytuacjach kryzysowych można posługiwać się także innymi technologiami. Ich różnorod-

ność zapewnia wachlarz możliwości, z których można wybrać taką, która zaspokoi indywidualne potrzeby w największym stopniu oraz wpłynie znacząco na jakość.

### Chatboty oraz roboty konferencyjne

Chatbot (inaczej chatterbot) definiowany jest jako „oprogramowanie, którego działanie ma naśladować człowieka w zakresie prowadzenia interaktywnej konwersacji przy użyciu języka naturalnego, tak by stworzyć u użytkownika złudzenie rozmowy z innym człowiekiem”<sup>15</sup>. Jego historia rozpoczęła się w roku 1950, kiedy A. M. Turing opracował test, który do dziś jest kryterium badającym zdolność maszyny do wykazania przejawów sztucznej inteligencji<sup>16</sup>. Polegał na przeprowadzeniu rozmowy człowieka z maszyną. W przypadku, gdy człowiek nie mógł jednoznacznie określić, czy rozmawiał z innym człowiekiem czy z maszyną, test zostawał rozstrzygnięty na korzyść maszyny. To rozwiązanie, mimo że jest wykorzystywane z powodzeniem budzi wątpliwości, ponieważ maszyna przez brak niektórych ograniczeń musi symulować niewiedzę. Przykładowo robot zapytany o skomplikowane wyrażenie arytmetyczne, musiałby nie odpowiedzieć na pytanie bądź zwlekać z odpowiedzią, mimo że ma dużą moc obliczeniową. Od 1991 r. co roku odbywa się konkurs, w którym wyłania się chatbota, z którym rozmowa najbardziej przypomina tę przeprowadzaną z człowiekiem. W 2011 r. Cleverbot stworzony przez R. Carpentera, zdołał oszukać 59,3% rozmówców<sup>17</sup>. Uznano to wydarzenie za krok milowy w rozwoju chatbotów, ponieważ wykazało ono dynamiczny postęp w tej dziedzinie.

Digital Deloitte wyróżnia trzy główne typy chatbotów, z czego chatboty doradcze (wirtualni doradcy) uznano za najbardziej zaawansowane oprogramowania. Mogą uczyć się w oparciu o interakcje z użytkownikami i dzięki temu doskonalić jakość kolejnej rozmowy. Wirtualni doradcy zazwyczaj służą jako inteligentne wyszukiwarki treści, których poszukują użytkownicy serwisów<sup>18</sup>.

Wirtualni doradcy znajdują zastosowanie nie tylko w relacji przedsiębiorstwo-klienci, mogą być także stosowane do celów edukacyjnych, czego dobrym przykładem jest chatterbot Wincenty, wykorzystywany jako narzędzie wspomagające nauczanie w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach<sup>19</sup>. Pełni on funkcję głównego korepetytora, jego zadaniem jest weryfikacja wiedzy użytkowników. Wincenty analizuje wypowiedzi, podpowiada, odszukuje i poprawia błędy, a nawet steruje dialogiem, by uzyskać odpowiedź na konkretne pytanie. Doradcze chatboty mogą się doskonale sprawdzić także w konferencjach podczas sprawdzania stanu wiedzy czy odpowiedzi

<sup>15</sup> B. Pleban B., *Analiza i porównanie zastosowań chatbotów w e-biznesie*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2011, nr 23, s. 198–208.

<sup>16</sup> P. Saygin, I. Cicekli, V. Akman, *Turing test: 50 years later*, „Minds Mach.”, vol. 10, Nov. 2000.

<sup>17</sup> J. Hill, W. R. Ford, I. G. Farreras, *Computers in Human Behavior*, Elsevier, 2015.

<sup>18</sup> N. Tsoi et al., *Challenges Deploying Robots During a Pandemic: An Effort to Fight Social Isolation Among Children*, Yale, 2021.

<sup>19</sup> W. Furmanek, W. Lib, *Chatterbot – wirtualny doradca: istota technologii, możliwości zastosowań edukacyjnych*, „Edukacja-Technika-Informatyka” 2014, vol. 5, nr 2, s. 231–237.

na trudniejsze pytania uczestników, posiadają funkcje systemu powiadomień, głosowania czy grywalizacji<sup>20</sup>.

**Robot** to urządzenie techniczne przeznaczone do realizacji niektórych funkcji manipulacyjnych i lokomocyjnych człowieka, posiadające określony poziom informacyjny, energetyczny, a także inteligencji maszynowej<sup>21</sup>. Rodzajem robota najbardziej przydatnego w środowiskach pracy, placówkach publicznych, domach opieki czy podczas konferencji jest robot teleobecności (telepresence). Jest to urządzenie umożliwiające użytkownikowi sterowanie robotem, poruszanie się po przestrzeni w zdalnej lokalizacji, a nawet interakcję z obiektami drugorzędnej lokalizacji przez manipulowanie ramionami robota<sup>22</sup>. Robot telepresence nie umożliwia interakcji między człowiekiem a robotem, a jedynie interakcję między jednym człowiekiem a drugim człowiekiem. Wirtualny doradca jest oprogramowaniem stymulującym integrację między człowiekiem a robotem w taki sposób, jakby to oprogramowanie było drugim człowiekiem. Dlatego też robot jest znacznie lepszym rozwiązaniem w związku z przeprowadzaniem konferencji niż chatterbot, tradycyjne urządzenia telekomunikacyjne czy niezrobotyzowane systemy teleobecności. Czynnikiem wpływającym na korzyść robota w stosunku do innych form komunikacji są:

- drastyczna obniżka kosztów podróży w odległe miejsca, tym samym zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> oraz śladu węglowego, do którego przyczyniłaby się firma,
- użytkownicy robotów mogą być stale obecni w firmie, gdy są w niej potrzebni, w przeciwieństwie do prostego systemu kamer,
- robot telepresence może być sterowany przez zdalnego użytkownika, umożliwiając zdalną obsługę przedmiotów i narzędzi.

PadBot U1 – Version jest robotem teleobecności, należy go podłączyć do tableta 8–10,1”<sup>23</sup>. Aplikacja pobierana z Google Play bądź Apple Store, umożliwia sterowanie robotem. Dodatkowo PadBot wyposażony został w czujnik przeszkód, obiektyw szerokokątny, głośnik zewnętrzny i funkcję automatycznego dokowania. Robot może być aktywowany zdalnie bez ingerencji człowieka, po czym automatycznie odbierze połączenie przychodzące<sup>23</sup>. Dzięki takiemu rozwiązaniu uczestnik może wirtualnie wziąć udział w spotkaniu, zabierać głos czy przemieszczać się, by lepiej zobaczyć wyświetlany na konferencjach obraz bądź uczestników spotkania.

Na Uniwersytecie w Yale stworzono niedrogi robot telepresence o nazwie Vector wraz z aplikacją VectorConnect, dzięki której dzieci mogą zdalnie bawić się ze swoimi przyjaciółmi<sup>24</sup>. Jedno dziecko korzystając z telefonu bądź tabletu, wykorzystując odpowiednie oprogramowanie, może przejąć kontrolę i „stać się” robotem w domu

<sup>20</sup> <https://czechu.pl/2020/05/21/chatbot-do-obsługi-konferencji/> (24.04.2021).

<sup>21</sup> <https://www.robota.com/teoria.php/teoria.5> (24.04.2021).

<sup>22</sup> <https://ohmnilabs.com/content/the-best-affordable-telepresence-robots/> (24.04.2021).

<sup>23</sup> <https://telepresencerobots.com/what-telepresence-robot-and-what-can-they-do> (24.04.2021).

<sup>24</sup> Tsoi N. et al., *Challenges Deploying Robots During a Pandemic: An Effort to Fight Social Isolation Among Children*, Yale 2021.

innego dziecka, tym samym umożliwiając fizyczne gry tj. gra w chowanego, pokonywanie torów przeszkód za pomocą robota. Ponadto aplikacja zapewnia możliwość mówienia i interakcji za pośrednictwem połączenia video. W czasach pandemii, dzięki takim rozwiązaniom dzieci mogą angażować się zarówno fizycznie, jak i społecznie. Przykładem robota konferencyjnego, który w znacznym stopniu ułatwia komunikację, jest Robot Snowden's Beam (patrz Rysunek 1). Robot posiada system zdalnej obecności Beam Pro, ekran podłączony do Wi-Fi i kamerę na kółkach. Robot używany jest do komunikowania się szefa z pracownikami z American Civil Liberties Union (ACLU)<sup>25</sup>. Z komputera w Moskwie E. Snowden może włączyć robota wideo i krążyć po biurze ACLU. Snowden może sterować biurowym systemem teleobecności za pomocą klawiszy strzałek na klawiaturze z prędkością około dwóch mil na godzinę. Bateria wystarcza na osiem godzin, zanim będzie potrzeba zadokowania w stacji ładującej. Robot posiada nawet „tryb imprezowy”, który aktywuje więcej mikrofonów otoczenia i zwiększa głośność głośnika. Snowden ceni bezpieczeństwo, chcąc uniemożliwić inwigilację jego komunikacji, Beam używa standardowego 256-bitowego szyfrowania TLS i AES, aby zachować prywatność rozmów<sup>26</sup>. Jednak przewodnik administratora sieci ostrzega, że „infrastruktura firmy ustanawia relację zaufania między urządzeniem a stacją pilotową” oraz że „zagrożona infrastruktura byłaby w stanie przeprowadzić atak typu *man-in-the-middle*”. Innymi słowy, przy odpowiednim wykorzystaniu umiejętności hakera lub żądaniu prawnym podsłuchiwacz może podsłuchiwać wszystko, co robot słyszy, widzi i mówi.



Rysunek 1. Robot Snowden's Beam

Źródło: <https://blog.adafruit.com/2016/06/28/i-snowbot-edward-snowden-is-touring-the-world-via-telepresence-robot-suitabletech/>

<sup>25</sup> <https://www.theguardian.com/us-news/shortcuts/2016/jun/27/snowbot-edward-snowden-telepresence-robot> (26.04.2021).

<sup>26</sup> <https://www.wired.com/2014/06/inside-edward-snowdens-life-as-a-robot/> (26.04.2021).

## Zastosowanie robota konferencyjnego KNEBBOT

W komunikatorach można obserwować obraz z kamery, słyszeć dźwięk z mikrofonu lub podnieść wirtualną dłoń. W przypadku, gdy cała publiczność ogląda wydarzenie zdalnie, jest to rozwiązanie całkiem efektywne. Jednak, jeśli zdalne połączenie jest przeznaczone tylko dla jednej osoby, to zaczynają się problemy. Prowadzący może nie śledzić czatu i ikonki na komunikatorze, a na sali pytania zadawane przez fizycznie przebywającą osobę mogą być głośniejsze niż te z głośnika telefonu czy komputera. Ponadto ekran komputera przedstawia tylko to, co pokazuje prowadzący na swoim ekranie lub jaką powierzchnię nagrywa kamera. Przez ograniczony obszar, zminimalizowany jest też proces przyswajania nowej wiedzy.

Analizując przytoczone problemy, narodził się pomysł stworzenia robota konferencyjnego Koła Naukowego e-Biznesu (inaczej Knebbot), którego pomoc w takich problematycznych sytuacjach okazuje się wyjątkowo przydatna. Projekt rozwiązuje przytoczone problemy komunikacyjne, jak również umożliwia zwiększoną interakcję z otoczeniem, co przekłada się na zwiększony komfort oraz wyższe efekty przyswajania wiedzy z danego wydarzenia.

Robot został przedstawiony na Rysunku 2. Proces jego tworzenia podzielony był na dwa główne etapy. Pierwszy etap obejmował projekt i budowę robota. W kolejnym etapie zaprojektowano, a następnie zaimplementowano potrzebne oprogramowanie. Robot konferencyjny zbudowany został z części najnowszego zestawu Lego Mindstorms z serii 51515 dając możliwość połączenia się robota za pomocą technologii Bluetooth z urządzeniem mobilnym pracującym na systemie Android. Urządzenie mobilne, czyli na przykład telefon lub mały tablet umieszcza się w specjalnym regulowanym uchwycie w robocie dostosowującym się do rozmiaru urządzenia.

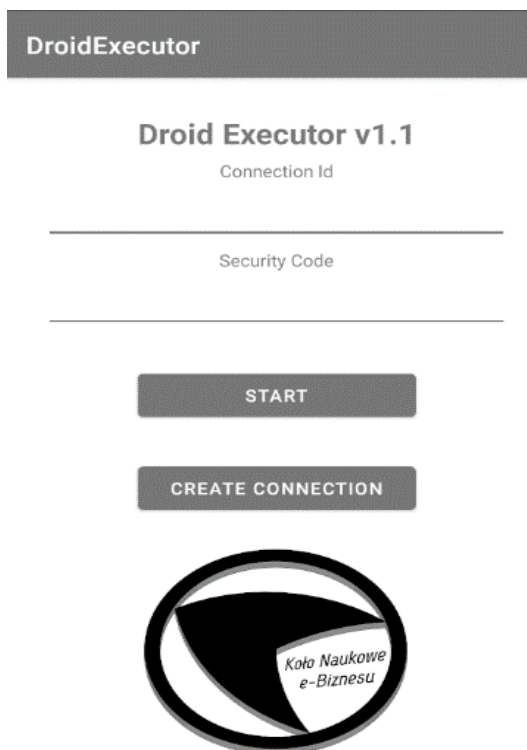


Rysunek 2. Robot konferencyjny Koła Naukowego e-Biznesu

Źródło: opracowanie własne.

Osoba kontrolująca robota steruje jego modułem ruchu, może, przejeżdżać do przodu, w tył i na boki, obracać kamerę dopasowując kąt ustawienia, tak, by można było komfortowo oglądać przesyłany z niej obraz. Dodatkową funkcją jest wchodzenie w interakcję z osobą prowadzącą, komunikując różne sygnały poprzez poruszanie robotem, czy sterowanie jego oświetleniem.

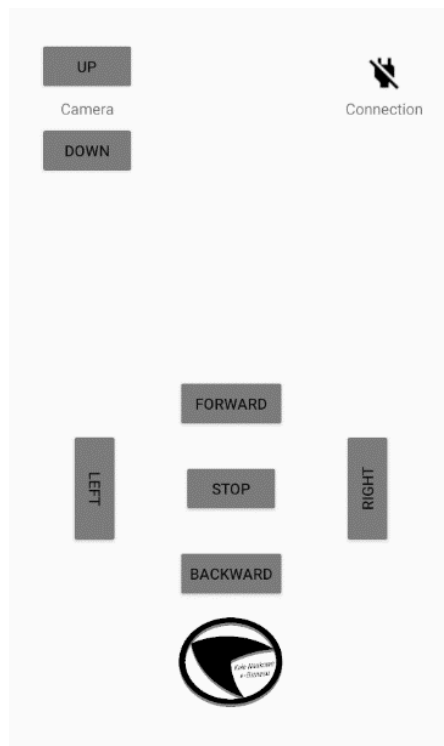
Knebbotdo wykorzystania wszystkich funkcjonalności, potrzebuje cztery aplikacje. Na urządzeniu mobilnym w uchwycie robota, muszą być zainstalowane dwie aplikacje. Pierwsza aplikacja „MINDSTORMS Robot Inventor” od firmy LEGO, służąca do połączenia telefonu z robotem, a druga „DroidExecutor” stworzona przez członków Koła Naukowego e-Biznesu, której głównym zadaniem jest pobieranie zestawu kolejnych poleceń z dedykowanej aplikacji „Droid API” również od KNeB, znajdującej się w chmurze obliczeniowej, a następnie przekazywanie ich do aplikacji od LEGO. Dodatkowo „DroidExecutor” (na Rysunku 3. ukazano stronę główną aplikacji) umożliwia wysłanie zapytania o stworzenie nowych połączeń, a także konfigurację aplikacji pod konkretny model telefonu.



Rysunek 3. Ekran główny z aplikacji „Droid Executor”

Źródło: opracowanie własne.

Aplikacja internetowa „Droid API” (na Rysunek 4. przedstawiono ekran sterowania), zajmuje się odbieraniem oraz wysyłaniem nowych poleceń do robotów, pracujących na poszczególnych połączeniach. Zawiera dwa ekrany, pierwszy to ekran połączenia, a drugi to ekran sterowania. Połączenia są zestawami par poszczególnych instancji aplikacji: jednej sterującej robotem, czyli „DroidExecutor” oraz drugiej aplikacji nadającej nowe polecenia, czyli „Droid Controller”. W celu nawiązania połączenia między aplikacjami należy wprowadzić zestawy dwóch kodów autoryzacyjnych, zdefiniowanych w danym połączeniu. Jednocześnie „Droid API” umożliwia obsługę wielu robotów konferencyjnych, zarówno w trybie sterowania indywidualnymi jednostkami, jak i grupowo. Ta aplikacja internetowa umożliwia również tworzenie nowych połączeń, weryfikowanie starych oraz przy jej pomocy, użytkownik ma możliwość wysłania polecenia do robota konferencyjnego.



Rysunek 4. Ekran sterowania z aplikacji „Droid Controller”

Źródło: opracowanie własne.



W celu prowadzenia komunikacji audiowizualnej wykorzystuje się dowolny z popularnych komunikatorów tj. „Teams”, „Zoom” czy „Skype”. Na telefonie znajdującym się w uchwycie robota należy włączyć kamerę oraz mikrofon w aplikacji komunikatora, w trakcie trwania konferencji, aby ukazał się obraz strumieniowany. W smartphonie z aplikacją nawigującą „Droid Controller” przeznaczoną na platformę Android, także można wykorzystać aplikację komunikatora. Na ekranie sterowania znajduje się pusta przestrzeń między przyciskami przeznaczona na okno z podglądem z kamery robota. Praktycznym rozwiązaniem jest połączenie się z komunikatorem na większym urządzeniu w celu obserwowania transmisji, np. na komputerze, czy tablecie. Telefon będzie jedynie pełnił funkcję sterującego transmitera, na Rysunku 5. przedstawiono schemat sterowania Knebbotem. Komplet aplikacji umożliwi całkowite wykorzystanie potencjału robota konferencyjnego. Projekt jest aktualnie w wersji prototypowej, więc aplikacje nie zostały udostępnione w Google Play. Dostępne są one do testów indywidualnych dla osób zainteresowanych, które chciałyby przetestować urządzenie. Wśród wykorzystanych technologii kluczową rolę odegrały „Spring Framework”, biblioteka „Retrofit” oraz „PostgreSQL”.

Czujnik odległości jest wykorzystywany jako hamulec ręczny, przydatny w sytuacjach awaryjnych, gdyby wydarzyła się niespodziewana sytuacja i ktoś włamałby się na serwer, na połączenie lub pojawiłby się błąd, który spowodowałby, że robot wymknąłby się spod kontroli osoby sterującej. Możemy pomachać ręką przed nim, a on się zatrzyma i dopóki nie zabierzemy ręki sprzed jego głowy, robot będzie oczekiwał na dalsze polecenia.

W prototypie, ze względu na redukcję kosztów oraz ograniczenia techniczne, zdecydowano się na kroki zmniejszające wydajność całej architektury sterowania robotem. W następstwie tej decyzji pierwsze uruchomienie robota po dłuższej przerwie będzie wymagało więcej czasu, ponieważ aplikacja webowa będzie przechodziła w stan hibernacji. Przykładowo, jeśli przez cztery godziny żaden użytkownik nie skomunikuje się z „Droid API”, poprzez „DroidExecutor” lub „Droid Controller”, wtedy najbliższe zapytanie do API aplikacja otrzyma po dłuższej chwili, a użytkownik oczekujący na konkretną reakcję aplikacji, będzie musiał poczekać. Następni użytkownicy powinni dostawać już płynnie odpowiedzi z chmury, do momentu kolejnej przerwy w korzystaniu z „Droid API”.

Innym ograniczeniem jest zmniejszenie płynności przepływu poleceń dla robota, między aplikacjami. Polecenia będą celowo opóźniane około pół sekundy. Może być to odczuwalne przy krótkich operacjach wykonywanych przez robota, jednak wydłużenie czasu realizacji odbieranych poleceń rekompensuje to w znaczący sposób. W sytuacji, gdy Knebbot będzie co pół sekundy dostawał nowe polecenie „Jedź”. Polecenie „Jedź” trwa około sekundy, ponieważ generuje kilka obrotów kółkami. W tej sytuacji opóźnienie nie będzie zauważalne, ale przy krótkim poleceniu „skręć kołami” już tak. Duże obciążenie serwera przez wiele robotów konferencyjnych działających na raz lub słaba jakość połączenia internetowego może wygenerować dodatkowe opóźnienia.

## Wnioski

Wraz z rozwojem technologii robotów teleobecności, będą one miały większy stopień autonomii, jak również zyskają możliwość poruszania się po budynku i wykonywania zadań, gdy nie są sterowane ręcznie. Przyszłe roboty teleobecności będą w stanie przyjmować polecenia głosowe i manewrować w trudnych środowiskach, dzięki ulepszonym czujnikom. Projekt robota konferencyjnego umożliwia wiele ścieżek dalszego rozwoju oraz zachęca do ciągłego odkrywania kolejnych możliwości wykorzystania go w celu usprawnienia codziennego życia, spotkań w czasie kryzysu, pandemii czy losowych przyczyn braku możliwości dotarcia uczestnika na spotkanie.

Planowane jest dalsze wykorzystywanie Knebbota w celu propagowania takiego rozwiązania dla większego grona odbiorców, jak również urozmaicenia i poprawienia jakości konferencji na Uniwersytecie Morskim w Gdyni, a w przyszłości możliwe, że także w innych organizacjach. Ponadto przewidziane jest regularne wykorzystywanie Knebbota na konferencjach organizowanych przez Koła Naukowe UMG oraz na lokalnych wydarzeniach uczelnianych takich jak „Dzień Otwarty”. Takie rozwiązanie zapewni zróżnicowanie form komunikacji, co więcej sam fakt użycia własnego robota z całą pewnością przyciągnie zainteresowanie, wpływając pozytywnie na odbiór wydarzenia.

Robot w przyszłości będzie wyposażony w wersję aplikacji „DroidExecutor” na platformę iOS i aplikację „Droid Controller” w wersji internetowej, co pozwoli na użytkowanie go na wielu innych urządzeniach np. komputerach, goglach VR czy Smart TV. Oprócz tego planowana jest rozbudowa robota z wykorzystaniem drukowanych części z autorskiego projektu przy pomocy drukarki 3D. W kolejnych wersjach robota, planowana jest dalsza rozbudowa systemu interakcji robota z otoczeniem, przy pomocy dodatkowych silników i zestawu czujników mierzących odległość oraz definiujących kolor.

## Bibliografia

- Adopting the power of conversational UX Chatbots*, Digital Deloitte, Londyn 2017, <https://www2.deloitte.com/pl/pl.html> (21.04.2020).
- Furmanek W., Lib W., *Chatterbot – wirtualny doradca: istota technologii, możliwości zastosowań edukacyjnych*, „Edukacja–Technika–Informatyka” 2014, vol 5, nr 2.
- Hill J., Ford W. R., Farreras I. G., *Real conversations with artificial intelligence: A comparison between human – human online conversations and human – chatbot conversations*, „Computers in Human Behavior” 2015, nr 49. <https://czechu.pl/2020/05/21/chatbot-do-obslugi-konferencji/> (24.04.2021).
- <https://ohmnilabs.com/content/the-best-affordable-telepresence-robots/> (24.04.2021).
- <https://www.robotyka.com/teoria.php/teoria.5> (24.04.2021).
- <https://telepresencerobots.com/what-telepresence-robot-and-what-can-they-do> (24.04.2021).
- <https://www.theguardian.com/us-news/shortcuts/2016/jun/27/snowbot-edward-snowden-telepresence-robot> (26.04.2021).

- <https://www.wired.com/2014/06/inside-edward-snowdens-life-as-a-robot/> (26.04.2021).
- Pleban B., *Analiza i porównanie zastosowań chatbotów w e-biznesie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 23.
- Saygin P., Cicekli I., and Akman V., *Turing test: 50 years later*, “Minds Mach.” 2000, vol. 10.
- Tsoi N. et al., *Challenges Deploying Robots During a Pandemic: An Efford to Fight Social Isolation Among Children*, Yale, 2021.

### **Summary**

The authors presented the possibilities of technological development of the organization in times of crisis or unexpected situations. The aim of the article is to promote the use of conference robots and other technologies during online meetings and to build awareness about the research methods used, i.e. monographic, individual. cases, criticism of sources. The first part of the dissertation presents the definition of a chatbot and a conference robot, as well as examples of devices and their use. The next part presents the original design of the conference robot – Knebbot and its characteristics.

**Izabela Król, Patryk Dubaj**

Politechnika Lubelska

Koło Naukowe Menedżerów

## **Pandemia COVID-19 a reorganizacja usług medycznych w regionie lubelskim**

### **Streszczenie**

Celem niniejszej pracy jest wskazanie pozytywnych i negatywnych skutków wprowadzenia teleporad. Początkowo zwrócili oni uwagę na charakter kryzysu jakim jest pandemia. Określili go mianem „Czarnego Łabędzia”. Przy określaniu rodzaju katastrofy jaką jest pandemia posłużono twórczością N. N. Taleba, Autorzy następnie nakreślili sytuację gospodarczą wynikającą z pandemii koronawirusa. Zgodzili się również z sformułowaniem, iż należy stworzyć trzeci poziom zarządzania nastawiony na przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym. Druga część pracy poświęcona została analizie badań przeprowadzonych wśród pacjentów POZ wraz z omówieniem ich wyników. Nastawienie zdecydowanej większości pacjentów do zmian w POZ określone zostało jako negatywne, jednak dostrzegli one pewne pozytywne aspekty związane z wprowadzeniem teleporad.

*Słowa kluczowe: Pandemia, lekarz rodzinny, służba zdrowia, kryzys, porada lekarska, przychodnia lekarska, podstawowa opieka zdrowotna, leczenie, czarny łabędź*

### **Wstęp**

Pandemia koronawirusa jest przykładem globalnego kryzysu. Autorzy określają pandemię mianem „Czarnego łabędzia”. Jest to termin stosowany w dziedzinach nauk społecznych (ekonomia). Oznacza on zdarzenie pozornie niemożliwe, którego niemalże nikt nie jest w stanie przewidzieć. Charakterystycznym elementem tego fenomenu jest logiczne wyjaśnienie jego genezy. Zdarzenia tego typu mają często ogromny wpływ na cały świat, mogą one negatywnie oddziaływać na gospodarkę lub społeczeństwo. Na przestrzeni lat wydarzyło się wiele tego rodzaju wydarzeń. Najbardziej znanymi czarnymi łabędziami były: zamach na *World Trade Center*, BREXIT, europejski kryzys zadłużeniowy, kryzys na rynku ropy naftowej. Oprócz wyżej wymienionych na przestrzeni lat dochodziło do dużej ilości różnego rodzaju kryzysów finansowych na całym świecie. Zdaniem specjalistów z dziedziny ekonomii, kryzysu wywołanego przez pandemię koronawirusa można było uniknąć<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> D. MacKenzie, *COVID-19: pandemia, która nie powinna była się zdarzyć i jak nie dopuścić do następnej*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2020.

N. N. Taleb przedstawił trzy powody, przez które niemal niemożliwe jest przewidzenie wystąpienia zdarzenia określanego przez samego autora mianem czarnego łabędzia<sup>28</sup>:

- Ludzie uważają, że świat jest prostszy niż w rzeczywistości.
- Ludzie nadają zbyt dużą wagę informacjom faktograficznym, próbują je kategoryzować.
- Modele są uproszczeniem rzeczywistości, tym samym są one niekompletne.

Dla ogromnej liczby przedsiębiorstw początek pandemii był równoznaczny z koniecznością wprowadzenia daleko idących zmian w wewnętrznych strukturach. Zakładając, że w przyszłości nadal będą pojawiać się tak nieprawdo-podobne zdarzenia firmy muszą przygotować kolejny poziom zarządzania, a jest to „zarządzanie niespodziankami”. Charakteryzuje je przygotowanie menedżerów do działania w warunkach całkowitej zmiany otoczenia zewnętrznego. Mogą one polegać na stworzeniu „programów ratunkowych”, które zapewnią utrzymanie firmy na rynku w sytuacji kryzysu. W najgorszym wypadku programy te przygotowują firmy na wypadek sytuacji, kiedy konieczne jest ograniczenie lub likwidacja działalności. Pozwolą one zminimalizować straty poniesione przez przedsiębiorstwo<sup>29</sup>. Takie zarządzanie powinno dotyczyć również służby zdrowia.

### **Globalny i lokalny wpływ pandemii koronawirusa na świat**

Początkowo starano się przewidzieć rozwój, zakres oddziaływania, możliwe negatywne konsekwencje globalizacji. W wyniku kryzysów i katastrof doszło do zintensyfikowania zarówno pozytywnych jak i negatywnych skutków globalizacji. Katastrofy i kryzysy przyczyniły się również do zmian na poziomie przedsiębiorczości, kreatywności oraz innowacyjności<sup>30</sup>. Pandemia COVID-19 odcisnęła piętno w całym zglobalizowanym świecie. Nie uderzyła ona tylko w gospodarkę. Obecność pandemii odbiła się na sytuacji majątkowej dużej części społeczeństwa. 52% Polaków przyznaje, że sytuacja finansowa ich gospodarstwa domowego pogorszyła się w związku z pandemią. Ponad połowa badanych obawia się o stabilność swoich dochodów w kolejnych miesiącach w związku z kryzysem gospodarczym wywołanym przez pandemię<sup>31</sup>. Obywatele w każdym wieku mieli trudności z przystosowaniem się do nowej rzeczywistości.

Dzięki akcjom społecznym udało im się przystosować do zmian w wykorzystaniu technologii codziennego użytku. Pandemia koronawirusa wpłynęła również na placówki oświatowe, urzędy, instytucje. Musiały one przenieść oferowane usługi do try-

<sup>28</sup> N. N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Wydawnictwo Kurhaus, Warszawa 2014, s. 11.

<sup>29</sup> M. Romanowska, *Przyszłość zarządzania, czyli zarządzanie przyszłością*, [w:] *Przyszłość Zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji*, red. E. Bojar, Toruń 2020, s. 385–387.

<sup>30</sup> Z. Dworzecki, *Zarządzanie w sytuacjach katastrof i kryzysów zewnętrznych*, [w:] *Przyszłość Zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji*, red. E. Bojar, Toruń 2020, s. 115–118.

<sup>31</sup> Raport ABR SESTA, SYNO Poland, SGH i Federacji Konsumentów (2020), *Nastroje i plany polskich konsumentów w dobie koronawirusa*. Pozyskano z [https://gazeta.sgh.waw.pl/sites/gazeta.sgh.waw.pl/files/Galerie/raport\\_nastroje\\_i\\_plany\\_w\\_dobie\\_koronawirusa\\_2020-12-15\\_1\\_z\\_poprawkami.pdf](https://gazeta.sgh.waw.pl/sites/gazeta.sgh.waw.pl/files/Galerie/raport_nastroje_i_plany_w_dobie_koronawirusa_2020-12-15_1_z_poprawkami.pdf) (10.05.2021).

bu zdalnego. Nie miały bowiem wyboru, nie mogły zaprzestać działalności, ponieważ spowodowałyby to spowolnienie rozwoju gospodarki. Pandemia wpłynęła również na bardzo duży spadek koniunktury gospodarczej w okresie od kwietnia do czerwca 2020 r. Wartość wskaźnika syntetycznego koniunktury gospodarczej spadł z wartości około 100 do wartości mniejszej niż 60. Skutki wywołanego kryzysu dotknęły w różnym stopniu wszystkie sektory gospodarki<sup>32</sup>. Dlatego też wykorzystano część potencjału wynikającego z postępu technologicznego, a dokładnie Internetu i komunikacji tekstowej lub głosowej. Wszelkie usługi dla obywatela, przedsiębiorcy, urzędnika wykonywano w formie zdalnej. W złej sytuacji znalazły się zawody, placówki, które z logistycznego punktu widzenia miały problem z przejściem w tryb online. Należą do nich branża gastronomiczna, hotelarska, turystyczna. Restrukturyzację musiała przejść również branża świadcząca usługi medyczne. Dla porad lekarskich z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej konieczne były zmiany w sposobie kontaktu z interesantami. W okresie przed pandemią w celu umówienia się na konsultację w przychodni POZ (Podstawowej Opieki Zdrowotnej) należało umówić wizytę na konkretny termin. Rozwiązanie to miało wiele wad. Wizyta mogła zostać odwołana bądź przełożona na jeszcze późniejszy termin.

W celu zwiększenia efektywności lekarzy potrzebne były zmiany wpływające na funkcjonowanie przychodni. Pandemia postawiła szpitale i przychodnie przed koniecznością zmiany sposobu wykonywania pracy na odpowiadający w panującej sytuacji. Jedynym wyjściem, które minimalizowało ryzyko zarażenia się przez pracowników koronawirusem COVID-19 było opracowanie sposobu przeprowadzania teleporad. Przy okazji ich powstania opracowano również elektryczne recepty, internetowe informatory o lekach, Internetowe Konto Pacjenta. System przewidywał zmiany w formie dofinansowań i wielu ułatwień dla lekarzy, które odciążały ich pracę<sup>33</sup>.

### **Jak pandemia wpłynęła na jakość usług placówek POZ?**

Autorzy niniejszej pracy, uczestniczyli w badaniach naukowych nt. Organizacji służby zdrowia w regionie w opinii lekarzy rodzinnych oraz pacjentów POZ. Badania przeprowadziła Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej na przełomie 2020 i 2021 r. Z populacji objętej badaniem (1000 osób), 452 osób przyznało, że w trakcie pandemii dotknęła ich choroba wymagająca skorzystania z pomocy lekarza rodzinnego.

W przypadku 384 osób objętych badaniem konsultację z lekarzem POZ przeprowadzono za pośrednictwem teleporady. Ponad 53% osób objętych badaniem stwierdziło, że zastąpienie wizyt stacjonarnych konsultacjami telefonicznymi wpłynęło na sposób diagnozowania/leczenia choroby u nich, bądź u osób im znanych/bliskich. Na poniż-

---

<sup>32</sup> T. Rolecki, *Zmiany w koniunkturze gospodarczej Polski w wyniku epidemii COVID-19*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 2020, nr 3, s. 121.

<sup>33</sup> Zdrowie i ubezpieczenia społeczne, <https://www.gov.pl/web/gov/uslugi-dla-obywatela> (24.04.2021).

szym wykresie (wykres nr 1.) przedstawione są efekty, które zaobserwowały osoby korzystające z pomocy lekarza rodzinnego.

Blisko 143 osoby badane (32% ankietowanych korzystających z pomocy lekarza) stwierdziły wydłużenie procesu leczenia bądź też nawet jego nieskuteczność w wyniku braku możliwości skorzystania wizyty w gabinecie lekarskim. Kolejnym elementem wskazywanym przez pacjentów jest wydłużenie procesu diagnozowania, czy też niewłaściwe diagnozy (29% ankietowanych korzystających z pomocy lekarza), które znacząco wpływają na wydłużenie wyżej wymienionego procesu leczenia. Około 20% pacjentów objętych badaniem było zmuszonych do skorzystania z prywatnej porady lekarza specjalisty. Jako inne konsekwencje ankietowani wymieniali m.in. dezorganizację dnia. W skrajnym przypadku konsekwencją wprowadzenia teleporad była śmierć bliskiego. Ankietowani podczas wypełniania kwestionariusza mieli za zadanie wybrać, które negatywne efekty są według nich zauważalne, czego wyniki omówiono poniżej.

Jako główny negatywny efekt wprowadzenia teleporad ankietowani wskazują brak możliwości badania fizykalnego przez lekarza (73% ankietowanych korzystających z pomocy lekarza), jak i możliwości pokazania lekarzowi widocznych objawów (71% ankietowanych korzystających z pomocy lekarza). Wielu pacjentów może nie posiadać wiedzy wystarczającej do samodzielnego zweryfikowania swoich objawów. Nie są oni w stanie dokładnie opisać zmian chorobowych, przez co lekarz może doświadczyć problemów z rozpoznaniem dolegliwości. Pacjenci zaobserwowali również ograniczenie porad lekarskich do wypisania recepty bez analizy objawów (42% ankietowanych korzystających z pomocy lekarza) oraz, co za tym idzie, możliwości symulowania objawów w celu uzyskania zwolnienia (29% ankietowanych korzystających z pomocy lekarza). Sytuacja pandemiczna mimo wielu swoich wad, posiada jednak pewne zalety. Lekarz nie spotyka się bezpośrednio z chorym pacjentem, co zdecydowanie zwiększa komfort jego pracy i zmniejsza ryzyko zachorowania. Pacjent natomiast jest w stanie uzyskać receptę na potrzebne leki bez konieczności wizyty w przychodni, pacjenci nie są zgodni w przypadku oceny teleporad. Wielu z nich zauważa i potrafi określić konkretne pozytywne wynikające z takiego stanu rzeczy, które wymienione są na wykresie nr 3.

Największe pozytywy według ankietowanych to możliwość uzyskania porady/konsultacji lekarskiej bez wychodzenia z domu (59% ankietowanych korzystających z pomocy lekarza) oraz łatwość w uzyskaniu recept, skierowań, czy też zwolnień (kolejno 53% oraz 27% ankietowanych korzystających z pomocy lekarza). Kolejnym ważnym czynnikiem jest brak skrupowania w opisywaniu dolegliwości przez pacjentów. Możliwość konsultowania się z lekarzem w formie telefonicznej umożliwia poczucie bezpieczeństwa i spokoju dla takich osób, które mogły w przeszłości zetknąć się z podobnymi sytuacjami.

Z powyższych badań wynika, iż negatywne skutki wprowadzenia teleporady przeważają nad skutkami pozytywnymi. W przypadku tych pierwszych, ankietowani byli bardziej zdecydowani i większa ilość z nich wskazywała poszczególne elementy wylistowane w kwestionariuszu. Wykres nr 4 wskazuje w skali 7 stopniowej, gdzie -3

oznacza konieczność wizyty u innego lekarza przez brak uzyskania porady, a 3 dużo łatwiejszą formę (w tym łatwość uzyskania recept bądź skierowania); również na przewagę niezadowolonych pacjentów z otrzymanej diagnozy oraz leczenia w trakcie korzystania z teleporady.

### Podsumowanie

Kryzys związany z pandemią przyniósł wiele zmian. Zgodnie z charakterem „czarnego łabędzia”, pandemia doprowadziła do globalnego kryzysu gospodarczego. Jedną z wielu branż, które musiały dokonać restrukturyzacji była służba zdrowia. Dlatego należało zbadać, jak obywatele reagują na zmiany w POZ i jak je oceniają. Z badań przeprowadzonych wśród społeczeństwa w regionie lubelskim wynikają ważne informacje odnośnie stosunku pacjentów do zmian w POZ. Wyniki wyżej wymienionych badań pokazują zmiany, jakie zaszły w POZ od początku pandemii. Sposób prowadzenia konsultacji lekarskich w wielu przypadkach skutkowało wydłużeniem leczenia, w skrajnych przypadkach śmiercią spowodowaną niewłaściwą diagnozą. Fakt, że obecna forma teleporady nie jest satysfakcjonująca dla badanej grupy ujawnia się również w poziomie zadowolenia pacjentów z uzyskanej pomocy, która obecnie wskazuje na brak uzyskania skutecznej porady, wydłużenie jej okresu oraz niedokładność w opisywaniu swoich dolegliwości. Po obserwacji sytuacji sektora medycznego i reakcji pacjentów na zmiany, aktualną sytuację można nazwać kryzysem. Najważniejsze dla sektora usług medycznych, ale i dla innych segmentów jest analiza stosunku pacjentów/klientów do zmian. Następnie działanie w celu zminimalizowania negatywnych skutków i efektów zmian.

### Bibliografia

- Derkacz M., Chmiel-Perzyńska I., Kowal A., Grywalska E., Michałojć-Derkacz M., Pawłowska B, *Ocena satysfakcji pacjentów z usług świadczonych przez zakłady podstawowej opieki zdrowotnej małych miast oraz wsi polski południowo-wschodniej*, „Medycyna ogólna” 2010, 16, nr 4.
- Dworzecki Z., *Zarządzanie w sytuacjach katastrof i kryzysów zewnętrznych*, [w:] *Przyszłość Zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji*, pod red. E. Bojar, Toruń 2020.
- MacKenzie, D., *COVID-19: pandemia, która nie powinna była się zdarzyć i jak nie dopuścić do następnej*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2020.
- Rolecki T., *Zmiany w koniunkturze gospodarczej Polski w wyniku epidemii COVID-19*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 2020, 3.
- Romanowska M., *Przyszłość zarządzania, czyli zarządzanie przyszłością*, [w:] *Przyszłość zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji*, pod red. E. Bojar, Toruń 2020.
- Taleb N. N., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Wydawnictwo Kurhaus, Warszawa 2014.



Raport ABR SESTA, SYNO Poland, SGH i Federacji Konsumentów (2020). Nastroje i plany polskich konsumentów w dobie koronawirusa. (10.05.2021).  
Zdrowie i ubezpieczenia społeczne, <https://www.gov.pl/web/gov/uslugi-dla-obywatela> (24.04.2021).

### **Summary**

The aim of this study is to indicate the positive and negative effects of introducing teleportation. Initially, they drew attention to the nature of the crisis, which is the pandemic. They called him the “Black Swan.” When determining the type of catastrophe, which is a pandemic, the works of N. N. Taleb were used. The authors then outlined the economic situation resulting from the coronavirus pandemic. They also agreed with the statement that a third level of management should be created, focused on counteracting crisis situations. The second part of the work is devoted to the analysis of studies conducted among primary health care patients, together with a discussion of their results. The attitude of the vast majority of patients to the changes in primary care was described as negative, but they noticed some positive aspects related to the introduction of on-line medical advices.

**Aleksandra Prucnal**

Uniwersytet Wrocławski  
Koło Naukowe briefly

## **Analiza działań polskich start-upów w czasie pandemii na podstawie raportu Polskie Startupy 2020. COVID Edition**

### **Streszczenie**

Pandemia COVID-19 nie musi oznaczać gorszego czasu dla prowadzenia biznesu. Wiele start-upów, zamiast upadać, liczy rosnące zyski. Choć istnieją takie działalności, którym koronawirus pokrzyżował plany. W raporcie „Polskie Startupy 2020. COVID edition” sytuacja polskich start-upów w obecnym czasie porównywana jest do rollercoastera. Przeanalizowano w nim jak epidemia koronawirusa wpłynęła na kondycję polskich start-upów. Praca w czasach pandemii jest wciąż ogromnym wyzwaniem, jak w takiej sytuacji radzą sobie polskie start-upy?

*Słowa kluczowe: start-up, polskie start-upy, raport, badania, rollercoaster, pandemia*

### **Definicja start-upu**

Termin start-up wywodzi się z języka angielskiego i oznacza uruchamianie. Pojęcie może jeszcze oznaczać „rozkręcanie biznesu”<sup>34</sup>. Według Steve’a Blanka „start-up to tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowanego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego”<sup>35</sup>. Natomiast Eric Ries twierdzi, że start-up jest „ludzką instytucją stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności”<sup>36</sup>. Przytoczone definicje pojęcia start-upu pozwalają na określenie go jako nową, niedawno otwierającą się działalność bądź organizację, nie wykluczając mikro i małych firm. Z ideą na dane dobro lub usługę, która szuka swojej najlepszej wersji modelu biznesowego na rynku.

Fundacja Startup Poland podaje, że w Polsce istnieje około 2 400 zarejestrowanych podmiotów, w których głównymi branżami, w jakich funkcjonują start-upy są: usługi internetowe, handel elektroniczny i aplikacje mobilne<sup>37</sup>. Według Paul D. Reynolds codziennie na świecie powstaje 137 tys. nowych start-upów, z czego 120 tys. odnosi klę-

<sup>34</sup> *Nowy słownik angielsko-polski polsko-angielski PWN Oxford*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 217.

<sup>35</sup> S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 19.

<sup>36</sup> E. Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 28.

<sup>37</sup> S. Skowron, R. Skrzetuski, *Rola marketingu w budowie start-upu*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3 (44), *Marketing przyszłości Trendy. Strategie. Instrumenty. Konsument i przedsiębiorstwo w kontekście zmian w otoczeniu – handel i usługi*, pod red. G. Rosa, A. Smalec, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s. 257–259.

ski. Jednakże na 10 start-upów działających ponad 24 miesiące przetrwa tylko jeden z nich<sup>38</sup>. Problemem, który stwarza największe trudności, jest złe określenie potrzeb klienta oraz inwestycja finansowa w wykonanie produktu.

Rozwój start-upów dotyczy dwóch faz, takich jak: faza poszukiwania i faza realizacji. Pierwszą z nich stanowią etapy rozpoznania rynku oraz weryfikacji rynku, zaś drugą, czyli fazę realizacji formułują etapy tworzenia baz odbiorców i budowania przedsiębiorstwa. S. Blanka w swoim modelu Customer Development prezentuje właściwy rozwój start-upu. Etap rozpoznania rynku opiera się na formułowaniu hipotez odnoszących się do modelu biznesowego, które później badane są przez reakcję odbiorców. To faza, na którym diagnozowane są fakty. Badanie rynku pokazuje, czy określony model biznesowy jest cykliczny i skalowany. Jeśli nie spełnia potrzebnych wytycznych, to należy powrócić do etapu pierwszego – rozpoznanie rynku. Następnie należy dokonać wyboru skalowania oraz powtarzalnego modelu biznesowego, po czym należy przejść do dalszej fazy, jaką jest tworzenie bazy odbiorców. Etap ten wymaga nakreślenia popytu wśród klientów końcowych. Ostatnim szczególnym etapem jest budowanie firmy, który polega na przemianie organizacji, ze start-upu na przedsiębiorstwo skupiającego się na urzeczywistnieniu modelu biznesowego<sup>39</sup>.

### **Pandemia a działalność start-upów**

Po raz szósty Startup Poland prezentuje Raport Polskie Startupy 2020. COVID edition, którego próba badawcza liczyła 1400 respondentów, 16 ekspertów, a sam raport 72 strony. Dane wynikające z raportu pokazują, że sektor nowoczesnych, cyfrowych rozwiązań, które często są istotą działalności start-upów, znajduje się w przyzwoitej sytuacji, w porównaniu z pozostałymi branżami. Według raportu McKinsey & Company w okresie od stycznia do maja zeszłego roku rozwój polskiej gospodarki cyfrowej gwałtownie przyspieszył i był 2,5-krotnie wyższy niż w poprzednich 2 latach, osiągając poziom 18,4%. Z kolei z danych Polskiego Funduszu Rozwoju wynika, że sektor młodych, innowacyjnych spółek mimo pandemii cieszy się nieustannie dużym zainteresowaniem inwestorów. Co ciekawe, więcej niż co czwarty start-up deklaruje, że pojawienie się pandemii w żaden sposób nie wpłynęło na jego funkcjonowanie, z czego wynika, że działa on na wcześniejszych założeniach i planach przyjętych przed jej wybuchem. Wśród tej grupy start-upów brak wpływu sytuacji epidemicznej na biznes przejawia się najczęściej poprzez uniknięcie utraty żadnych kluczowych pracowników (43%) oraz realizację strategii wejścia na nowe rynki zgodnie z wcześniej ustalonym planem (41%). Prawie co trzeci respondent wskazuje, że została utrzymana płynność finansowa. Identyczny odsetek liczący 31% wskazuje na utrzymanie liczby nowych odbiorców ich usługi bądź produktu zgodnie z wcześniejszymi prognozami. Dodatko-

<sup>38</sup> Powstała Akademia Komercjalizacji. „Bez marketingu i sprzedaży przepadną nawet nowatorskie rozwiązania”(2016). Pobrano z: <http://innpoland.pl/117879,powstata-akademia-komercja-lizacji-na-warsaw-innovation-days-będzie-wspierac-biznes-i-nauke> (25.04.2020).

<sup>39</sup> S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2013, s. 62.

wo 29% z nich nie zauważa zmian wśród swojej lojalnej klienteli oraz spadku sprzedaży<sup>40</sup>. Elastyczność start-upów i ich łatwe dopasowywanie się do zmian widoczne jest bardzo wyraźnie. Ponad jedna czwarta polskich start-upów zmieniła dotychczasowy model biznesowy, zauważając nowe szanse i możliwości płynące z pandemii koronawirusa. Start-upy zaobserwowały szanse wzrostu przychodów w innym modelu, zmianie w relacjach z klientami czy kanałów dystrybucji.

Polskie start-upy nie tylko twierdzą, że pandemia koronawirusa nie wpłynęła na działalność ich firmy, ale także zauważają pewne pozytywne aspekty, które udało im się zaobserwować w ciągu ostatnich miesięcy.

Na wykresie nr 3 można zauważyć, że aż 56% respondentów badania wskazuje na pozyskanie w tym czasie nowych klientów, a 48% ankietowanych na lepszą sprzedaż. Warto także podkreślić fakt, iż prawie połowa polskich start-upów zaznacza, że w ciągu ostatnich miesięcy nie stracili żadnego kluczowego pracownika. Pozwala to na stwierdzenie, że polscy przedsiębiorcy w tym trudnym czasie przykładają ogromną wagę do kwestii zachowania miejsc pracy.

Raport przygotowany przez Startup Poland to niestety nie tylko optymistyczne oraz obiecujące informacje. W badaniu 39% respondentów ocenia wpływ pandemii na działalność firmy w sposób negatywny. Wśród nich ponad połowa (53%) zauważa brak nowych odbiorców usług lub produktów, a 35% z nich dotknęły spadki sprzedaży<sup>41</sup>.

### **Pandemiczny rollercoaster**

Autorzy badania podkreślają, że pandemia wywołała na rynkach światowych istny rollercoaster. Sytuacja ta dotyczy także Polski. Jedni znacząco odczuli spowolnienie gospodarki, inni podwoili lub potroili sprzedaż swoich usług czy produktów. Najważniejsze fakty wynikające z analizy raportu:

1. Percepcja wpływu pandemii na działanie start-upów jest bardzo podzielona: 39% z nich ocenia ją negatywnie, 34% – pozytywnie.
2. Nowi odbiorcy (56%) i lepsza sprzedaż (48%) w połączeniu z utrzymaniem pracowników to oznaka sukcesu start-upu w dobie pandemii.
3. Brak nowych odbiorców usług lub produktów (53%) bądź spadki sprzedaży (35%) to objawy pogorszenia sytuacji z powodu pandemii.
4. Większość polskich firm nie zamierza zwalniać pracowników (63%) – tylko 6% planuje redukcje.
5. Ponad połowa ankietowanych nie skorzystała z tarcz antykrzysowych. Start-upy, które zdecydowały się na nie, sięgały przede wszystkim po pożyczki (73%) lub zwolnienia z ZUS (52%).
6. Ponad jedna czwarta start-upów zmieniła swój model biznesowy, widząc wynikające z tego korzyści, m.in. przychodowe lub zmianę w relacjach z klientami.

<sup>40</sup> Raport Polskie Startupy 2020. Covid Edition, s. 18.

<sup>41</sup> <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/jak-polskie-start-upy-radza-sobie-w-czasie-pandemii-raport-funda/02.05.2021>.

7. 60% start-upów domaga się zwiększenia wsparcia ze strony państwa. Powinno ono dotyczyć możliwości pozyskania finansowania, ale również zachęt podatkowych czy programów akceleracyjnych. Dostrzegana jest też potrzeba uproszczeń podatkowych („estoński CIT”).
8. Aż 80% firm wykorzystuje własne środki w finansowaniu działalności.
9. 32% badanych generuje obecnie wyższe przychody niż rok temu.
10. Według 49% ankietowanych prowadzących rozmowy z funduszami w sprawie pozyskania finansowania w momencie wybuchu pandemii ocenia, że miał on wpływ na proces fundraisingu<sup>42</sup>.

### **Bibliografia**

- Blank S., Dorf B., *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2013.
- <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/jak-polskie-start-upy-radza-sobie-w-czasie-pandemii-raport-funda/> (02.05.2021).
- <https://www.wroclaw.pl/przedsiębiorczy-wroclaw/raport-polskie-startupy-2020-covid-edition> (02.05.2021).
- Nowy słownik angielsko-polski polsko-angielski PWN Oxford*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Powstała Akademia Komercjalizacji. „Bez marketingu i sprzedaży przepadną nawet nowatorskie rozwiązania” (2016). Pobrano z: <http://innpoland.pl/117879,powstata-akademia-komercja-lizacji-na-warsaw-innovation-days-bedzie-wspierac-biznes-i-nauke>. (02.05.2021).
- Raport Polskie Startupy 2020. COVID Edition
- Ries E., *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Skowron S., Skrzetuski R., *Rola marketingu w budowie start-upu*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3 (44), *Marketing przyszłości Trendy. Strategie. Instrumenty. Konsument i przedsiębiorstwo w kontekście zmian w otoczeniu – handel i usługi*, pod red. G. Rosa, A. Smalec, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.

### **Summary**

The COVID-19 pandemic does not have to mean a worse time for doing business. Many start-ups, instead of failing, count on growing profits. Although there are activities that have been thwarted by the coronavirus. In the report „Polish Startups 2020. COVID edition”, Polish start-ups situation is compared to a rollercoaster. It analyzes how the coronavirus epidemic influenced the condition of Polish start-ups. Working in times of a pandemic is still a huge challenge, how do Polish start-ups cope in such a situation?

---

<sup>42</sup> <https://www.wroclaw.pl/przedsiębiorczy-wroclaw/raport-polskie-startupy-2020-covid-edition> (02.05.2021).

## Rola zarządzania kryzysowego podczas blackoutu

### Streszczenie

W referacie opisano rolę zarządzania kryzysowego w sytuacji wystąpienia blackoutu. Rola wymiennego zarządzania kryzysowego określona została na podstawie zagrożeń wynikających z powstania zjawiska blackoutu, a także roli nieprzerwanych dostaw energii elektrycznej i jej wpływu na funkcjonowanie współczesnego społeczeństwa. Blackout, czyli awaria systemu elektroenergetycznego na masową skalę jest zjawiskiem bardzo groźnym i nieprzewidywanym, które pociąga za sobą wiele konsekwencji. Celem artykułu jest ukazanie, że odpowiednio stworzony plan zarządzania kryzysowego jest znaczący oraz umożliwia właściwe reagowanie na ekstremalne zjawiska mające miejsce na zarządzanym obszarze w danej branży. Jest on nieoceniony w sytuacjach ochrony życia lub zdrowia ludzkiego na szeroką skalę.

*Słowa kluczowe: blackout, zarządzanie, kryzysowe, energia, elektryczna, bezpieczeństwo*

### Wprowadzenie

Zgodnie z definicją, bezpieczeństwo to stan gwarantujący poczucie pewności, to jedna z wartości najwyższej cenionych. Początkowo *bezpieczeństwo* obejmowało obszary bezpieczeństwa politycznego i militarnego, ewolucja doprowadziła do poszerzenia katalogu wartości o zagadnienia ekonomiczne, zarządzania organizacjami gospodarczymi, a także ekologii czy energetyki. Coraz bardziej widoczne staje się podnoszenie rangi zagadnień zapewnienia bezpieczeństwa w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych. Czasy, w jakich żyjemy i ich specyfika powoduje, że częściej stajemy przed problemami klęsk naturalnych, ataków terrorystycznych czy zagrożeń technologicznych. Wynikające sytuacje wymagają powstawania rozwiązań i narzędzi zarządzania kryzysowego<sup>43</sup>.

Każde państwo, w swojej polityce gospodarczej posiada zbiór zamierzeń i działań, które są nazywane polityką energetyczną. Bezpieczeństwo energetyczne jest najważniejszym celem polityki energetycznej w większości państw, w tym także w Polsce. Polityka energetyczna musi uwzględniać zależności między zużyciem energii, wielkością PKB, standardami ochrony środowiska, stabilnością i pewnością dostępu do energii<sup>44</sup>. Cele polityki energetycznej w Polsce można podzielić na:

- **ekonomiczne** – rozwój gospodarki (wzrost PKB),
- **społeczne** – koszt zaopatrzenia odbiorców indywidualnych w energię,

<sup>43</sup> M. Włodarczyk, A. Marjański, *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – uwarunkowania XXI wieku. Współczesne aspekty zarządzania bezpieczeństwem*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź, 2010.

<sup>44</sup> M. Tomaszewski, G. Bartodziej, *Problemy bezpieczeństwa energetycznego i awarii systemu przesyłowego spowodowanych zjawiskami atmosferycznymi*, „Pomiary Automatyka Kontrola” 2011, r. 57, nr 2.

- **ekologiczne** – realizacja prawa z zakresu ochrony środowiska,
- **inne** – np.: wpływ na decyzje polityczne innych państw, zapewnienie niezależności politycznej i gospodarczej<sup>45</sup>.

### Elektroenergetyczna awaria systemowa

Krajowy System Energetyczny (KSE) to złożona infrastruktura umożliwiająca transport i produkcję energii elektrycznej z elektrowni wprost do konsumentów. Energia wytwarzana jest w elektrowniach przy użyciu niekonwencjonalnych źródeł energii, a także sił natury, dzięki jej odnawialnym źródłom energii.

Jednak co w sytuacji, gdy energia nie dociera do odbiorców, a zasilanie rezerwowe nie daje oznak życia? Takie sytuacje należą do niecodziennych jednak nie są wyimaginowane. Przerwy w dostawach energii elektrycznej są codziennością, jednak są to zwykle przerwy krótkie<sup>4</sup>. Sytuacja ma się gorzej, gdy dochodzi do blackoutu.

*Blackout* to w branży potoczne określenie elektroenergetycznej awarii systemowej, której skutkiem jest przerwa w pracy systemu. Awaria ta to całkowity zanik napięcia w sieci elektroenergetycznej na znacznym obszarze. Przyczyny i przebieg tego zjawiska są w każdym przypadku inne, ale można mówić o podobnym ogólnym schemacie dochodzenia do blackoutu. W wyniku nałożenia się kilku losowych zdarzeń (np. awarie sieciowe, wyłączenia linii przesyłowych i dystrybucyjnych, kilku bloków energetycznych na określonym obszarze, ekstremalne warunki atmosferyczne) dochodzi do przekroczenia krytycznych wartości podstawowych parametrów pracy systemu (tj. częstotliwość, napięcie) i w efekcie do automatycznego odłączenia się od sieci poszczególnych i całych elektrowni oraz utraty napięcia na całym obszarze objętym zakłóceniem. Przed blackoutem nie można się niestety w 100% zabezpieczyć, ale energetycy podejmują wiele działań, aby ograniczać możliwość wystąpienia znacznych awarii sieciowych, przygotowują jednostki wytwórcze i odbiorcze do obrony systemu przed zmianami częstotliwości i napięcia, a gdy już wystąpi, zminimalizować jego skutki i umożliwić, aby system elektroenergetyczny w krótkim czasie wrócił do normalnej pracy. Nie ma metody, która by dawała gwarancję, iż blackout nie wystąpi, toteż jedyną słuszną drogą jest odpowiednie przygotowanie się na wypadek jego wystąpienia, a przede wszystkim minimalizacja ryzyka zajścia tego skrajnie niekorzystnego i niebezpiecznego zjawiska<sup>46</sup>.

Wejście Polski do Unii Europejskiej ustanowiło obowiązek prowadzenia polityki energetycznej przy uwzględnieniu europejskich regulacji prawnych. Podczas tworzenia polityki energetycznej konieczne jest uwzględnienie aspektów ekonomicznych, które dotyczą:

- minimalizacji kosztów nośników energii,

<sup>45</sup> G. Bartodziej, M. Tomaszewski: *Polityka energetyczna i bezpieczeństwo energetyczne*, Wydawnictwo Federacji Stowarzyszeń Naukowo Technicznych Energetyka i Środowisko, Warszawa 2010.

<sup>46</sup> J. Strzoda, M. Skrzypiec, *Czy jesteśmy przygotowani na blackout?* „Koncern” – luty 2007, <http://www.cire.pl/pliki/2/przygotblackout.pdf> (17.04.2023).

- wysokiej sprawności i niskich kosztów transportu i przetwarzania energii,
- racjonalnego użytkowania energii w procesach technologicznych.

### **Zarządzanie kryzysowe na wypadek zagrożenia wystąpienia awarii**

W 2012 roku w Polsce powstał Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego (KPZK). Plan ten składa się z trzech części, w tym: planu głównego, zespołu przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowej oraz załączników funkcjonalnych.

Plan główny zawiera:

- charakterystykę zagrożeń oraz ocenę ryzyka ich wystąpienia, w tym dotyczących infrastruktury krytycznej, oraz mapy ryzyka i mapy zagrożeń,
- zadania i obowiązki uczestników zarządzania kryzysowego w formie siatki bezpieczeństwa,
- zestawienie sił i środków planowanych do wykorzystania w sytuacjach kryzysowych.

Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego zawiera zadania i obowiązki w przypadku zarządzania kryzysowego w wielu sytuacjach, m.in. takich jak powódź, epidemie, pożary lasów, zakłócenia w dostawach energii elektrycznej, gazu czy paliw, zagrożeń terrorystycznych i wielu innych. Plan ten, określa także procedury reagowania kryzysowego, określające sposoby postępowania w wymienionych sytuacjach, współdziałania między podmiotami, zasady informowania ludności, organizację ewakuacji a także ratownictwa, opieki medycznej, pomocy społecznej i psychologicznej.

Najważniejszym jest opracowanie planów działania na wypadek zagrożenia wystąpienia awarii o znacznych rozmiarach w systemie elektroenergetycznym oraz odbudowy tego systemu po wystąpieniu awarii, podstawą prawną takiego planu jest ustawa o prawie energetycznym.

W przypadku wystąpienia zakłóceń systemie elektroenergetycznym reaguje kilka podmiotów, są to między innymi:

- Minister Gospodarki wraz z Radą Ministrów oraz Wojewodą,
- Prezes Urzędu Regulacji Energetyki,
- Polskie Sieci Elektroenergetyczne Operator S.A.

Wszystkim zarządza Minister Gospodarki wspomagany przez specjalistów elektroenergetyki. Przede wszystkim powołuje on Zespół Zarządzania Kryzysowego, wprowadza także ograniczenia w dostawie i poborze energii elektrycznej. Ważnym aspektem jest informowanie Komisji Europejskiej, państw członkowskich UE oraz EFTA o wprowadzenie ograniczeń oraz podjętych działaniach i środkach usunięcia awarii. Prezes Urzędu Regulacji Energetycznej kontroluje stosowania ograniczeń. Największe oraz najtrudniejsze zadania należą do Polskich Sieci Elektroenergetycznych Operator S.A. które muszą zakupić energię elektryczną dla pokrywania strat powstałych w sieci przesyłowej, zgłosić do odpowiednich służb konieczność wprowadzenia ograniczeń w dostarczaniu i poborze energii elektrycznej, a także zrealizować te ograniczenia.



Operator musi także uruchomić działania zawarte w planach reagowania na wypadek wystąpienia awarii.

Jakie są zatem zasady postępowania w sytuacji kryzysowej? Przede wszystkim należy powołać Sztab Kryzysowy oraz ocenić stan zagrożenia. Ważną rolę odgrywa tutaj organizacja sił i środków technicznych i uruchomienie procedur: własnych, zespołów wykonawców zewnętrznych. Zespoły naprawcze są kierowane w pierwszej kolejności, do awarii, które wiążą się z: brakiem zasilenia odbiorców „wrażliwych” oraz największą liczbą niezasilonych odbiorców.

W takich sytuacjach ważne jest komunikacja z Centrum Zarządzania Kryzysowego, ale także wewnętrzna (ekip naprawczych w terenie) oraz z odbiorcami i lokalnymi mediami (o szacowanym czasie usunięcia awarii)<sup>47</sup>.

Współpraca z Centrum Zarządzania Kryzysowego polega na przekazywaniu informacji i bez zbędnej zwłoki do właściwego Powiatowego i Miejskiego Centrum Zarządzania Kryzysowego oraz do Wojewódzkiego Centrum Zarządzania Kryzysowego. Zakres przekazywanych informacji to obszar, którego dotyczy sytuacja kryzysowa, liczba wyłączonych stacji, szacowana liczba odbiorców pozbawionych dostaw energii, przewidywany termin usunięcia awarii, oraz dodatkowo – zakres ewentualnej pomocy, jaka jest potrzebna do usunięcia awarii. Informacja o stanie sytuacji kryzysowej przekazywana jest do Centrów Kryzysowych w ustalonych w porozumieniach godzinach, aż do całkowitego usunięcia sytuacji kryzysowej lub do czasu wydania decyzji o zakończeniu sytuacji kryzysowej. W przypadku dużych awarii mających rozmiar klęski i występującego zagrożenia życia, zdrowia lub środowiska, na podstawie art. 14 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, na podstawie art. 14 ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej oraz na podstawie art. 8 ustawy z dnia 18 kwietnia 2002 roku o stanie klęski żywiołowej, Wojewoda może przejąć kierownictwo nad usuwaniem skutków awarii. Informację o wystąpieniu sytuacji kryzysowej dyżurny Centrum Zarządzania Kryzysowego przekazuje do organów administracji publicznej /Policja, Państwowa Straż Pożarna i innych/ z terenu objętego awarią i wskazanych w procedurze WCZK. Centrum Zarządzania Kryzysowego zobowiązane jest do przekazywania uzgodnionymi kanałami informacji pogodowych i ostrzeżeń o sytuacjach mogących wywołać awarie energetyczne.

### **Najważniejsze procedury**

Jakie są zatem najważniejsze procedury? Przede wszystkim należy skupić się na zasadach obiegu informacji w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, a także na zasadach pracy z sieci energetycznej. Znaczącym punktem jest porozumienie z Wojewodami o współpracy w zakresie zarządzania kryzysowego. Kolejny punkt to plan ochrony infrastruktury wrażliwe, który uwzględnia takie elementy jak:

- działanie w sytuacji zagrożenia lub zakłócenia funkcjonowania regionalnych dyspozycji mocy,

<sup>47</sup> Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Krajowy Plan zarządzania kryzysowego*, 2012.

- zapewnienie ciągłości funkcjonowania regionalnych dyspozycji mocy,
- odtwarzania regionalnych dyspozycji mocy,
- zasady współpracy z właściwymi miejscowo centrami kryzysowymi oraz organami administracji publicznej,
- zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej<sup>48</sup>.

Wykorzystywane zasoby to m.in. system wczesnego powiadomienia o zagrożeniach czy alternatywne kanały. Ważne jest, aby systemy technologiczne SCADA utrzymywane były przez dwóch niezależnych dostawców. Należy także pamiętać o alternatywnych miejscach pracy regionalnych dyspozycji mocy oraz wykorzystaniu specjalistycznych zasobów firm zewnętrznych (umowy z gwarantowanym czasem przystąpienia do usuwania awarii).

### Podsumowanie

W zarządzaniu kryzysowym w sytuacji awarii sieci elektroenergetycznej ważne jest zagwarantowanie ciągłości dostaw krytycznych usług oraz zminimalizowanie zagrożeń utraty krytycznych aktów spółki. Ważne jest określenie zasobów objętych szczególną ochroną, a w konsekwencji opracowanie rozwiązań alternatywnych, ale także minimalizacja strat czasu i energii na przywrócenie/odtworzenie infrastruktury energetycznej w spółki<sup>49</sup>. Całokształt działań wymaga odpowiedniego oparcia o dobrze skonstruowany i odpowiednio wcielany w życie Plan Zarządzania Kryzysowego, który, gdy jest opracowany i umiejętnie wprowadzany w życie, uratuje nas z niejednej opresji.

### Bibliografia

- „Metro”, 8 kwietnia 2008 r.
- Bartodziej G., Tomaszewski M., *Polityka energetyczna i bezpieczeństwo energetyczne*, Wydawnictwo Federacji Stowarzyszeń Naukowo Technicznych Energetyka i Środowisko, Warszawa, 2010.
- Bartodziej G., Tomaszewski M., *Problemy rozległych awarii sieci elektroenergetycznych* Wyd. Nowa Energia, Racibórz 2010.
- Malko J., *Zarządzanie katastrofami w infrastrukturach krytycznych*, Wrocław, 2011.
- Romańczuk D., *Zarządzanie ciągłością działania w praktyce – zarządzanie kryzysowe w sektorze energetycznym*, 2012.
- Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Krajowy Plan zarządzania kryzysowego*, 2012.
- Strzoda J., Skrzypiec M., *Czy jesteśmy przygotowani na blackout? „Koncern” – luty 2007*.
- Tomaszewski M., Bartodziej G., *Problemy bezpieczeństwa energetycznego i awarii systemu przesyłowego spowodowanych zjawiskami atmosferycznymi*, „Pomiary Automatyka Kontrola” 2011, r. 57, nr 2.

<sup>48</sup> D. Romańczuk, *Zarządzanie ciągłością działania w praktyce – zarządzanie kryzysowe w sektorze energetycznym*, 2012.

<sup>49</sup> J. Malko, *Zarządzanie katastrofami w infrastrukturach krytycznych*, Wrocław, 2011.

Węgierek P., Konarski M., *The use of Power restoration systems for automation of medium voltage distribution grid*, „Przegląd Elektrotechniczny”, nr 7, 2018.

Włodarczyk M., Marjański A., *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – uwarunkowania XXI wieku. Współczesne aspekty zarządzania bezpieczeństwem*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2010.

### **Summary**

The paper describes the role of crisis management in the event of a blackout. The role of this crisis management was determined on the basis of the threats resulting from the blackout phenomenon, as well as the role of uninterrupted supply of eclectic energy and its impact on the functioning of modern society. Blackout, i.e. failure of the power system on a massive scale, is a very dangerous and unpredictable phenomenon, which entails many consequences. The aim of the article is to show that a properly created crisis management plan is significant and allows for proper response to extreme phenomena occurring in the managed area in a given industry. It is invaluable in situations of protection of human life or health on a large scale.

## **Analiza sytuacji gospodarczej w czasie pandemii w Polsce**

### **Streszczenie**

Referat porusza tematykę związaną z pandemią COVID-19 i tym, jaki ma ona wpływ na polską gospodarkę. Ten trudny czas miał wpływ również na zachowania konsumentów. Ta zupełnie nowa sytuacja stanowiła dla przedsiębiorców nie lada wyzwanie – wiele firm nie dało rady utrzymać się na rynku i musiało ogłosić bankructwo. Jednak są również takie, które zyskały dużo dzięki pandemii koronawirusa. Na rzecz referatu autorzy postanowili przeanalizować powyższe sytuacje i opisać, które branże najbardziej ucierpiały w tym czasie, a które bardzo dużo zyskały.

*Słowa kluczowe: pandemia, wpływ pandemii na gospodarkę, sytuacja gospodarcza, analiza gospodarki*

### **Wstęp**

Pierwszy kwartał 2020 roku był przełomowy. Zmiany znacząco wpłynęły na funkcjonowanie sektorów gospodarki w Polsce. Wybuch pandemii koronawirusa przyczynił się do wprowadzenia wielu restrykcji, a sprawy, które były kluczowe dla przedsiębiorców przestały mieć znaczenie, ze względu na pojawienie się zupełnie nowych problemów i wyzwań. Wiele firm w Polsce ogłosiło upadłość lub odnotowało znaczny spadek przychodów. Jednakże w związku z sytuacją epidemiczną spora część sektorów gospodarki może mówić o dobrej sytuacji ekonomicznej i osiągnięciu wysokich zysków<sup>50</sup>. Celem artykułu jest przedstawienie analizy sytuacji gospodarczej w czasie pandemii w Polsce. Zaprezentowane zostaną tak zmiany wywołane przez pandemię, jak i sytuacja sektorów gospodarki, które rozwinęły się oraz odnotowały straty w związku z sytuacją epidemiologiczną w kraju.

### **Zmiany wywołane przez pandemię / konsekwencje pandemii**

Decydując się na prowadzenie działalności gospodarczej zawsze należy liczyć się z możliwością pojawienia różnego rodzaju problemów i ryzykownym podejmowaniem decyzji. Niewątpliwie właśnie tak trudnym czasem był właśnie wybuch pandemii koronawirusa, która przyczyniła się do istotnych zmian nie tylko dla firm, ale także konsumentów. Społeczeństwo musiało zmierzyć się z zupełnie nową rzeczywistością i silną niepewnością co do przyszłości.

---

<sup>50</sup> Business Insider, *Tę branżę mogą zatrudniać w 2021 roku*, <https://businessinsider.com.pl/branze-w-gospodarce-ktore-odbija-w-2021-roku/gms7jn0>, (28.04.2021).

„Zamrożenie” części gospodarki, wprowadzanie coraz to nowszych obustrzeń oraz izolacje społeczne, znacznie przyczyniły się do m.in. do wzrostu liczby firm ogłaszających upadłość. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej opublikował raport, w którym został przedstawiony prawdziwy obraz liczby firm zagrożonych niewypłacalnością. Poniżej opracowana liczby upadłości i postępowań restrukturyzacyjnych (prowadzone wobec dłużników niewypłacalnych lub zagrożonych niewypłacalnością<sup>51</sup>). Jak można zauważyć, istotny wzrost upadłości i restrukturyzacji rozpoczął się w kwietniu 2020 roku, czyli niedługo po rozpoczęciu pandemii w Polsce. Natomiast w marcu 2021 roku zaobserwowano najwyższy wynik od stycznia 2016 roku. Niewątpliwie wpływ na ciężką sytuację na rynku miała sytuacja związana z COVID-19.

„Nowa rzeczywistość” wpłynęła nie tylko na troskę konsumentów o bezpieczeństwo i zdrowie, ale także m.in. sposoby dokonywania zakupów. Raport przygotowany przez KPMG, pokazuje jak zmieniły się zwyczaje zakupowe Polaków w czasie pandemii. Poniżej zostanie przytoczonych kilka istotnych wyników badań w kontekście powyższej pracy. Na skutek COVID-19 spora liczba respondentów, gdyż aż 41%, przyznało, że rzadziej korzysta z gotówki w czasie zakupów - na rzecz kart kredytowych lub debetowych. Pozytywnym aspektem obecnej sytuacji w kraju jest wzrost o 29% chęci wspierania lokalnych firm, co daje im dużą szansę na wybicie się na rynku. Od wybuchu pandemii w kraju do końca 2020 roku odnotowano, iż sklepom internetowym przybyło aż 6% nowych klientów, którzy wcześniej nie korzystali z możliwości zakupów w Internecie<sup>52</sup>. Jak można zauważyć, niewątpliwie kryzys spowodowany koronawirusem odbił się negatywnie na wielu firmach, które zmuszone były ogłosić upadłość. Jednak pandemia również w znacznym stopniu miała wpływ na czynniki wpływające na decyzje zakupowe Polaków.

### **Sektory gospodarki rozwijające się podczas pandemii**

Pandemia koronawirusa to ogromne wyzwanie dla przedsiębiorców. Jednakże, pomimo ciężkiej sytuacji gospodarczej spowodowanej COVID-19 na rynku istnieje wiele firm, które dobrze prosperują, a nawet zyskują i rozwijają się od pierwszego kwartału 2020 roku. Sukces może zdecydowanie ogłosić branża e-commerce. Obostrzenia nałożone przez rząd uniemożliwiły kupowanie produktów w sklepach stacjonarnych czy galeriach handlowych. Spowodowało to, że konsumenci w dużym stopniu zaczęli kupować przez Internet. Nie dziwi, więc fakt, że wiele przedsiębiorstw odnotowało znaczny wzrost ze sprzedaży swoich produktów drogą on-line. Najlepiej radzą sobie spółki z sektora dostaw, e-grocery oraz firmy, które oferują posiłki z dostawą do domu<sup>53</sup>.

<sup>51</sup> P. Zimmerman, *Postępowanie restrukturyzacyjne – co oznacza i jakie są rodzaje?*, <https://www.zimmerman.com.pl/blog/postepowanie-restrukturyzacyjne-%E2%80%93-co-oznacza-i-jakie-sa-rodzaje.html> (29.04.2021).

<sup>52</sup> J. Karasek, *Nowa rzeczywistość: konsument w dobie COVID-19*, KPMG, wrzesień 2020.

<sup>53</sup> Startup.pfr.pl, *Koronawirus a gospodarka – które branże zyskują na pandemii?*, <https://startup.pfr.pl/aktualnosci/koronawirus-gospodarka-ktore-branze-zyskuja-na-pandemii/> (28.04.2021).

Czołową firmą, która zyskała na sytuacji epidemicznej w Polsce jest InPost. Prezes firmy Rafał Brzoska mówi, że to dzięki przewadze technologicznej np. zarządzaniu przesyłką za pomocą smartfona sieć InPost odnotowuje rekordy popularności. Takie rozwiązanie jest o wiele bezpieczniejsze, niż odbieranie przesyłek w punktach stacjonarnych<sup>54</sup>. Z kolei firmy takie jak Polski Koszyk czy Frisco zajmujące się sprzedażą produktów żywnościowych i chemicznych z dostawą do domu już od początku pandemii podeszły bardzo poważnie do panujących zasad, co przyniosło pozytywne skutki. Wprowadziły do swojej polityki firmy czynności, które miały na celu zapewnić jak najwyższe bezpieczeństwo konsumentów np. dostawy bezkontaktowe, płatności online, kontrole stanu zdrowia pracowników i wiele innych.

Trudna sytuacja gospodarcza znacząco wpłynęła również na branżę gastro-nomiczną, jednakże wielu restauratorów wyszło naprzeciw i tak oto firmy takie jak Pyszne.pl, UberEats czy Glovo razem we współpracy z lokalami gastronomicznymi umożliwiły bezpieczną dostawę jedzenia do domu. Możliwość bezkontaktowej dostawy spowodowała, że wielu klientów decydowało się na ten sposób zamawiania jedzenia korzystając z usług tych firm. Społeczeństwo, które zaczęło spędzać więcej czasu w domach decydowało się również na wybór usług cyfrowych. Zwiększonym zainteresowaniem cieszyły się serwisy, które oferują użytkownikom telewizję na żądanie np. Player lub Ipla. Dodatkowo wymuszona izolacja społeczna spowodowała, że na wybór usług cyfrowych musiało zdecydować się polskie szkolnictwo. W bardzo krótkim czasie tak uczniowie, jak i nauczyciele zaczęli korzystać z platform służących do nauki zdalnej. W Polsce sukces odnotowały start-upy takie jak: Brainly, Skriware i NovaKid, które w tym okresie wspomagały uczniów w nauce zdalnej i oferowały przydatne materiały dla nauczycieli.

Kolejną branżą, która znacząco zyskała na pandemii jest branża medyczna. Ludzie w obawie o swoje zdrowie i życie zaczęli masowo wykupywać środki do dezynfekcji, maseczki ochronne i rękawice, a także testy. Stąd też polskie spółki takie jak: Mercator Medical i Medicofarma odnotowują zyski ze sprzedaży swoich produktów. Jednakże warto tu zaznaczyć, że prawdopodobnie jest to sytuacja przejściowa i wraz z opanowaniem sytuacji koronawirusa firmy te przestaną notować tak ogromne zyski ze sprzedaży<sup>55</sup>.

### **Branże, które w wyniku pandemii odnotowały największe straty**

Mimo pewnych pozytywnych wpływów pandemii na gospodarkę, oczywistym jest jej szkodliwe oddziaływanie na wiele branż. Działalność wielu przedsiębiorstw w związku z jej rozwojem została zawieszona lub zakończona. Z czasem część firm

<sup>54</sup> Bankier.pl, InPost zwiększa zaplecze logistyczne. Szykuje się na drugą falę pandemii, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/InPost-zwieksza-zaplecze-logistyczne-Szykuje-sie-na-druga-fale-epidemii-7977064.html> (28.04.2021).

<sup>55</sup> Startup.pfr.pl, *Koronawirus a gospodarka - które branże zyskują na pandemii?*, <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/koronawirus-gospodarka-ktore-branze-zyskuja-na-pandemii/> (28.04.2021).

dostosowało się do sytuacji i została zmodernizowana, natomiast znaczna ilość nie była w stanie wyjść obronną ręką z tej sytuacji, zwłaszcza na początku kryzysu.

Według badań, dotyczących oceny stanu przedsiębiorstw przez wpływ pandemii najgorzej prezentuje się branża hotelarska oraz gastronomiczna, aż 95% przedstawicieli owych branż uważa ich sytuację za złą. Najczęściej stan firmy, jako zły oceniają mikroprzedsiębiorstwa, a także formy usługowe i turystyczne<sup>56</sup>. Dodatkowo dostrzega się trudną sytuację branży budowlana, w której 42% firm notuje znaczny spadek wystawianych faktur, a więc wpływów. Poza słabszym popytem konsumentów na produkty i usługi wymienionych sektorów, ważną przyczyną ich słabnącej pozycji są ograniczenia kontrahentów oraz samego przedsiębiorstwa spowodowane obostrzeniami oraz złą sytuacją finansową klientów<sup>57</sup>. W związku z pandemią firmy odczuły wzrost kosztów prowadzenia działalności zwłaszcza usługach, gdzie należy zadbać o zwiększającą kosztą dezynfekcję, reżim sanitarny i spełnić wymogi obciążające przedsiębiorstwo<sup>58</sup>.

### Podsumowanie

Wybuch pandemii był okolicznością bardzo niespodziewaną, a więc gospodarka nie była przystosowana do reakcji na zaistniały kryzys, nie mogła być przygotowana i reagowała w oparciu o dynamicznie rozwijającą się sytuację. Niezależnie od tego, czy dany sektor znalazł w nim możliwość rozwoju czy został znacznie osłabiony, musiał odnaleźć się w niesamowicie trudnych i niestabilnych warunkach. Niektóre branże mogły rozwinąć się bardzo intensywnie w krótkim okresie czasu z powodu dużego zapotrzebowania na produkty czy usługi, natomiast część z nich okazała się być na straconej pozycji i przeżywała lub przeżywa nadal wyniszczający regres. Niezaprzeczalnie jednak dla całego rynku wybuch pandemii oznacza nieodwracalne zmiany gospodarcze.

### Bibliografia

- 300 Gospodarka, *Ponad 1/3 polskich firm notuje spadek obrotów przez pandemię. W najgorszej sytuacji są branże budowlana, handlowa i usługowa*, <https://300gospodarka.pl/news/ponad-1-3-polskich-firm-notuje-spadek-obrotow-przez-pandemie-w-najgorszej-sytuacji-sa-branze-budowlana-handlowa-i-uslugowa>, (04.05.2021).
- Bankier.pl, *InPost zwiększa zaplecze logistyczne. Szykuje się na drugą falę pandemii*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/InPost-zwieksza-zaplecze-logistyczne-Szykuje-sie-na-druga-fale-epidemii-7977064.html>, (28.04.2021).

<sup>56</sup> EY Polska, *Ponad połowa firm zrezygnowała z inwestycji z uwagi na pandemię. Raport EY: Rok z COVID-19 oczami polskich przedsiębiorców*, [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2021/03/badanie-ey-rok-z-covid](https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/03/badanie-ey-rok-z-covid) (05.04.2021).

<sup>57</sup> 300Gospodarka, *Ponad 1/3 polskich firm notuje spadek obrotów przez pandemię. W najgorszej sytuacji są branże budowlana, handlowa i usługowa*, <https://300gospodarka.pl/news/ponad-1-3-polskich-firm-notuje-spadek-obrotow-przez-pandemie-w-najgorszej-sytuacji-sa-branze-budowlana-handlowa-i-uslugowa> (04.05.2021).

<sup>58</sup> Polski Przemysł, *COVID-19: które branże ucierniały najbardziej i co konkretnie wpływa na złą sytuację firm jednoosobowych*, <https://polskiprzemysl.com.pl/raporty/firmy-podczas-pandemii-covid19/> (04.05.2021).

Business Insider, *Te branże mogą zatrudniać w 2021 roku*, <https://businessinsider.com.pl/branze-w-gospodarce-ktore-odbija-w-2021-roku/gms7jn0> (28.04.2021).  
coig\_upadlosci\_firm\_2021marzec.pdf (29.04.2021).  
EY Polska, *Ponad połowa firm zrezygnowała z inwestycji z uwagi na pandemię. Raport EY: Rok z COVID-19 oczami polskich przedsiębiorców*, [https://www.ey.com/pl\\_pl/news/2021/03/badanie-ey-rok-z-covid](https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/03/badanie-ey-rok-z-covid), (05.04.2021).  
Karasek J., *Nowa rzeczywistość: konsument w dobie COVID-19*, KPMG, wrzesień 2020.  
Raport 2021 COIG, <https://www.coig.com.pl/files/pliki/Raporty/restrukturyzacyjne-%E2%80%93-co-oznacza-i-jakie-sa-rodzaje.html> (29.04.2021).  
Startup.pfr.pl, *Koronawirus a gospodarka – które branże zyskują na pandemii?*, <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/koronawirus-gospodarka-ktore-branze-zyskuja-na-pandemii/>, (28.04.2021).  
Zimmerman P., *Postępowanie restrukturyzacyjne – co oznacza i jakie są rodzaje?*, <https://www.zimmer-man.com.pl/blog/postepowanie-restrukturyzacyjne-%E2%80%93-co-oznacza-i-jakie-sa-rodzaje.html> (29.04.2021)

### Summary

The paper deals with issues related to the COVID-19 pandemic and its impact on the Polish economy. This difficult time also influenced consumer behavior. This completely new situation was quite a challenge for entrepreneurs – many companies did not manage to survive on the market and had to file for bankruptcy. However, there are also some that have gained a lot during the coronavirus pandemic. For the sake of the paper, the authors decided to analyze the above-mentioned situations and describe which industries suffered the most during this time and which benefited a lot.





## **Start-upy w dobie pandemii COVID-19**

### **Streszczenie**

Celem niniejszego artykułu jest analiza zmiany sytuacji polskich start-upów na podstawie artykułów powstałych na bazie badania „Raport Polskie Startupy 2020. COVID Edition” zrealizowanego przez Startup Poland. Zwrócono uwagę na polaryzację odpowiedzi w kwestii określenia wpływu pandemii na sytuację w przedsiębiorstwie. Na koniec artykułu przeanalizowano sposoby pomocy oferowanej polskim młodym przedsiębiorstwom przez rząd. Zauważono, że w większości przypadków nie jest ona wystarczająca, a właściciele start-upów jasno określili, jakie formy pomocy byłyby dla nich satysfakcjonujące.

*Słowa kluczowe: start-up, pandemia, COVID-19*

### **Wprowadzenie**

Pandemia COVID-19 w ujęciu społeczno-ekonomicznym jest z oczywistych względów odbierana jako negatywne zjawisko<sup>59</sup>. Wszelakie obostrzenia, kolejne lockdowny, spadki obrotów, zwolnienia i przestoje produkcyjne są najczęściej wymienianymi realiami, na które Polacy szczególnie zwracają uwagę<sup>60</sup>. Kossowska Małgorzata wraz z zespołem w książce „Człowiek w obliczu pandemii. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań w warunkach kryzysu zdrowotnego” trafnie stwierdziła, że „Stan pandemii to niezwykle trudna sytuacja, w której trzeba podejmować niełatwe decyzje, i to na różnych szczeblach. To sytuacja dużej niepewności, więc zdarza się również, że panuje inercja decyzyjna.(...) Sytuacja pandemii COVID-19, z którą obecnie mamy do czynienia, nie może być rozpatrywana wyłącznie jako problem medyczny.”<sup>61</sup> Nie ulega zatem wątpliwości, iż pandemia w mniejszym lub większym stopniu wpłynęła na życie każdego z nas. Przedsiębiorcy z dnia na dzień musieli dostosowywać się do dynamicznie zmieniających się warunków, aby móc funkcjonować w nowej rzeczywistości. Na przestrzeni wszystkich działających w Polsce przedsiębiorstw start-upy poradziły sobie zaskakująco dobrze.

Start-upy to młode innowacyjne przedsiębiorstwa poszukujące swojego miejsca na rynku, które zapewniłoby im zyskowny wzrost. Eric Ries, popularny autor i przedsię-

<sup>59</sup> <https://www.money.pl/gospodarka/rynek-pracy-jeszcze-sie-broni-negatywne-skutki-covid-19-ujawnia-sie-w-drugim-polroczu-6602364521941536a.html> (28.04.2021).

<sup>60</sup> Raport Polskie Startupy 2020. COVID Edition, Startup Poland, Warszawa 2020, s. 18–22.

<sup>61</sup> M. Kossowska, N. Letki, T. Zaleskiewicz, S. Wichary, *Człowiek w obliczu pandemii. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań w warunkach kryzysu zdrowotnego*, Smak Słowa, Sopot 2021.

biorca, w swojej książce *Metoda Lean Startup* definiuje start-up jako „ludzką instytucję stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności”<sup>62</sup>. Ze swej natury cechują się one brakiem pewności i stabilności zysku. Wydaje się, więc że w tak niepewnych czasach, jakim jest pandemia SARS-CoV-2, jest im niezwykle ciężko nie tylko rozwijać swoją działalność, ale przede wszystkim pozostać na rynku. W obszarze działalności start-upów są prowadzone coroczne badania przez Startup Poland. „Raport ma na celu zdiagnozowanie, jak polskie start-upy odnalazły się w tej sytuacji, jak pandemia wpłynęła na ich biznes i jakie możliwości wsparcia finansowego oferowane przez państwo okazały się najlepsze”<sup>63</sup>. Tegoroczna edycja ze względu na zaistniałą sytuację pandemiczną jest źródłem wielu publikacji dotyczących poruszanej przez nas problematyki. W związku z powyższym, celem pracy jest analiza zmiany sytuacji polskich start-upów, a także oferowanego dla nich wsparcia ze strony Państwa w sytuacji pandemicznej, w oparciu o artykuły powstałe na bazie przedstawionego powyżej raportu.

### **Pandemia z perspektywy polskich start-upowców**

W raporcie „Polskie Startupy 2020. COVID Edition Startup Poland, Warszawa 2020”, dowiadujemy się, że najmłodsze polskie biznesy dzięki swej elastyczności i innowacyjności odniosły stosunkowo niewiele obrażeń.

Respondenci odpowiadają, że ze względu na pandemię nie byli zmuszeni do zmiany sposobu działania i rezygnacji z wcześniej przyjętych założeń. Prawie połowa ankietowanych (43%) deklaruje, że uniknęli konieczności zwolnienia kluczowych pracowników. 41% zaobserwowało, że bez większych komplikacji kontynuowali swoje plany wejścia na nowe rynki. Co trzeci start-up nie doświadczył utraty płynności finansowej oraz niespodziewanego zmniejszenia się liczby nowych odbiorców. Ponadto 29% przedstawicieli start-upów nie dostrzegło zmiany lojalności klientów, a także zwiększenia bądź zmniejszenia ilości sprzedawanych produktów lub usług<sup>64</sup>. Można zatem na podstawie tego stwierdzić, że pomimo trudnej sytuacji, ankietowani nie byli zmuszeni do wprowadzania diametralnych zmian w funkcjonowaniu swoich działalności. Małe biznesy, które były w stanie przystosować się do zdalnej pracy radzą sobie zdecydowanie lepiej. Wśród odpowiedzi respondentów na pytanie o stopień wpływu pandemii na działalność ich przedsiębiorstwa, możemy dostrzec pewną zależność. Wyżej wymieniony raport pokazał również, że bardzo negatywny lub bardzo pozytywny wpływ na działalność start-upu w czasie pandemii zadeklarowało kolejno 14% i 11% respondentów. Podobnie mała różnica występuje przy odpowiedziach wpłynęła raczej pozytywnie/wpłynęła raczej negatywnie (23% i 25%). Natomiast prawie jedna trzecia deklaruje, iż pandemia nie wywarła na ich działalności żadnego skutku.

<sup>62</sup> E. Ries, *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.

<sup>63</sup> Raport Polskie Startupy 2020. COVID Edition, Startup Poland, Warszawa 2020, s. 4.

<sup>64</sup> <https://www.startups2020.startuppoland.org/> (28.04.2021).

Różnica pomiędzy wpływem bardzo negatywnym/pozytywnym a raczej negatywnym/pozytywnym wynika z różnorodności obszarów działania małych przedsiębiorstw. Start-upy zajmujące się branżą IT nie odczuwają negatywnych skutków pandemii w odróżnieniu do firm, które mogą działać jedynie w kontakcie bezpośrednim z klientem. Na tą samą kwestię zwrócił uwagę Krzysztof Szubert-Prezes NCBR Investment Fund ASI S.A.: „Ten zróżnicowany wpływ pandemii na działalność start-upów wynika przede wszystkim z ich produktów – w innej sytuacji są start-upy oferujące przykładowo rozwiązania z obszaru telemedycyny, w innej start-upy współpracujące z branżą turystyczną czy mające ofertę fizycznych produktów niepowiązanych z obszarem zdrowia. (...),<sup>65</sup>, co potwierdza powyższy wniosek.

### **Pomoc ze strony państwa**

Start-upy poprzez swoją dynamikę i zdolność przystosowania poradziły sobie z sytuacją kryzysową. 80% start-upów wciąż wykorzystuje własne środki finansowe. Natomiast 32% najmłodszych polskich biznesów korzystających z zewnętrznych źródeł finansowania wybiera tzn. Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PAPR)<sup>66</sup>.

Niewielka ilość polskich małych przedsiębiorstw skorzystała z pomocy tarczy antykryzysowej uzyskując możliwość pożyczki i zwolnień z ubezpieczeń społecznych. Wynika to z tego, iż przedsiębiorcy twierdzą, że jest to zwykle przesunięcie problemu na późniejszy termin, a nie jego faktyczne rozwiązanie. Takie wnioski zaobserwował też w swojej pracy Tomasz Mleczak menedżer w zespole doradztwa transakcyjnego w Grant Thornton „Odroczenie płatności składek ZUS jest tylko odsunięciem problemu w czasie. Przedsiębiorcy, którzy w chwili obecnej utracą płynność, mogą zawiesić na trzy miesiące płatność składek do ZUS. Propozycja ta jest jednak rozwiązaniem problemu wyłącznie dla firm, które są generalnie w dobrej kondycji finansowej i po kilku miesiącach będą mogły wrócić do normalnej działalności”<sup>67</sup>. Natomiast 60% start-upów zadeklarowało, że oczekuje większego dofinansowania od strony państwa<sup>68</sup>.

Analizując wykres na temat wsparcia ze strony państwa znajdujący się w Raporcie dostrzegamy, że zdecydowanie najwięcej odpowiedzi odnosiło się do pozyskania pomocy finansowej. 54% ankietowanych jest zainteresowanych zachętami podatkowymi, a dokładnie połowa stwierdziła, że potrzebuje więcej szkoleń oraz warsztatów związanych z programem akceleryjnym<sup>69</sup>. Częste odpowiedzi dotyczyły także niższego opodatkowania bądź wstrzymanie podatku tak długo, jak zysk pozostaje w firmie poprzez „estoński CIT”<sup>70</sup>. Jedna czwarta respondentów liczy na pomoc przy komercjali-

<sup>65</sup> Rynek startupów w Polsce 2021 – prognozy ekspertów – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju – Portal Gov.pl (www.gov.pl) (28.04.2021).

<sup>66</sup> <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/jak-polskie-start-upy-radza-sobie-w-czasie-pandemii-raport-funda/> (29.04.2021).

<sup>67</sup> Nieskuteczna Tarcza Antykryzysowa – Opinie – rp.pl (01.05.2021).

<sup>68</sup> <https://www.startups2020.startuppoland.org/> (28.04.2021).

<sup>69</sup> <https://startupacademy.pl/program-akceleracyjny/> (29.04.2021).

<sup>70</sup> <https://www.podatki.gov.pl/cit/estonski-cit/> (29.04.2021).

zacji badań naukowych, edukacji przedsiębiorczej oraz przy pozyskiwaniu pożyczek preferencyjnych. Reasumując niewielka ilość start-upów korzystała z pomocy państwa, ponieważ nie była ona dość dostosowana do ich potrzeb. Jednakże chętniej by po nią sięgali, gdyby zostały w niej uwzględnione wyżej wymienione kwestie.

### **Podsumowanie**

Pandemia wywarła ogromny wpływ na każdy obszar naszego życia. Jej konsekwencje nie ominęły także młodych przedsiębiorstw. Z analizy zebranych danych wynika, że start-upy mimo swojego krótkiego stażu na rynku i braku stabilności, a zarazem dzięki swej innowacyjności i elastyczności są w stanie dużo szybciej zaadaptować się do otaczającej nas rzeczywistości. Zdania były na tyle podzielone, że nie można jednoznacznie określić czy sytuacja pandemiczna pomogła czy przeszkodziła polskim start-upom w ich rozwoju. W dużym stopniu zależne było to od rodzaju ich działalności. Pomimo ich dość dobrej sytuacji w świetle innych przedsiębiorstw często jednak oczekują większego wsparcia od rządu nie tylko w kwestii finansowej.

### **Bibliografia**

- [https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/jak-polskie-start-upy-radza-sobie-w-czasie-pandemii-raport-funda/\(29.04.2021\)](https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/jak-polskie-start-upy-radza-sobie-w-czasie-pandemii-raport-funda/(29.04.2021)).
- <https://startupacademy.pl/program-akceleracyjny/> (29.04.2021).
- <https://www.money.pl/gospodarka/rynek-pracy-jeszcze-sie-broni-negatywne-skutki-covid-19-ujawnia-sie-w-drugim-polroczu-6602364521941536a.html> (28.04.2021).
- <https://www.podatki.gov.pl/cit/estonski-cit/> (29.04.2021).
- <https://www.startups2020.startuppoland.org/>(28.04.2021).
- Kossowska M., Letki N., Zaleskiewicz T., Wichary S., *Człowiek w obliczu pandemii. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań w warunkach kryzysu zdrowotnego*, Smak Słowa, Sopot 2021.
- Nieskuteczna Tarcza Antykryzysowa – Opinie – rp.pl (01.05.2021).
- Raport Polskie Startups 2020. COVID Edition, Startup Poland, Warszawa 2020.
- Ries E., *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2017.
- Rynek startupów w Polsce 2021 – prognozy ekspertów – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju – Portal Gov.pl ([www.gov.pl](http://www.gov.pl)) (28.04.2021).

### **Summary**

The aim of present paper is the analysis of changes in the situation of Polish start-ups, based on the articles created on the basis of the Polish Startups 2020. COVID Edition report, realised by Startup Poland. The attention was drawn to the differences among the answers concerning the impact of the pandemic on the situation in companies. At the end of the article, ways of help offered by the government to young Polish enterprises were analysed. It was noted that in most cases the help is not sufficient and the owners of start-ups clearly defined the forms of aid which would be satisfactory for them.

## **Start-upy w czasie epidemii COVID-19**

### **Streszczenie**

Przedmiotem niniejszego referatu jest wyjaśnienie genezy start-upów oraz działań i ryzyka, z którymi przedsiębiorstwa spotkały się w czasie trwania epidemii COVID-19. Związane z wirusem, zwiększone ryzyko prowadzenia takiej aktywności nie przeszkodziło założycielom start-upów w kontynuowaniu swojej działalności ze względu na wysoką elastyczność oraz innowacyjność tych jednostek.

*Słowa kluczowe: start-up, epidemia, działalność gospodarcza, ryzyko, COVID-19*

### **Start-up – definicja**

W ostatnich latach dostrzec można coraz więcej interesujących rozwiązań biznesowych. Dzięki innowacyjnym pomysłom, przedsiębiorcy są w stanie w sprawny sposób sprzedać swój produkt lub idee. Najczęściej odbywa się to na zasadzie stworzenia start-upu, który pozwala na legalną działalność przedsiębiorczą, a jednocześnie jest dość prosty w założeniu. Bardzo ważnym czynnikiem tego schematu jest dynamiczne działanie pozwalające na zaprezentowanie lub sprzedaż danego towaru, pomysłu w relatywnie krótkim czasie. Potrzeba do tego sporego kapitału, zaangażowania oraz perfekcyjnego planu działania. Z pomocą przychodzą rozmaite szablony biznesowe, dzięki którym jest to możliwe. Czym jest wspomniany wcześniej start-up? Start-up wydaje się obiecywać nowe, lepsze i nowoczesne rodzaje pracy<sup>71</sup>, start-up pozwala tworzyć własne szablony prowadzenia biznesu, według którego pracujemy<sup>72</sup> oraz nowe środowiska pracy i sposoby życia<sup>73</sup>. Powyższe definicje podkreślają fakt, iż start-upy to innowacyjne przedsiębiorstwa. Z definicji S. Blank wynika, że start-up to tymczasowa organizacja, która poszukuje powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego<sup>74</sup>. Najważniejszym aspektem start-upu jest jego nieustanne poszukiwanie idealnego modelu, pozwalającego na modyfikacje i modernizacje struktury firmy. Kluczowa jest również skalowalność. Nieograniczony rozwój pozwala start-upom na elastyczność i dostosowywanie się do obecnie panujących warunków. E. Ries określa start-up jako:

<sup>71</sup> A. Marwick, *Status Update: Celebrity, Publicity, and Branding in the Social Media Age*, Yale University Press, New Haven 2013.

<sup>72</sup> A. McRobbie, *Clubs to companies: notes on the decline of political culture in speeded up creative worlds*, "Cultural Studies" 2002, 16(4).

<sup>73</sup> R. Florida, *Cities and the Creative Class*, Routledge, Abingdon, 2005.

<sup>74</sup> S. Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, Wiley 2013.

„ludzka instytucja, powołana, aby stworzyć nowy produkt lub usługę w warunkach skrajnej niepewności”<sup>75</sup>. Warto zwrócić tu uwagę na ryzyko, jakie wiąże się z założeniem start-upu. Według P. Grahama „start-up to wzrost”<sup>76</sup>. Jak można dostrzec, start-up ma wiele definicji. Większość z nich opiera się na dynamicznemu wzrostowi przedsiębiorstwa oraz ryzyku, z którym wzrost jest nieodłącznie związany.

### **Kiedy start-up przestaje być start-upem?**

Pojęcie start-upu po raz pierwszy zostało użyte przez pismo „Forbes” w roku 1976<sup>77</sup>, kiedy świat przeżywał rozkwit technologiczny, a instytucje informatyczne oraz internetowe były coraz częstszym zjawiskiem. Kiedy start-up przestaje być start-upem? W momencie osiągnięcia zysku, fuzji lub przejęcia przez inny podmiot gospodarczy lub gdy jego przychody pozwalają na stabilną pozycję firmy na rynku<sup>78</sup>. Start-up wiąże się z ryzykownym wejściem na rynek w celu sprzedaży nowatorskiego produktu. W przypadku znalezienia odpowiedniej formuły biznesowej na zarządzanie produktem, start-up zazwyczaj przekształca się w stabilną firmę.

### **Start-upy, a epidemia COVID-19**

Pojawienie się epidemii było niespodziewane. Taką sytuację możemy nazwać „czarnym łabędziem”<sup>79</sup>. Jest to zjawisko, które trudno przewidzieć. Wybuch pandemii COVID-19 możemy określić tym mianem. Wiele firm przeżywa kryzys związany w wybuchem pandemii, natomiast niektóre z nich wręcz rozkwitają w czasach COVID-19. Takimi działalnościami są start-upy, które według raportu StartUp Poland zyskują na pandemii i rozwijają się w większym tempie niż w roku 2019. Aż 56% respondentów wskazuje na pozyskanie w tym czasie nowych klientów, a 48% badanych na lepszą sprzedaż. Warto również podkreślić, że prawie połowa start-upów wśród pozytywów zaznacza, że w ciągu minionych miesięcy nie stracili żadnego kluczowego pracownika. Jednakże nie każda z firm jest w pełni zadowolona. Około 39% spośród ponad 1400 firm oceniło wpływ wirusa na negatywny – zauważono spadek klientów oraz niższą sprzedaż<sup>80</sup>. Duża elastyczność oraz mobilność start-upów powoduje, że wiele z nich przeniosło się w tryb pracy zdalnej. Niezaprzeczalnie fakt możliwości dostosowania się do niemal każdej sytuacji. Wspomniany wcześniej „czarny łabędź” nie wyrządził im większej krzywdy właśnie ze względu na szybkie reakcje zmiany otoczenia powodujące zażegnanie potencjalnego kryzysu. Po ogłoszeniu pandemii, Cateringoo zajmujące się cateringiem, natychmiast przeformułowało świadczone usługi i zaczęło dostarczać posiłki medykom oraz pracownikom na tak zwanym home office. Podobne, szybkie transformacje przeszło wiele innych start-upów, co pozwoliło im na przetrwanie tego

<sup>75</sup> E. Ries, *The Lean Startup, Crown Business*, New York 2011.

<sup>76</sup> <http://www.paulgraham.com/growth.html> (10.07.2021).

<sup>77</sup> <https://www.startup-book.com/2016/05/22/when-was-the-word-start-up-first-used/> (09.07.2021).

<sup>78</sup> N. Robehmen, *Co to jest startup?*, „Forbes” 2013.

<sup>79</sup> N. Taleb, *Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Kurhaus, Warszawa 2014.

<sup>80</sup> <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/jak-polskie-start-upy-radza-sobie-w-czasie-pandemii-raport-funda/> (12.07.2021).

trudnego czasu. Pandemia zmusiła start-upy do innowacyjnego myślenia. Widmo kryzysu sprawiło, że wiele nowych firm postawiło na nietypowe, a nawet ryzykowne rozwiązania, na które nie miały wcześniej odwagi. Przejście na zdalną formę pracy, zdalną obsługę klientów to tylko dwa z wielu przykładów „digitalizacji” firm.

### Badania wpływu pandemii COVID-19 na start-upy

Badania przeprowadzone przez Katedrę Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej jasno wskazują na problemy, z którymi borykają się start-upy w czasie epidemii. Badane przedsiębiorstwa mają różne źródła finansowania przedstawione w tabeli.

Źródło finansowania start-upu	Liczba
Środki własne	21
Venture – kapitał	11
Anioł biznesu	12
Kredyt z banku	35
Akceleratorzy	40
NCBR, PARP	40
Pożyczki z lokalnych instytucji	34
Komisja Europejska	4
Crowdfunding	3
SUMA	200

Źródło: opracowanie własne.

Jedynie 10,5% badanych start-upów finansowane jest ze środków własnych. Ich głównym problemem było utrzymanie płynności finansowej (~47%) oraz utrzymanie obecnych klientów (~52%). Start-upy korzystające z venture capital to jedynie 5,5%. Organizacje te miały największy kłopot ze spadkiem sprzedaży oraz utrzymaniem płynności finansowej w czasie epidemii COVID-19. Wśród start-upów, które skorzystały ze środków pozyskanych od Aniołów Biznesu (6%), największy problem sprawiło im utrzymanie płynności finansowej oraz dostęp do nowego kapitału. Spośród start-upów, które skorzystały z funduszy NCBR/PARP (20%) największymi problemami okazało się znalezienie nowego kapitału (45%) utrudnienia logistyczne spowodowane przez epidemię wirusa (40%). Spośród start-upów wspomaganych przez akceleratorzy (20%) największą przeszkodę stanowiło pozyskanie nowych klientów oraz utrudnienia logistyczne. Organizacje, które wspomagały się pożyczkami z banku (17,5%) największy problem stanowił spadek sprzedaży oraz niska płynność finansowa (~54%). start-upy, których źródłem finansowania jest crowdfunding (1,5%) miały poważne problemy z płynnością finansową, spadkiem sprzedaży oraz rekrutacją nowych pracowników (~67%). Przedsiębiorstwa, które skorzystały z pożyczek z lokalnych instytucji (17%) miały trudności ze sprzedażą (~67%) oraz pozyskiwaniem klientów (~56%). Start-upy, które pozyskały środki z Komisji Europejskiej (2%) za główne problemy w czasie pan-



demii wskazały problemy związane ze wsparciem w ramach Tarczy Antykryzysowej (75%). 27% Założycieli start-upów pracowało wcześniej w korporacjach. Aż 33,5% badanych osób prowadziło wcześniej własną działalność gospodarczą. Zdecydowana większość, bo 89,5% badanych wskazało, że źródłem pomysłu na obecny start-up było doświadczenie zawodowe lub obserwacja rynku. Wysoka elastyczność działania oraz wcześniej zdobyte doświadczenie pozwoliło wielu organizacjom start-upowym na przetrwanie epidemii COVID-19.

### Podsumowanie

Epidemia wirusa COVID-19 przyniosła ze sobą wiele zmian. Musieliśmy przystosować się do nowych, trudnych warunków. Podobnie było ze start-upami. Wielu przedsiębiorców nie sprostało temu zadaniu, a ich firmy przestały istnieć. Jednakże spora część start-upów w porę zareagowała i wprowadziła wiele zmian, które pozwoliły im przetrwać. Warto wspomnieć, że wiele osób dostrzegło w panującej sytuacji szanse i możliwość założenia firmy. Było to niezwykle ryzykowne, lecz w wielu przypadkach przyniosło oczekiwany rezultat. Jak widzimy, kluczowym aspektem w prosperowaniu start-upu jest odpowiednie podejście. Można narzekać i oczekiwać na najgorsze, ale również można zareagować i uratować swój start-up przed upadkiem, a nawet rozwinąć go, korzystając z obecnej sytuacji. W stosunku do zjawiska „czarnego łabędzia” łatwo dostrzec zależność, która pokazuje niezwykle elastyczność i niską wrażliwość start-upów na takie zjawiska. Sprawia to, że taki rodzaj działalności jest coraz bardziej popularny w Polsce i na świecie – nawet pomimo trwającej epidemii wirusa.

### Bibliografia

- Blank S., *The Four Steps to the Epiphany*, Wiley 2013.
- Florida R., *Cities and the Creative Class* 2005.
- <http://www.paulgraham.com/growth.html> (10.07.2021).
- <https://startups2020.mystrikingly.com/> (10.07.2021).
- <https://www.startup-book.com/2016/05/22/when-was-the-word-start-up-first-used/> (09.07.2021).
- Marwick A., *Status Update: Celebrity, Publicity, and Branding in the Social Media Age*, Yale University Press, New Haven 2013.
- McRobbie A., *Clubs to companies: notes on the decline of political culture in speeded up creative worlds* 2002.
- Ries E., *The Lean Startup, Crown Business*, New York 2011.
- Taleb N., *Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Kurhaus, Warszawa 2014.

### Summary

The subject of this paper is to explain the origins of start-ups as well as the activities and risks that enterprises faced during the COVID-19 epidemic. The virus-related increased risk of such activity did not stop start-up founders in continuing its activities due to the high flexibility and innovation of these units.

## **Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako silne narzędzie budowania relacji z klientami i opinią publiczną w czasach kryzysu**

### **Streszczenie**

Stale zmieniająca się rzeczywistość i coraz częstsze stykanie się z różnorodnymi kryzysami wymusza na przedsiębiorcach odpowiednie dostosowanie narzędzi, strategii i sposobów zarządzania firmą. Celem artykułu jest przedstawienie społecznej odpowiedzialności biznesu, jako silnego narzędzia budowania relacji klienta i opinii publicznej z przedsiębiorstwem. Ponadto zaprezentowano ewolucję wspomnianego narzędzia wymuszoną naciskiem powtarzających się kryzysów. Dodatkowo przedstawiono jedną z akcji prowadzonych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, która odbyła się w trakcie pandemii koronawirusa. W artykule podkreślono, że prowadzeniu odpowiedzialnego społecznie biznesu pozwala budować silniejsze i trwalsze relacje z klientami i opinią publiczną, które są niezmiernie istotne w czasach kryzysu, w szczególności ze względu na stale rosnące oczekiwania społeczne, w szczególności wobec wielkich firm.

*Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, kryzys, metoda zarządzania, budowanie relacji*

### **Wprowadzenie**

W ostatnim czasie zauważa się wiele zmian i modyfikacji w różnych sektorach i gałęziach gospodarki. Wspomniane starania związane są głównie z powtarzającymi się coraz częściej kryzysami, spowodowanymi zmianami klimatycznymi tj. susze, huragany, powodzie czy popularną w ostatnim czasie pandemią COVID-19. Doskonale można zaobserwować zmianę podejścia wielu firm do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przedsiębiorstwa coraz intensywniej skupiają uwagę na wielu inicjatywach łagodzących skutki kryzysu oraz zdecydowanie bardziej koncentrują swoją uwagę na bezpośrednim wsparciu najbliższej społeczności przedsiębiorstwa<sup>81</sup>. Właściwe zmodyfikowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie w czasach kryzysu jest szansą wprowadzenia innowacyjności, która w pełni pozytywnie wpłynie na budowanie silnych i trwałych relacji z klientami oraz opinią publiczną. Wspomniana wcześniej pandemia koronawirusa to wyzwanie, które postawiło zarówno najmniejsze spółki, jak i międzynarodowych gigantów. W obliczu panującej sytuacji wiele organizacji musiało od nowa zdefiniować podejścia do wielu aspektów

---

<sup>81</sup> P. Hałbuda, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w czasach pandemii*, <https://krakowairport.pl/blog/odpowiedzialny-biznes-csr/> (01.05.2021).

w różnorodnych obszarach swojej działalności. Wielu przedsiębiorców musiało zadać sobie kluczowe pytanie: w jaki sposób inwestować w CSR, a nie to, które zazwyczaj bywało zadawane – czy w ogóle inwestować?

### **Społeczna odpowiedzialność biznesu**

Stale zmieniająca się rzeczywistość zmusza przedsiębiorstwa do wprowadzania coraz to nowszych środków. Jednym z takich rozwiązań jest zainicjowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR)<sup>82</sup>, jako współczesnej strategii dla przedsiębiorstw wobec wyzwań, z jakimi zmierzają się w dobie XXI wieku. CSR to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego oraz ekonomicznego. Jednak należy zwrócić szczególną uwagę na społeczną odpowiedzialność biznesu w czasach kryzysów, który powinien trzymać się wartości fundamentalnych i wspierać swoich pracowników oraz partnerów na wszystkich szczeblach zapewniając im bezpieczeństwo, wsparcie oraz ochronę. Zastosowanie się do tych podstawowych zasad zapewnia siłę i skuteczność budowania relacji z klientami oraz opinią publiczną w najgorszych momentach. Przedsiębiorstwa zyskują zaufanie i lojalność personelu, pozytywny wizerunek oraz przychyłność społeczności lokalnych. Ponadto wzmacniają markę oraz budują reputację działalności, jako takiej, która jest odpowiedzialna w dobie kryzysu, jak i czasie stabilności gospodarczej.<sup>83</sup> Efektywne połączenie technologii, narzędzi komunikacyjnych oraz wsparcia w trudnych chwilach dostarcza wielu nowych wartości, co jednocześnie dodaje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwu i wzbogaca ofertę dla klienta. Warto wykorzystać wszelkie pomysły i rozwiązania powstałe w okresie kryzysu, by po jego zakończeniu rozwinąć ofertę uwzględniając różne potrzeby i postawy pracowników, klientów oraz opinii publicznej.

### **#BiznesReagujeOdpowiedzialnie**

W ramach działań związanych z budowaniem relacji z klientami i opinią publiczną w czasie kryzysu Forum Odpowiedzialnego Biznesu zorganizowało akcję #BiznesReagujeOdpowiedzialnie. Inicjatywa polegała w głównej mierze na odpowiedzialnym budowaniu relacji z pracownikami oraz klientami, w tym na zapewnianiu wsparcia osobom, które go potrzebują oraz dodatkowym tworzeniu dobrych praktyk sanitarnych. Akcja promowała zaangażowanie przedsiębiorstw w walkę z COVID-19.

<sup>82</sup> J. Tarapata, A. Krzepicka, *Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 86.

<sup>83</sup> L. Anam, *CSR a kryzys finansowy*, „Gazeta Prawna” z dnia 17.12.2008.

Przedsięwzięcia obejmowały szeroki wachlarz dobrych praktyk, zaczynając od promowania innowacyjnych rozwiązań kończąc na wsparciu lokalnej społeczności.<sup>84</sup> Głównymi działaniami obejmującymi akcję było wsparcie na rzecz pracowników, klientów, wsparcie punktów pomocy i szpitali, przekazywanie dofinansowania oraz rozwiązania służących przeciwdziałaniu skutkom pandemii. Przedsiębiorstwa biorące udział w akcji były promowane na mediach Forum Odpowiedzialnego Biznesu – odpowiedzialnybiznes.pl oraz kontaktach organizacji w mediach społecznościowych. Cała kampania była podzielona na kilka paneli: klienci, edukacja, wyposażenie, pracownicy, przeciwdziałanie skutkom kryzysu, wyposażenie oraz wspieranie punktów pomocy. Do akcji zaangażowały się takie przedsiębiorstwa jak: Provident, Biedronka, PGNiG, PZU, CCC, ERGO Hestia, Castorama Polska, czy Carrefour Polska.

Kilkoma godnymi uwagi i naśladowania przykładami są<sup>85</sup>:

- Pomoc finansowa Fundacji Biedronki skierowana do potrzebujących seniorów.
- Akcja Leroy Merlin „Pomagamy Bohaterom”, dzięki której białostockie szpitale otrzymały urządzenia do dezynfekcji i środki ochrony osobistej.
- PGNiG wsparła NFZ poprzez wydelegowanie konsultantów pracujących na infolinii związanej z udzielaniem informacji o koronawirusie.
- PZU ufundowało sprzęt medyczny do walki z koronawirusem.
- Firmy Apple, H&M i Amazon przekazały miliony masek dla pracowników służby zdrowia w USA i Europie.
- Johnson & Johnson rozdała milion masek chirurgicznych, a także gogli, kombinezonów ochronnych, termometrów i respiratorów na tereny dotknięte kryzysem w Chinach.
- Marka premium Louis Vuitton dostosowała swoje fabryki do produkcji antybakteryjnych środków do rąk, które trafiły w ramach wsparcia dla francuskich szpitali.

Wszelkie praktyki związane z odpowiedzialnym społecznie biznesem zostały wymuszone przez nowe realia, dostosowanie się do nowych okoliczności, przeorganizowanie celi organizacyjnych oraz obszaru zarządzania pracą. Na podium wszelkich potrzeb postawiono dbanie o zdrowie psychiczne pracowników, wykazywanie się elastycznym podejściem do wszelkich ich potrzeb, bezpieczeństwa i ochrony jako fundamentów CSR w dobie XXI wieku.

## Podsumowanie

Współczesne zmiany oraz stale zachodzące kryzysy wymusiły ewolucję pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. Reagowanie na wszelkie załamanie stabilności gospodarczej stało się priorytetem w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Prowadzenie odpowiedzialnego społecznie biznesu pozwala budować silniejsze i trwalsze relacje z klientami i opinią publiczną, które są niezmiernie istotne w czasach

<sup>84</sup> Op.cit. <https://krakowairport.pl/blog/odpowiedzialny-biznes-csr/> (01.05.2021).

<sup>85</sup> Koronawirus. #BiznesReagujeOdpowiedzialnie

<sup>b</sup><https://www.pulshr.pl/csr/koronawirus-biznesreagujeodpowiedzialnie,72406.html> (01.05.2020).

kryzysu, w szczególności ze względu na stale rosnące oczekiwania społeczne, w szczególności wobec wielkich firm. Przedsiębiorstwo, które wspiera i aktywnie włączyła się w działania pomocowe dla swoich pracowników w kryzysie jest doceniane przez konsumentów, co sprzyja tworzeniu znaczącej i trwałej więzi.

### **Bibliografia**

<https://www.pulshr.pl/csr//koronawirusbiznesreagujeodpowiedzialnie,72406.html> (01.05.2020).

Anam L., *CSR a kryzys finansowy*, „Gazeta Prawna” z dnia 17.12.2008.

Gawęda P., *Analiza wpływu narzędzi CSR na wizerunek przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysowym*, praca licencjacka obroniona na Uniwersytecie Jagiellońskim na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej 2020.

Hałbuda P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w czasach pandemii*, <https://krakow-airport.pl/blog/odpowiedzialny-biznes-csr/> (17.04.2023).

Koronawirus. #BiznesReagujeOdpowiedzialnie, <https://www.pulshr.pl/csr>

Tarapata J., Krzepicka A., *Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

### **Summary**

The constantly changing reality and more and more frequent contact with various crises forces entrepreneurs to appropriately adjust the tools, strategies and methods of company management. The aim of the article is to present corporate social responsibility as a strong tool for building customer and public relations with the company. In addition, the forced evolution of the tool under the pressure of repeated crises was presented. Additionally, one of the actions conducted by the Responsible Business Forum, which took place during the coronavirus pandemic, was presented. The article emphasizes that running a socially responsible business allows you to build stronger and more lasting relationships with customers and the public, which are extremely important in times of crisis, in particular due to the constantly growing social expectations, in particular towards large companies.

## **Kryzys wizerunkowy w mediach społecznościowych na przykładzie marki Tiger**

### **Streszczenie**

Obecnie kreowanie wizerunku firmy w mediach społecznościowym jest istotnym elementem strategii marketingowej marki. Promowanie w Internecie niesie za sobą szereg możliwości. Serwisy społecznościowe posiadają wiele narzędzi, dzięki którym można budować wizerunek przedsiębiorstwa. Korzyści, które niosą za sobą social media, idą w parze z zagrożeniami, np. kryzys wizerunkowy. Dogłębnie przekonała się o tym marka Tiger, która w 2017 roku doświadczyła kryzysu wizerunkowego w mediach społecznościowych.

*Słowa kluczowe: kryzys wizerunkowy, media społecznościowe, wizerunek marki*

### **Zarządzanie wizerunkiem marki**

Wizerunek marki jest kluczowym elementem przy budowaniu strategii komunikacji z klientem. W dobie Internetu ważne jest by już na etapie wprowadzania marki myśleć o działaniach wizerunkowych. Pozytywny wizerunek sprawia, że marka jest lepiej odbierana przez potencjalnych klientów i co za tym idzie jest chętniej wybierana. Pozycja na rynku jest niezwykle istotna, dlatego tak ważne jest odpowiednie zarządzanie wizerunkiem. Często sam produkt jest mniej ważny niż konkretny styl życia i wartości, jakie reprezentuje marka. Budowanie wizerunku trwa latami, ponieważ jest to proces, który wymaga wielu składowych. Współczesne działania wizerunkowe kładą szczególny nacisk na komunikację w mediach społecznościowych.

Zarządzanie wizerunkiem w obecnej rzeczywistości gospodarczej jest trudnym zadaniem, ponieważ na drodze może stanąć wiele przeszkód. Oto kilka zasad, którymi warto się kierować:

1. Elementy wizerunku marki muszą być spójne ze strukturą organizacyjną firmy.
2. Warto, aby wizerunek marki opierał się na elementach, które wyróżniają firmę spośród konkurencji.
3. Należy konsekwentnie realizować przyjętą strategię wizerunkową.
4. Charakterystyczne elementy firmy powinny odzwierciedlać wizerunek firmy.
5. Ważnym elementem jest komunikacja z klientem poprzez wykorzystywanie dostępnych nowoczesnych narzędzi, aby klient wiedział, że marka jest z nim w stałym kontakcie<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> K. Stopczyńska, *Wykorzystanie social media w zarządzaniu wizerunkiem marki w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 875, s. 165–167.

Utrata pozytywnego wizerunku może prowadzić do wielu zagrożeń, przede wszystkim do utraty środków finansowych lub dobrej reputacji marki, która często jest ważniejsza niż pieniądze. Konsumenci zwracają uwagę na wizerunek przedsiębiorstwa więc utrata nieposzlakowanej opinii może skutkować wycofaniem się przez konsumenta z decyzji zakupu bądź utraty udziałów marki na rynku. Koszty kryzysu rozpatruje się zarówno w kategoriach finansowych, jak i wizerunkowych. Spada nie tylko sprzedaż, ale również zmienia się opinia marki, której dotknął kryzys. Warto zwrócić uwagę w tym momencie na fakt, jak istotne jest zarządzanie wizerunkiem i nie dopuszczenie do wpadki na tle wizerunkowym<sup>87</sup>.

### Kryzys w mediach społecznościowych

Pojęcie kryzysu jest bardzo szerokie i trudne do zdefiniowania. W zarządzaniu odnosi się do stanu, będącego zagrożeniem dla podstawowych funkcji organizacji oraz jej misji. Kryzys wizerunkowy jest definiowany jako moment zwrotny w funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego, gwałtowna zmiana w doborze stosowanych narzędzi, procedur czy też metod. Kryzys jest nieodłącznym elementem funkcjonowania marki lub organizacji. W czasie swojego istnienia występują sytuacje trudne, które mogą obrać różny kierunek rozwoju.

Kryzys, który występuje w mediach społecznościowych może mieć swój bezpośredni początek właśnie w nich lub być przez nie rozpowszechniony. Kryzys w mediach społecznościowych może bardzo szybko się rozwinąć, ponieważ marka nie jest w stanie kontrolować przepływu informacji między użytkownikami. Same kryzysy często wynikają z błędnej komunikacji pomiędzy firmą lub podmiotem, który odpowiedzialny jest za komunikację w social mediach a odbiorcami publikowanych treści. Najczęściej popełnianym błędem w przypadku kryzysów w mediach społecznościowych jest ignorancja. Brak reakcji w adekwatnym momencie to powód powstawania jeszcze większego kryzysu<sup>88</sup>.

Uniwersalną metodą wyjścia z kryzysu jest wdrożenie koncepcji 5P, która opracowana została przez specjalistę do spraw public relations – A. Łaszyna i zawiera następujące części:

- **Przeproś** – Większość użytkowników oczekuje opublikowania przeprosin na oficjalnym profilu marki w medium społecznościowych.
- **Przyznaj się do winy** – Często przychodzi markom z trudem, ponieważ kojarzy się ze słabością, jednak takie zachowanie może okazać się pomocne w odbudowywaniu wizerunku.
- **Przeciwdziałaj** – Marka nie powinna ponownie popełniać tego samego błędu, należy wyciągnąć wnioski.

<sup>87</sup> D. Tworzydło, *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze, Uniwersytetu Warszawskiego” 2019, t. 20, nr 1 (76), s. 2.

<sup>88</sup> A. Panasiuk, *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2), s. 43–47.

- **Popraw się** – Należy uczyć się na błędach, nie tylko na swoich. Kryzysy w mediach społecznościowych są do siebie podobne, dzięki obserwacji konkurencji marka może ulepszyć swoją strategię antykryzysową.

- **Powetuj** – Kompensacja poniesionych przez klienta strat jest dobrym pomysłem.

Popelnianie błędów to częsta sytuacja, która może się wydarzyć nawet w najlepiej zarządzanej firmie, dlatego nie należy się go bać tylko przyjąć racjonalną strategię działania. Uniwersalność tych zasad sprawia, że mogą być stosowana do różnych rodzajów charakteru kryzysu. Portal AllFacebook opracował cztery strategie, które są bardziej szczegółowe, jeśli chodzi o media społecznościowe. Mają one za zadanie pomagać firmom poruszać się w mediach społecznościowych podczas sytuacji kryzysowej. Oto one:

- **Planowanie** - Dokładne opracowanie, kto, co i kiedy będzie zrobione jest bardzo ważne.

- **Reagować w porę** – Jeśli jest to możliwe należy próbować rozwiązać problem natychmiastowo – media społecznościowe umożliwiają szybką publikację informacji.

- **Szczerość i transparentność** – Autentyczność w Internecie jest bardzo ważna, ponieważ łatwo udowodnić, że marka okłamała swojego odbiorcę.

- **Konsekwentne działanie** – Należy przyjąć określoną strategię i trzymać się jej do końca.

Sytuacje kryzysowe występujące w mediach społecznościowych są specyficznym zjawiskiem. Ważny jest ciągły kontakt z klientem nie tylko w momencie kryzysu. Użytkownicy, którzy są wiernymi fanami marki będą bronić marki, jeśli zostanie ona o coś niesłusznie oskarżona. Działania zwolenników marki będą wpływać na postrzeganie sytuacji kryzysowej przez innych użytkowników<sup>89</sup>.

### Kryzys wizerunkowy marki Tiger

Tiger to marka produkująca napoje energetyczne. W rocznicę wybuchu Powstania Warszawskiego, czyli 1 sierpnia 2017 r. specjaliści odpowiedzialni za promocję marki Tiger w mediach społecznościowych opublikowali grafikę (Rysunek 1.). Przedstawia ona gest wyciągniętego środkowego palca z kokardą i napisem „Chrzanić to, co było, ważne to, co będzie!”.

Kryzys jednak nie zaczął się od razu po publikacji posta. Wynikać to może z faktu, że osoby, które poczuły się dotknięte nie są grupą docelową marki i nie obserwują profili marki na mediach społecznościowych. Temat stał się popularny dopiero 9 sierpnia 2017 r., między innymi dlatego, że w programie „Minęła 20” emitowanym przez TVP Info 9 sierpnia 2017 r. gospodarz programu Michał Rachoń wylał puszkę napoju na podłogę. Wzbudziło to wzrost zainteresowania postem i automatycznie falę krytyki na markę. Temat również rozpowszechniła Dagmara Pakulska, która jest specjalistką od marketingu.

<sup>89</sup> <http://socialpress.pl/2011/09/cztery-strategie-ktore-pomoga-zarzadzac-kryzysem-w-social-mediach> (04.05.2021).

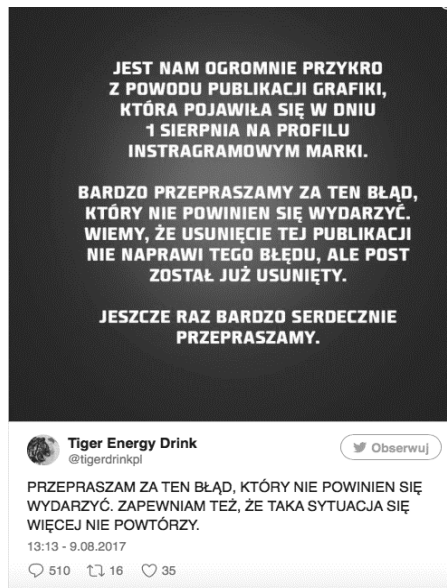


Na swoim profilu na Twitterze post marki Tiger skomentowała słowami: „Chyba jednak jakaś granica została przekroczona...”<sup>90</sup>.



Rysunek 2. Post marki Tiger na Instagramie

Źródło: <https://wyborcza.pl/7,155287,22211114,1-sierpnia-tiger-reklamowal-sie-srodkowym-palcem-i-haslem-chrzanic.html?disableRedirects=true> (04.05.2021).



Rysunek 3. Przeprosiny marki Tiger na Twitterze

Źródło: <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> (04.05.2021).

<sup>90</sup> D. Tworzydło, *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medionawcze” 2019, t. 20, nr 1 (76), s. 2.

Firma Maspex, która produkuje wiele produktów spożywczych, m.in. Tigera szybko opublikowała przeprosiny na wszystkich profilach społecznościowych marki (rysunek 2.) Działanie takie jest zgodne z regułą 5P postępowania w kryzysie. W sytuacji kryzysowej należy po pierwsze przeprosić, a w kolejnych krokach przygotować się, przeciwdziałać, poprawić się i powetować.

Wypowiedział się również współwłaściciel firmy oraz prezes zarządu Maspex. Umieścił on na swoim profilu na Twitterze wpisy, w których przeprosił za to, co się wydarzyło. Kolejnym wpisem tego samego dnia była informacja o wpłacie 500 tysięcy złotych na rzecz Światowego Związku Żołnierzy Armii Krajowej. To posunięcie było odpowiedzią na wpis dziennikarza Filipa Chajzera, który w wulgarny sposób odniósł się do postu marki Tiger. Na końcu postu dziennikarza wspomina o zbiorce a marka nie zostaje obojętna i zrealizowała przelew.

Firma wydała trzecie oświadczenie, w którym informuje, że przestaje współpracować z firmą J. Walter Thompson Group Poland, która była odpowiedzialna za grafiki. Osoby odpowiedzialne za promocję Tigera i całą strategię marketingową marki Tiger w mediach społecznościowych zostały zwolnione z pracy. Kolejnym działaniem podjętym przez firmę Maspex było umieszczenie w gazetach ogłoszenia o treści: „Przepraszamy – producent napojów Tiger”. Ogłoszenie ukazało się w najpopularniejszych czasopismach w kraju<sup>91</sup>.

Omówiony przypadek marki Tiger ukazuje jeden z najpoważniejszych kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych. Marka odpowiednio zachowała się, gdy kryzys się zaczął – przeprosiła, przekazała pieniądze dla Powstańców, udzielała wywiadów i odpowiadała na pytania odbiorców. Firma produkująca napoje energetyczne nie zastosowała procedur zapobiegających kryzysowi. Maspex obdarzył zbyt dużym zaufaniem agencję, która była odpowiedzialna za grafiki. Należy bardziej kontrolować firmy, z którymi podejmuje się współpracę. Marka Tiger nadal istnieje na rynku, jednak niesmak pozostał.

## Bibliografia

- <http://socialpress.pl/2011/09/cztery-strategie-ktore-pomoga-zarzadzac-kryzysem-w-social-mediach> (04.05.2021).
- <https://sentione.com/pl/blog/kryzys-tiger-case-study> (04.05.2021).
- <https://wyborcza.pl/7,155287,22211114,1-sierpnia-tiger-reklamowal-sie-srodkowym-palcem-i-haslem-chrzanic.html?disableRedirects=true> (04.05.2021).
- Kopeć-Ziemczyk K., *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2028, nr 1(25).
- Panasiuk A., *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(2).

<sup>91</sup> K. Kopeć-Ziemczyk, *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2018, 1 (25), s. 47–52.

Stopczyńska K., *Wykorzystanie social media w zarządzaniu wizerunku marki w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 875.

Tworzydło D., *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 2019, tom 20, nr 1 (76).

### **Summary**

Currently, creating the company's image on social media is an important element of the brand's marketing strategy. Promoting on the Internet offers a number of possibilities. Social networks have many tools with which you can build the image of the company. The benefits of social media go hand in hand with threats, e.g. image crisis. The Tiger brand experienced this profoundly, as it experienced an image crisis on social media in 2017.

## **Współczesne kryzysy wizerunkowe marek w sieci**

### **Streszczenie**

Kryzysy wizerunkowe w sieci są powszechnym problemem, z którym obecnie bardzo często mierzą się marki. Poniższy artykuł wyjaśnia proces budowania wizerunku w sieci, wskazując na zasady, które pomagają w osiągnięciu zamierzonego rezultatu, jakim jest trwały, pozytywny wizerunek danej marki w świadomości odbiorców. Niniejsza praca przybliża pojęcie kryzysu wizerunkowego wraz ze wskazaniem różnic sytuacji kryzysowej w tradycyjnych mediach a także w Internecie. Dodatkowo przedstawiona została powszechna metoda stosowana w zarządzaniu kryzysami wizerunkowymi marek.

*Słowa kluczowe: kryzys, biznes, marka, sieć, wizerunek marki, komunikacja marketingowa, media*

### **Wstęp**

Budowanie komunikacji marketingowej marki w sieci jest w obecnych czasach jednym z podstawowych elementów kreowania wizerunku. Odpowiednio opracowana strategia prowadzenia komunikacji za pośrednictwem tego kanału, może przynieść za sobą wiele korzyści dla firmy i wpłynąć na znaczne poszerzenie jej zasięgu komunikacji w dość krótkim czasie, ponosząc przy tym niewielkie koszty. Łatwo jest jednak osiągnąć odwrotny efekt, popełniając nawet najmniejszy błąd, który zdecydowanie szybciej się rozprzestrzenia w sieci względem pozostałych komunikatów, pozytywnie wpływających na wizerunek marki. Niepożądane skutki działań firmy w sieci, mogą okazać się poważnym kryzysem wizerunkowym marki. Celem niniejszej pracy jest określenie różnic w przebiegu sytuacji kryzysowych uwzględniając podział na media tradycyjne oraz Internet, oraz wskazanie zasad, do których należy się stosować w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej.

### **Proces budowania wizerunku w sieci**

Wizerunek marki stanowi skutek upraszczania subiektywnego odbioru przez adresatów procesu komunikacji, skracania i uwzględniania w swoich ocenach powszechnie znanych stereotypów. Marki dążą do ukształtowania bądź umocnienia w świadomości swoich odbiorców – pozytywnego wizerunku, dlatego w dużym stopniu poświęca się czas działaniom mającym na celu stworzenie spójnej strategii, która pozwoli na osiągnięcie oczekiwanych postaw wobec marki w otoczeniu zarówno dalszym jak i bliższym firmy. Warto zaznaczyć, że proces budowania wizerunku marki odbywa się jednocześnie na wielu płaszczyznach, wykorzystując liczne narzędzia oraz kanały ko-

munikacji. Obecnie podstawowym środowiskiem przepływu informacji o firmie, a także komunikowania się z otoczeniem, jest Internet. Jest to kanał, którym posługuje się większość społeczeństwa w swoim codziennym życiu zawodowym, jak również prywatnym, dlatego tak ważną jest obecność marek w sieci<sup>92</sup>.

W procesie budowania wizerunku, należy pamiętać o pewnych zasadach, które mogą w nim pomóc. Pierwszą z nich jest zasada przyzmatu, która mówi, aby spojrzeć na markę z perspektywy klienta. Właśnie dlatego każdorazowo planując dane działania wizerunkowe, warto na nie spojrzeć od drugiej strony, ponieważ ta perspektywa jest najważniejsza w budowaniu wizerunku. Następną zasadą jest zasada planowania, zakładająca, że wszystko to, co będzie wykorzystane podczas omawianego procesu, będzie dokładnie przemyślane i zaplanowane w czasie. Dzięki temu, realizując dane działanie nie popełnimy karygodnego błędu, który przyniosłby więcej szkód niż pożytku, doprowadzając do sytuacji kryzysowej. Ważne jest także to, aby przeanalizować działania wcześniej realizowane przez firmę, zweryfikować ich skuteczność oraz efekty, które przyniosły i w oparciu o dokładną analizę kontynuować działania, korzystne. Natomiast te, które kończyły się niepowodzeniem, odpowiednio korygować, aby błędy popełniane w przeszłości mogły również przynieść coś pozytywnego dla firmy, gdyż nauka na własnych błędach jest najcenniejsza<sup>93</sup>.

Kolejna zasada dotyczy punktu ciężkości i mówi o tym, że w działaniach w sieci zalecane jest zdecydowanie się na jeden lub co najwyżej kilka najbardziej istotnych elementów, które wyróżniają markę i odróżniają ją od konkurencji. Wyróżniając markę wieloma elementami, osiągamy odwrotny efekty, ponieważ uwaga odbiorcy zostaje rozproszona, i w jego świadomości marka nie jest kojarzona automatycznie z danym elementem, często również komunikacja marki traci na spójności. Czwartą zasadą jest zasada długofalowości, według której budowanie wizerunku powinno odbywać się w sposób permanentny i długotrwały, dlatego w celu zbudowania trwałego i silnego wizerunku, należy nastawić się na działania, których efekty nie będą natychmiastowe i zanim się pojawią, pochłoną dużą ilość czasu. Dzieje się tak, mimo charakterystycznej dla Internetu – dynamiki rozprzestrzeniania informacji<sup>94</sup>. Następną zasadą jest zasada konsekwentności, która stanowi podstawę sukcesu wszystkich działań i nawiązuje do zasady poprzedniej. Wszystkie działania podjęte przez markę muszą być wykonywane sumiennie mimo braku natychmiastowych efektów. Ta zasada nie tyczy się wyłącznie regularności, ponieważ równie ważna jest konsekwentność w spójności komunikacji. Ostatnią, szczególnie istotną w działaniach w sieci zasadą, jest zasada iteracji. Mówi ona o tym, że jednorazowy przekaz często bywa ulotny i nie pozostaje w umysłach od-

<sup>92</sup> Z. Chmielewski, D. Tworzydło, H. Ochmański, *Budowanie wizerunku w sieci-możliwości i zagrożenia*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2012, nr 3(4) s. 323.

<sup>93</sup> D. Tworzydło, *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 2019, 20(1), s. 10.

<sup>94</sup> T. Dryl, *Audyt wykorzystania mediów społecznościowych do komunikacji wartości CSR firm farmaceutycznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, 16(3, cz. 3), s. 77–92.

biorców, dlatego warto zadbać o odpowiednią częstotliwość powtarzalności komunikatów<sup>95</sup>. Omówione powyżej zasady, nie stanowią gwarancji sukcesu, ponieważ każda marka wymaga indywidualnego podejścia i analizy, aby przynieść efekty w postaci silnego i trwałego wizerunku. Są natomiast podstawą do tworzenia strategii osiągnięcia pożądanej pozycji marki w umysłach konsumentów<sup>96</sup>.

### **Czym jest kryzys wizerunkowy?**

Słowo kryzys kojarzone jest negatywnie przez społeczeństwo. Według W. Budzyńskiego kryzys jest definiowany jako „każde niespodziewane i niekorzystne zdarzenie, o szerokim oddźwięku w otoczeniu organizacji, które może zagrozić jej wizerunkowi a nawet funkcjonowaniu”<sup>97</sup>. A. Szymańska kryzys definiuje jako „zdarzenie, które może mieć potencjalnie negatywny wpływ na organizację, przedsiębiorstwo, branżę czy przemysł, również na produkty, usługi i dobre imię firmy”<sup>98</sup>. W literaturze obecnie coraz częściej jednak kryzys przestaje być postrzegany wyłącznie jako zjawisko skutkujące negatywnymi skutkami, a zaczyna się w nim zauważać konstruktywne elementy, przez co staje się niejako nieodłącznym procesem rozwoju organizacji<sup>99</sup>.

### **Kryzys wizerunkowy marki w sieci a w tradycyjnych mediach**

W celu wyodrębnienia podstawowych różnic w przebiegu sytuacji kryzysowych pomiędzy tradycyjnymi mediami a komunikacją za pośrednictwem sieci, zestawione zostały pewne elementy wraz z ich oceną uwzględniającą te dwa kanały<sup>100</sup>.

---

<sup>95</sup> B. Brodzińska-Mirowska, *Profesjonalizacja komunikacji politycznej w dobie mediatyzacji: Wyzwania koncepcyjne i badawcze*, „Athenaeum, Polskie Studia Politologiczne” 2019, 62(2), s. 193–209.

<sup>96</sup> Z. Chmielewski, D. Tworzydło, H. Ochmański, *Budowanie wizerunku w sieci-możliwości i zagrożenia*, 2012, op. cit. s. 325.

<sup>97</sup> W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1998.

<sup>98</sup> B. Tarczydło, *Komunikacja w warunkach kryzysu a wizerunek organizacji – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, pod red. A. Stabryła, Kraków, 2010, s. 210.

<sup>99</sup> K. Kopeć-Ziemczyk, *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd dziennikarski” 2018, nr 1, s. 37.

<sup>100</sup> G. Hajduk, *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, 70(3), 101–113. s. 110.

Tabela 3. Porównanie przebiegu sytuacji kryzysowych w mediach tradycyjnych i Internecie

Wyszczególnienie	Media tradycyjne	Internet
<b>SYTUACJA KRYZYSOWA</b>		
Ranga wydarzenia inicjującego kryzys	Zazwyczaj duża	Różna
Dynamika przebiegu sytuacji kryzysowej	Umiarkowana	B. duża
Wymagana szybkość reakcji	Umiarkowana	B. duża
Przewidywalność sytuacji kryzysowej	Różna	B. mała
Możliwość monitorowania sytuacji kryzysowej	Średnia	Duża
<b>PUBLICZNOŚĆ</b>		
Wpływowość i wiarygodność osoby inicjującej	Zazwyczaj duża	Różna
Liczebność osób zaangażowanych i obserwujących	Różna	Duża
Cierpliwość publiczności w oczekiwaniu na reakcje	Średnia	B. mała
Anonimowość wśród zaangażowanej publiczności	Mała	Duża
Możliwość bezpośredniego kontaktu z autorami opinii	Duża	Mała
<b>KOMUNIKACJA PODCZAS SYTUACJI KRYZYSOWEJ</b>		
Liczba dostępnych kanałów i możliwości komunikowania się z publicznością	Mała	B. duża
Możliwość powstrzymania negatywnych opinii po naprawieniu uchybień i zrekompensovaniu szkód	Duża	Mała
Możliwość przesunięcia akcentów w dyskusji lub zmiany kontekstu przekazu	Różna	B. mała
Możliwość wprowadzenia i wpływ „trzeciej strony” na przebieg kryzysu	Duża	Mała
Możliwość zarejestrowania i wtórnego wykorzystania informacji, publikacji itp.	Średnia	Duża
Możliwość zachowania poziomu merytorycznego i kultury wypowiedzi	Duża	B. mała
Zainteresowanie innych mediów i ich skłonność do przekazywania dalej informacji	Różna	Duża
Zgodność struktury opublikowanych opinii z rzeczywistym rozkładem opinii	Duża	Mała
<b>ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ</b>		
Możliwość wyszczególnienia etapów rozwoju kryzysu	Zazwyczaj duża	Mała
Możliwość klasyfikacji publiczności na priorytetową, istotną i marginalną	Duża	Mała
dostępność reprezentantów firmy/marki w momencie wybuchu kryzysu	Zazwyczaj duża	Zazwyczaj mała
Konsekwencje niewłaściwych reakcji i decyzji osób zarządzających kryzysem	Różne	Duże

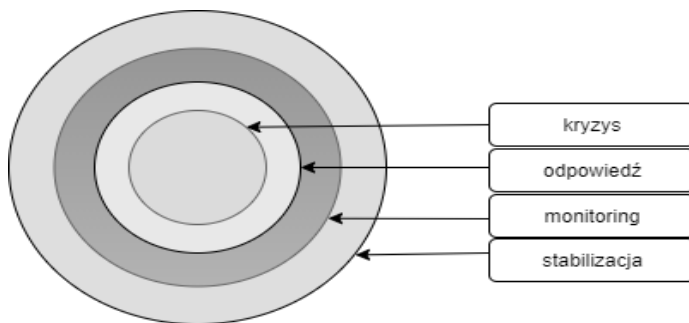
Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Hajduk, *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, 70(3), s. 101–113.

## Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w kontekście wizerunku

Jedną z najprostszych i najbardziej powszechnych metod stosowanych w sytuacjach kryzysowych jest metoda 5 P, która została przedstawiona w pięciu punktach:

1. Pokaż ludzką twarz – pokazanie, że firmę tworzą ludzie – tacy sami jak inni, którzy również przeżywają tę sytuację<sup>101</sup>.
2. Przyznaj i przeproś – warto pokazać pokorę poprzez przeprosiny, które w naszej kulturze oznaczają początek czegoś nowego.
3. Podejmij działania – odpowiednia reakcja jest bardzo ważna. Puste słowa i przeprosiny nic nie znaczą bez potwierdzających ich działań. Wszystkie działania powinny być realne i wpływać na poprawę sytuacji.
4. Powetuj straty – firma powinna podjąć się zminimalizowania strat poniesionych przez klienta.
5. Popraw, by zdarzenie nie powtórzyło się już nigdy więcej – jest to ważny punkt, aby sytuacja się w przyszłości nie powtórzyła.

Odpowiednia reakcja na sytuację kryzysową może być cennym doświadczeniem a nawet szansą dla firmy na zwiększenie jej zasięgu<sup>102</sup>.



Rysunek 4. Etapy wychodzenia z kryzysu wizerunkowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Hajduk, *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, 70(3), s. 101–113.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę konsekwencje, jakie może nieść za sobą nieodpowiednia reakcja na sytuację kryzysową podczas budowania wizerunku marki w sieci, warto podczas budowania wizerunku postępować zgodnie z omówionymi w pracy zasadami. Jednak w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej należy zastosować metodę 5 P, aby jak najlepiej poradzić sobie z zaistniałą sytuacją, aby nie wpłynęła negatywnie na wizerunek firmy.

<sup>101</sup> M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem w social mediach*, Helion, Gliwice, 2014, s. 32.

<sup>102</sup> M. Borzdyńska, *Jak zarządzać kryzysem, by obrócić go w wizerunkowy sukces na przykładzie marki KROSS*, „Studia Medioznawcze” 2020, 21(1), s. 465–474.



## Bibliografia

- Borzdyńska M., *Jak zarządzać kryzysem, by obrócić go w wizerunkowy sukces na przykładzie marki KROSS*, „Studia Medioznawcze” 2020, 21(1).
- Brodzińska-Mirowska B., *Profesjonalizacja komunikacji politycznej w dobie mediatyzacji, Wyzwania koncepcyjne i badawcze*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” 2019, 62(2).
- Chmielewski Z., Tworzydło D., Ochmański H., *Budowanie wizerunku w sieci – możliwości i zagrożenia*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2012, nr 3(4).
- Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysem w social mediach*, Helion, Gliwice, 2014.
- Dryl T., *Audyt wykorzystania mediów społecznościowych do komunikacji wartości CSR firm farmaceutycznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, 16(3, cz. 3).
- Hajduk G., *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2017, 70(3).
- Kopeć-Ziemczyk K., *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd dziennikarski” 2018, nr 1.
- Stachewicz K., *Kryzys jako kategoria filozoficzna*, „Teologia i moralność” 2010, t. 7.
- Tarczydło B., *Komunikacja w warunkach kryzysu a wizerunek organizacji – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie. Encyklopedia zarządzania*, red. Adam Stabryła, Mfiles.pl, Kraków, 2010.
- Tworzydło D., *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 2019, 20(1).

## Summary

Online image crises are a common problem that brands are often faced with. The following article explains the process of building an image on the web, pointing to the principles that help in achieving the intended result, which is a permanent, positive image of a given brand in the minds of recipients. This paper introduces the concept of the image crisis along with the differences between the crisis situation in traditional media and on the Internet. Additionally, a common method used in managing brand image crises is presented.

**Dawid Korzec**

Politechnika Częstochowska  
SKN Bankowiec XXI wieku

## **Zarządzanie nieprawidłowościami w procesie sprzedaży ubezpieczeń**

### **Streszczenie**

Występujący konflikt interesów pomiędzy właścicielami zakładów ubezpieczeniowych, kadrą zarządzającą, dystrybutorami ubezpieczeń, a klientami może prowadzić do nieprawidłowości w procesie sprzedaży ubezpieczeń. W Polsce można zidentyfikować takie nieprawidłowości jak sprzedaż polisolokat, nadużycia w ramach *bancassurance*, *misseling* czy asymetrii informacji. Obecne rozwiązania instytucjonalne oraz wprowadzone prawo poprawiło ochronę interesu klientów, jednak wciąż nie jest wystarczająco dostosowane do praktyk instytucji finansowych. Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie wybranych nieprawidłowości występujących na rynku ubezpieczeniowym w Polsce oraz stosowanych metod zarządzania nimi.

*Słowa kluczowe: konflikt interesów, misseling, polisolokata, bancassurance*

### **Wstęp**

Instytucje finansowe, a w tym zakłady ubezpieczeń, są stale narażone na zmiany otoczenia. Oczekiwania potencjalnych nabywców na rynku produktów ubezpieczeniowych stale się zwiększają, co jest dostrzegalne m.in. w obszarze tradycyjnych produktów. Podobną tendencję wobec zakładów ubezpieczeń zaobserwować można w zakresie obsługi roszczeń ubezpieczeniowych. Nie można również bagatelizować zmian na rynkach finansowych, zakłady ubezpieczeń konstruują portfele inwestycyjne zgodnie, z którymi muszą dążyć do maksymalizacji rentowności, bezpieczeństwa i płynności poprzez dobieranie odpowiedniej strategii inwestycyjnej oraz odpowiednie zarządzanie ryzykiem<sup>103</sup>.

Warto podkreślić, że produkty – usługi w branży finansów i ubezpieczeń, są niematerialne. Nie da się ich zatem fizycznie zaprezentować, a jedynym potwierdzeniem zawarcia transakcji jest polisa, czyli dokument potwierdzający zawarcie umowy ubezpieczenia<sup>104</sup>. Konsekwencją tego jest fakt, że umiejętność przedstawienia oferty klientowi i wzbudzenia w nim potrzeby posiadania produktu wykorzystywana przez agentów ubezpieczeniowych i przedstawicieli danej firmy staje się istotnym aspektem budowania przewagi konkurencyjnej w branży. Organizacja pracy agentów ubezpieczenio-

<sup>103</sup> Po nowelizacji w 2003 roku, zostały wyróżnione cztery podstawowe kategorie aktywów finansowych, według których przedsiębiorstwa klasyfikują swoje instrumenty finansowe (Rozporządzenie Komisji WE nr 1128/2008, 2008, s. 272–273) – MSR 39.

<sup>104</sup> D. Maśniak, *Prawo ubezpieczeniowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 31.

wych wymaga od nich inicjowania kontaktów z potencjalnymi nabywcami, a w kolejnym etapie rozmowy o spekulatywnej usłudze, nazywanej ubezpieczeniem. Za rozwój tych umiejętności i szeregu innych kompetencji potrzebnych do wykonywania zawodu odpowiadają menedżerowie i kadra zarządcza.

### **Konflikt interesów**

Przedstawiona sytuacja wskazuje na występowanie kilku grup interesariuszy, dla których priorytetem są inne wartości. Rodzi to konflikt interesów objawiający się na poziomie działalności i dystrybucji produktów ubezpieczeniowych. Właściciele zakładów ubezpieczeń dążą do maksymalizacji zysku, ponieważ dodatni wynik przedsiębiorstwa jest ich korzyścią majątkową oraz wpływa pozytywnie na nastroje inwestorów, od których są zależni. Wyższa kadra zarządzająca dąży do uzyskania jak najlepszych wskaźników ekonomicznych oraz poziomu sprzedaży, ponieważ to warunkuje ich wynagrodzenie. Dystrybutorzy produktów ubezpieczeniowych dążą do utrzymania portfela oraz maksymalizacji wynagrodzenia poprzez zachowanie ciągłości sprzedaży. Finalnym interesariuszem jest klient, który chce otrzymać satysfakcjonujący produkt po jak najlepszej cenie. Ważna dla niego jest również gwarancja uzyskania odszkodowania lub świadczenia w sytuacji, kiedy ryzyko ubezpieczeniowe się zmaterializuje. W przypadku ubezpieczeń mających charakter inwestycyjny lub oszczędnościowy liczy się rentowność stopy zwrotu z inwestycji i bezpieczeństwo zachowania lokat<sup>105</sup>.

Konflikt interesów w ujęciu negatywnym materializuje się poprzez nadużycia względem konsumentów, których dopuszczają się instytucje pożyczkowe i ubezpieczeniowe działające na polskim rynku finansowym. Wskazują na to zarówno charakter jak i liczba skarg kierowanych do Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Rzecznika Finansowego. Wart uwagi jest fakt, że komisja sejmowa i senacka wskazała Najwyższej Izbie Kontroli potrzebę zbadania genezy i skutków problemu polisolokat. Przesłanką do podjęcia kontroli była również informacja, że podmioty świadczące usługi na rynku ubezpieczeniowym od lat należą do instytucji finansowych, na których praktyki wpływa najwięcej skarg do organów odpowiedzialnych za ochronę konsumentów<sup>106</sup>.

### **Fundamentalne nieprawidłowości**

W ostatnich latach poważnym z punktu widzenia ochrony interesu klientów był konflikt tzw. polisolokat i radykalnie nieopłacalnych warunków, na jakich były one oferowane klientom. Polisolokata to potoczna nazwa umowy ubezpieczenia na życie łączona z funduszem kapitałowym (UFK). Początkowo zakładano, że UFK są mieszanymi umowami, nienazwanymi, które posiadały elementy klasycznego modelu

<sup>105</sup> B. Mrozowska-Bartkiewicz, A. Wnęć, *Problem identyfikacji i zarządzania konfliktem interesów w działalności zakładu ubezpieczeń*, Wydawnictwo Fundacja Prawo Ubezpieczeniowe, Warszawa 2018, s. 46.

<sup>106</sup> Departament budżetu i finansów NIK, *Informacja o wynikach kontroli ochrona konsumentów na rynku ubezpieczeniowym*, NIK, Warszawa 2019, s. 6. <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21513,vp,24159.pdf> (30.04.2021).

ubezpieczenia na życie i uzgodnienia charakteryzujące umowy oszczędnościowo-inwestycyjne. Podstawą do zarzutów wobec organów państwa o brak skutecznej ochrony konsumentów na rynku ubezpieczeń jest fakt, że pozwoliło ono do doprowadzenia rażących nieprawidłowości związanych ze sprzedażą polisokat. Skala zjawiska opiewała na ponad 5 milionów umów długoterminowych, których wolumen wyniósł około 56 miliardów zł. Sprzedaż tych produktów była powiązana z wątpliwym pod względem etycznoprawnym proponowaniem zakupu tych produktów przez ich sprzedawców. Składowymi procesu były postępowanie, ustalona metodyka oraz działania marketingowo reklamowe, których zadaniem było zmanipulowanie klienta. Ponadto umowy polisokat charakteryzowały się złożonością i skomplikowaną strukturą powiązań pomiędzy zakładem ubezpieczeniowym, bankiem oraz klientem, co utrudniało konsumentowi zrozumienie jego roli. Postanowienia umowy zawierały notacje, których konsekwencją było to, że jeżeli nabywcy chcieli zrezygnować w trakcie umowy narażeni byli na wysokie opłaty likwidacyjne, które często opiewały na praktycznie większość ulokowanych środków.

Ubezpieczenia stosowane są integralnie jako element kosztów finansowania udzielanego przez banki. Proceder ten obejmuje kredyty ratalne, gotówkowe i hipoteczne. Nabywca produktu bankowego musi zdecydować, czy wybiera dodatkowe ubezpieczenie bądź kredyt o wyższej marży bankowej lub prowizji. Niezależnie od decyzji warunki kredytu są zwykle tak określone, że klientowi bardziej opłaca się kupić ubezpieczenie nawet jeśli polisa w jego sytuacji nie będzie miała żadnego zastosowania. Często zdarza się tak, że z perspektywy okresu rocznego suma składek ubezpieczeniowych i kosztów pośrednich związanych z ubezpieczeniem przekracza sumę odsetek, co daje bankom możliwość prowadzenia kampanii reklamowych, w ramach których chwala się danym kredytem jako najtańszym na rynku, czyli z najniższym poziomem oprocentowania. Model *bancassurance* jest modelem opłacalnym głównie dla banków. Jak wynika z przeprowadzonych badań, marża banku może stanowić ponad 90% składki opłaconej przez klienta. Wniosek jest taki, że skoro banki pobierają wyższe prowizje od ubezpieczycieli to niewielka część składki ubezpieczeniowej jest rzeczywiście składową ubezpieczenia<sup>107</sup>. Przykładową nieprawidłowością w ramach umów *bancassurance* jest utrudniony dostęp do treści umowy, czyli taka sytuacja, w której kredytobiorca jako ubezpieczony nie zna treści umowy ubezpieczenia (ma dostęp jedynie do przepisów regulujących jego prawa i obowiązki) niezależnie od tego, jaką rolę pełni bank w procesie sprzedaży. Innym przykładem jest łączenie funkcji ubezpieczającego i pośrednika ubezpieczeniowego, tj. sytuacja, w której bank jako ubezpieczający jest stroną umowy o świadczenie usługi ubezpieczeniowej i reprezentuje ubezpieczonych kredytobiorców, a jednocześnie pobiera prowizję od zakładu ubezpieczeń tak jak pośrednik. Prowizja może zależeć od szkodowości ubezpieczenia lub liczby ubezpieczonych, w ten sposób, mając na uwadze wysokość

<sup>107</sup> A. Popiołek, *Asymetria informacyjna w strategiach udzielania kredytów dla ludności, na przykładzie ubezpieczeń kredytowych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017, s. 3.

pro wizji, bank jest zainteresowany sprzedażą ubezpieczonym jak największej liczbą produktów, które nie zawsze zabezpieczają podejmowane przez bank ryzyko<sup>108</sup>.

W celu poprawy jakości standardów współpracy pomiędzy bankami i zakładami ubezpieczeń w zakresie oferowania klientom produktów ubezpieczeniowych przez banki oraz określenia warunków dla stabilnego rozwoju rynku *bancassurance* KNF wydał Rekomendację U, dotyczącą dobrych praktyk w zakresie *bancassurance*. Mają one stanowić ramy dla poprawnej identyfikacji, nadzoru i zarządzania ryzykiem związanym z oferowaniem ubezpieczeń przez banki. Niniejszy dokument jest zbiorem zaleceń dotyczących polityki rachunkowości banku oraz systemu kontroli wewnętrznej, w tym funkcjonującej w ramach tego systemu komórki do spraw zgodności (ang. *compliance*), które pośrednio i bezpośrednio powinny zapewniać właściwe uregulowanie obszaru objętego Rekomendacją U w ramach wszystkich procesów związanych z tą działalnością banku<sup>109</sup>. Z raportu Polskiej Izby Ubezpieczeń wynika, że w 2018 roku w bankach sprzedano ubezpieczenia za 7,6 miliardów zł, co stanowiło zaledwie 12,2% wszystkich sprzedanych polis. Udział sprzedaży ubezpieczeń na życie w kanale *bancassurance* na tle ogólnej sprzedaży był nieco większy i wyniósł 26,1% (składka pozyskana wyniosła 5,7 miliardów zł z 21,7 miliardów zł ogólnej sprzedaży ubezpieczeń na życie). Dla porównania jeszcze w 2012 roku kanałem bankowym towarzystwa ubezpieczeniowe sprzedawały polisy na życie za 19,2 miliardów zł. Kanał *bancassurance* odpowiadał wtedy za 53% całkowitej sprzedaży ubezpieczeń życiowych. Dwa lata później, w 2014 roku, czyli tuż przed wejściem w życie Rekomendacji U, sprzedaż polis życiowych w bankach spadła do 12,3 miliardów zł, czyli 42,8% ogólnej sprzedaży ubezpieczeń działu I.

Jak wynika z przedstawionych danych Rekomendacja U znacząco wpłynęła na zmianę jakości sprzedaży, co spowodowało że agenci ubezpieczeniowi i przedstawiciele danych firm pozyskują znacznie mniej polis kanałem *bancassurance*.

W relacji kredytobiorca–bank instytucje finansowe, maksymalizując portfel kredytowy, wykorzystują asymetrię informacyjną. Pomimo wydania w dniu 22 marca 2016 roku przez KNF kolejnej rekomendacji dla zakładów ubezpieczeń dotyczącej badania adekwatności produktu, systemu zarządzania produktem oraz kolejnych regulacji ustawowych nakładających na banki i towarzystwa ubezpieczeniowe nowych obowiązków, wciąż brak przepisów hamujących niekorzystne dla klientów konsekwencje rozwoju rynku *bancassurance*. Prawo nie jest dostosowane do praktyk instytucji finansowych i nie uwzględnia specyfiki modelu sprzedaży ubezpieczeń na życie w bankach. We wcześniejszych latach przewagę informacyjną posiadali klienci, ponieważ mogli zawyżyć swoje dochody, zataić wydatki czy stosować inne zabiegi dez-

<sup>108</sup> Pismo z dnia 27 grudnia 2013 r. Komisja Nadzoru Finansowego DRB/DRB\_II/0735/24/123/2013 *Bancassurance*, [https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/pisma-urzedowe/drb-drb-ii-0735-24-123-2013-bancassurance-pismo-wydane-184793164,\(01.05.2021\)](https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/pisma-urzedowe/drb-drb-ii-0735-24-123-2013-bancassurance-pismo-wydane-184793164,(01.05.2021)).

<sup>109</sup> Komisja Nadzoru Finansowego: Rekomendacja U dotycząca dobrych praktyk w zakresie *bancassurance*, Warszawa 2014 r.

formacyjne celem podwyższenia zdolności kredytowej. Aktualnie sytuacja jest odwrotna, banki posiadają wiele informacji behawioralnych oraz demograficznych o swoich klientach. Ponadto zabieg ukrywania części prowizji w składce ubezpieczeniowej, połączony z odpowiednią strategią informacyjną, zataja przed klientem rzeczywiste koszty kredytu, co powoduje, że to on staje się ofiarą asymetrii informacyjnej.

Następną nieprawidłowością w procesie sprzedaży ubezpieczeń jest zjawisko *mis-sellingu*<sup>110</sup>. Odnotowano wiele sytuacji, w ramach których instytucje zaufania publicznego, jakimi powinny być banki i towarzystwa ubezpieczeniowe, sprzedają do kredytów ubezpieczenia majątkowe i życiowe podmiotom, które nie spełniają warunków do bycia objętym ochroną ubezpieczeniową. Przykładem takich praktyk jest pobieranie składek na ubezpieczenia od utraty pracy od osób zatrudnionych w ramach stosunku cywilnoprawnego, emerytów czy bezrobotnych. Są to tacy konsumenci, którzy nie mają zatrudnienia, więc zakres ochrony przed utratą pracy nie jest w stanie ich objąć<sup>111</sup>. Skalę zjawiska pokazuje liczba skarg składanych do KNF i Rzecznika Ubezpieczonych.

Innym problemem dotyczącym zakładów ubezpieczeń jest problem z uzyskaniem odszkodowań w związku z likwidacją szkód z ubezpieczeń OC. Klienci zakładów ubezpieczeń skarżyli się przede wszystkim na nieprawidłowości polegające na odmowie wypłaty odszkodowań, zaniżaniu ich kwoty, opieszale lub niekorzystny sposób likwidacji szkód, czy w końcu nieudostępnianie akt szkodowych. Konsumentom towarzystw ubezpieczeniowych pozostaje dochodzenie roszczeń drogą sądową, jednak zgodnie z przyjętym modelem ubezpieczycieli większość z nich rezygnowała z tego sposobu<sup>112</sup>.

## Podsumowanie

Identyfikacja ryzyka w procesie zarządzania jest jednym z podstawowych elementów gwarantujących właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku ubezpieczeniowym. Jako przyczynę występowania ryzyka nieprawidłowości w sprzedaży ubezpieczeń wskazać można przede wszystkim konflikt interesów występujący pomiędzy stronami transakcji.

W ocenie autora wpływ na podejmowane decyzje finansowe mogą mieć niskie kompetencje finansowe Polaków. Według danych OECD Polska została zaliczona do grupy krajów, które dopiero zamierzają lub planują wprowadzić swoją narodową strategię edukacji finansowej. System ochrony praw konsumentów w Polsce składa się na działania władzy ustawodawczej (podejmowanie działań legislacyjnych w celu wyeliminowania problemów o charakterze systemowym), władzy wykonawczej (po-

<sup>110</sup> Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, *Nowe uprawnienia UOKiK w obszarze ochrony konsumentów po 17 kwietnia 2016 r: pytania i odpowiedzi*, Warszawa 2016 r. <https://www.uokik.gov.pl/download.php?plik=17849> (01.05.2021).

<sup>111</sup> A. Popiołek, op. cit., s. 3–4.

<sup>112</sup> Departament budżetu i finansów NIK, op. cit., s. 6.

dejmowanie działań przez organy administracji publicznej w ramach ich kompetencji) oraz władzy sądowniczej (rozstrzyganie sporów konsumentów w ich indywidualnych sporach z przedsiębiorcami). W ramach systemu działają także inne podmioty prywatnoprawne i organizacje pozarządowe udzielające wsparcia konsumentom<sup>113</sup>. Rozważaniom warto pozostawić kwestię dotyczącą tego, iż taka konstrukcja ochrony interesu klientów nie była w stanie przeciwdziałać wymienionym konfliktom, w tym kwestię polisokat, którą można uznać za najbardziej niekorzystną nieprawidłowość ze względu na jej skalę oraz szkodliwość.

Banki przyjęły rolę agentów, pobierających prowizje za sprzedaż ubezpieczeń, a stroną umowy zawieranej z ubezpieczycielem stał się kredytobiorca. Można stwierdzić, że w ostatnich latach sam proces sprzedaży stał się dla klienta bardziej transparentny, ma on większą wiedzę o nabywanym produkcie, dostaje więcej informacji, które powinny uświadomić mu jak dokładnie wygląda zakres ubezpieczenia oraz jaki jest jego koszt. Zakładom ubezpieczeń coraz trudniej jest pozyskiwać nowych i utrzymywać dotychczasowych klientów nie tylko w związku ze wzrastającymi wymaganiami klientów, lecz także w wyniku znacznie większych możliwości dostępu do informacji na rynku. Zmiany te powodują, że lojalność nabywców przestaje być niezmiennym atutem zakładów ubezpieczeń, a to oznacza, że muszą one ciągle uatrakcyjnić i umacniać tę lojalność, w sposób który będzie komplementarny dla klienta i jednocześnie będzie przynosił korzyści dla zakład ubezpieczeń<sup>114</sup>.

Jednak mimo kolejnych regulacji, które zwiększają prawa i świadomość kredytobiorców wciąż są oni niejako zmuszani do zakupu drogiej i niepotrzebnej im ubezpieczeń na życie przy okazji zaciągania kredytów. Dlatego nadużycia w ramach *bancassurance* sklasyfikowano jako drugą po polisokatach nieprawidłowość najbardziej niekorzystną. Banki próbują przekonywać, że w zamian za płatną ochronę życia czy zdrowia klienta zostaną obniżone inne koszty kredytowania, takie jak prowizja czy oprocentowanie, które w odróżnieniu od polisy mają nie przynosić kredytobiorcom dodatkowych korzyści. Z tego powodu klienci chętniej wybierają ubezpieczenia, mimo że ich koszt jest dużo wyższy.

### Bibliografia

- Departament budżetu i finansów NIK., *Informacja o wynikach kontroli ochrona konsumentów na rynku ubezpieczeniowym*, Warszawa 2019, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,21513,vp,24159.pdf> (30.04.2021).
- Gąsioriewicz L., Kruk M., *Podejście procesowe w zarządzaniu zakładami ubezpieczeń*, „Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 541.
- Grzebniak A., *Kształtowanie relacji z klientami w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń*, „Organizacja i kierowanie” 2012, nr 2.

<sup>113</sup> Ibidem, s. 6.

<sup>114</sup> A. Grzebniak, *Kształtowanie relacji z klientami w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 79.

- Komisja Nadzoru Finansowego, Pismo z dnia 27 grudnia 2013 r. Komisja Nadzoru Finansowego DRB/DRB\_II/0735/24/123/2013 Bancassurance, <https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/pisma-urzedowe/dr-b-dr-b-ii-0735-24-123-2013-ban-cassurance-pismo-wydane-184793164>, (01.05.2021).
- Komisja Nadzoru Finansowego, Rekomendacja U dotycząca dobrych praktyk w zakresie *bancassurance*, Warszawa 2014 r.
- Maśniak D., *Prawo ubezpieczeniowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
- Mrozowska-Bartkiewicz B., Wnęk A., *Problem identyfikacji i zarządzania konfliktem interesów w działalności zakładu ubezpieczeń*, „Prawo Asekuracyjne” 2018, nr 2.
- Popiołek A., *Asymetria informacyjna w strategiach udzielania kredytów dla ludności, na przykładzie ubezpieczeń kredytowych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2017.
- Rozporządzenie Komisji WE nr 1128/2008, Warszawa 2008.
- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Nowe uprawnienia UOKiK w obszarze ochrony konsumentów po 17 kwietnia 2016 r. pytania i odpowiedzi, Warszawa 2016 r., <https://www.uokik.gov.pl/download.php?plik=17849> (01.05.2021)

### Summary

The existing conflict of interest between the owners of insurance companies, management, insurance distributors and customers may lead to irregularities in the insurance sale process. In Poland, you can identify such irregularities as the sale of insurance deposits, abuse under bancassurance, misseling or information asymmetry. The current institutional solutions and the introduced law improved the protection of clients' interests, but it is still not sufficiently adjusted to the practices of financial institutions.





## **Wprowadzanie technologii informatycznych – wyzwania dla wymiaru sprawiedliwości**

### **Streszczenie**

Poniższy artykuł jest próbą oceny potrzeby, a także kierunku zmian w wymiarze sprawiedliwości poprzez zastosowanie w procesie sądowym nowych technologii takich jak sztuczna inteligencja. Asumptem do rozważań był kryzys wywołany pandemią koronawirusa, który zdecydowanie ożywił dyskusję na ten temat.

*Słowa klucze: wymiar sprawiedliwości, sztuczna inteligencja, nowe technologie, e-sąd, koronawirus, kryzys*

### **Wstęp**

„Jedyną rzeczą stałą w życiu jest zmiana” – to zdanie przypisywane Heraklitowi z Efezu, pomimo iż ponad dwa razy starsze niż państwo polskie, obecnie jest aktualne jak nigdy wcześniej. Postęp nieustannie przyspiesza, świat, w jakim przychodzi żyć kolejnym pokoleniom różni się coraz bardziej od tego, w którym żyło poprzednie<sup>115</sup>. Człowiek funkcjonuje w coraz bardziej dynamicznym otoczeniu, a zasięg czwartej rewolucji przemysłowej rozszerzył się już na cały świat. Ludzie w coraz większej liczbie aspektów życia oraz w coraz większym stopniu korzystają z rozmaitych rozwiązań technologicznych rozstrzygających dotychczas problemy bez wyjścia, a także usprawniających istniejące już solucje. Nie powinno to dziwić, biorąc pod uwagę, że optymalizacja czasu poświęconego na wykonanie pracy czy realizację innego obowiązku od zawsze była jednym z głównych celów człowieka. Optymalizacja czasu prowadziła do jego zaoszczędzenia, co samo w sobie jest już dobrym osiągnięciem, gdyż czas nie jest w przypadku człowieka zasobem nieskończonym. Jeżeli jednak ta sama praca zostanie wykonana w tym samym czasie, jednak z zastosowaniem rozwiązań pozwalających na optymalizację czasu, wówczas wykonujący pracę zamiast z zasobu w postaci wolnego czasu będzie mógł uzyskać zwiększenie efektywności wykonanej pracy. Pogoń człowieka za zyskiem, a także w pewien sposób również wrodzona ludzka chęć wzbogacenia się jak najmniejszym wysiłkiem są jednymi z bezpośrednich przyczyn dążenia do nieustannego rozwoju.

---

<sup>115</sup> Przy założeniu, że kolejne pokolenia żyją w tym samych warunkach – tzn. w tym samym miejscu, w tym samym ustroju i w okresie pokoju, nie sposób jest bowiem porównywać świata otaczającego obecnych 20-letnich Ukraińców ze światem otaczającym ich rodziców czy dziadków kilkudziesiąt lat temu. Wojna, a także ustroje totalitarne czy autorytarne, wypaczają bowiem postęp.

Pierwsza rewolucja przemysłowa rozpoczęła się w XVIII wieku w Anglii – ówczesnym najbogatszym państwie świata, a najistotniejszym, z dzisiejszej perspektywy jej osiągnięciem było okiełznanie mocy pary i mechanizacja produkcji. Silniki parowe zastępowały siłę ludzkich mięśni, wynalazki takie jak na przykład parowiec przyczyniły się do przyspieszenia rozwoju poprzez umożliwienie przewożenia towarów na znaczne odległości w krótszym czasie<sup>116</sup>.

Za początek drugiej rewolucji przemysłowej zwykło się przyjmować XIX wiek, wraz z wynalezieniem elektryczności i linii montażowej. Za kluczowe dla tego okresu momenty uznaje się stworzenie przez Forda pierwszej fabryki, w której zastosowano taśmowy sposób produkcji, a także zbudowanie pierwszej prądnicy elektrycznej zdolnej do ciągłej pracy przez Gramme’a<sup>117</sup>.

Trzecia rewolucja przemysłowa zaczęła się w latach 70. XX wieku z wdrożeniem częściowej automatyzacji produkcji za pomocą programowalnych sterowników z pamięcią i komputerów. Przykładami zastosowania tego podejścia jest wykorzystanie robotów wykonujących zaprogramowane sekwencje czynności bez ludzkiej interwencji<sup>118</sup>.

W tym momencie trwa czwarta rewolucja przemysłowa. Charakteryzuje się ona wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych w przemyśle i często jest określana mianem „Przemysł 4.0”. W znacznym stopniu bazuje ona na osiągnięciach trzeciej rewolucji przemysłowej<sup>119</sup>.

Elementem, który szczególnie charakteryzuje ostatnie lata jest rozwój sztucznej inteligencji. Sztuczna inteligencja – AI (*artificial intelligence*) to inteligencja wykazywana przez urządzenia sztuczne<sup>120</sup>. Bardziej rozbudowaną, a także bardziej aktualną definicję sztucznej inteligencji sformułowali A. Kaplan i M. Haenlein określając ją jako „zdolność systemu do prawidłowego interpretowania danych pochodzących z zewnętrznych źródeł, nauki na ich podstawie oraz wykorzystywania tej wiedzy, aby wykonywać określone zadania i osiągać cele poprzez elastyczne dostosowanie<sup>121</sup>”. Jednak bez znaczenia, jaką stosuje się definicję – istota sztucznej inteligencji – polegająca na „zastąpieniu” ludzkiej, naturalnej inteligencji pozostaje niezmienna i uniwersalna dla wszystkich tych terminów. I choć robotyzacja była przedmiotem rozważań już starożytnych Greków (w mitologii greckiej pojawia się zautomatyzowana maszyna ludzka

---

<sup>116</sup> <https://www.desouttertools.pl/przemysl-4-0/wiadomosci/606/rewolucja-przemyslowa-od-przemyslu-1-0-do-przemyslu-4-0>.

<sup>117</sup> Ibidem.

<sup>118</sup> Ibidem.

<sup>119</sup> Ibidem.

<sup>120</sup> Autorem tej definicji, tak jak i terminu „sztuczna inteligencja” jest John McCarthy, który użył tego określenia w 1956 na konferencji w Dartmouth.

<sup>121</sup> A. Kaplan, M. Haenlein, *Siri, Siri in my Hand, who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations and Implications of Artificial Intelligence*, “Business Horizons” 2019, 62(1), s. 15–25.

o imieniu Talos)<sup>122</sup>, to osiągnięcie „ludzkiej” sztucznej inteligencji jak na razie jest melodią przyszłości – choć już nie tak odległej, jak wydawało się to chociażby pół wieku temu.

Bezwzględnie prawdziwym jest twierdzenie, że rozwój technologiczny rzutuje – w mniejszym, lub większym stopniu – na każdą dziedzinę życia. Z coraz to nowych rozwiązań korzystają chętnie takie branże jak na przykład: transport, gastronomia, medycyna, szkolnictwo, rozrywka, budownictwo czy, co oczywiste branża IT. W kontekście sztucznej inteligencji można za E. Freitag-Miką wymienić z kolei takie obszary aktywności człowieka jak IT, bankowość i finanse, ochrona zdrowia i środowiska, przemysł, a także wojskowość<sup>123</sup>. Nie ważne więc, czy mowa jest o bardziej wydajnym silniku, czy nowej platformie internetowej, za pomocą której możliwa jest efektywniejsza nauka – przedstawicielom wszystkich branż zależy na jak największej konkurencyjności swoich towarów lub usług, więc z reguły entuzjastycznie podchodzą do nowych rozwiązań, mogących zwiększyć tę konkurencyjność.

Celem artykułu jest, próba oceny, w jaki sposób postęp technologiczny może wspomóc, lub usprawnić pracę prawników – czyli grupy zawodowej, która jak żadna inna jest mało entuzjastycznie nastawiona do wszelkich zmian. Asumptem do rozważań była pandemia koronawirusa i wywołany przez nią kryzys, który dotknął również branżę prawniczą, między innymi poprzez wydłużenie postępowań przed sądami.

### Wyzwania dla wymiaru sprawiedliwości

Specyfikę rozumowania prawników, w kontekście rozwoju nowych technologii kompleksowo i niezwykle celnie opisuje Richard Susskind w *Koniec świata prawników? Współczesny charakter usług prawniczych*. Bardzo adekwatne jest chociażby przytoczenie sposobu myślenia osób oferujących usługi prawne do zastosowania nowych rozwiązań w ich branży. Susskind podkreśla, że podczas spotkań ze słuchaczami jego wykładów prawnicy dyskutują z nim, widząc potrzebę zmian wszystkich dziedzin prawniczych – za wyjątkiem tych, którymi sami się zajmują<sup>124</sup>. Przykład ten wyjątkowo dobrze oddaje mentalność współczesnych prawników, a przynajmniej ten element mentalności wywołujący przekonanie o wyjątkowości wykonywanej pracy i byciu niezastąpionym.

Odnosząc się bezpośrednio do zastosowań najnowszych technologii w prawie, koniecznym jest przede wszystkim zdefiniowanie celu implementacji konkretnych rozwiązań. Oczywiście najczęściej będzie to przyspieszenie poszczególnych czynności, które dokonywane bez wsparcia technologicznego zajmowałyby więcej czasu. Jako przykład usprawnienia można wskazać stworzenie baz prawnych takich jak lex czy

<sup>122</sup> A. Chudy, *Kreatywność, Kłamstwo i Gospodarka Rzemieślnicza w czasach Sztucznej Inteligencji* [w:] *Przyszłość Zarządzania – Wyzwania w dobie postglobalizacji*, pod red. E. Bojar, TNOiK „Dom Organizatora”, Lublin 2020, s. 47.

<sup>123</sup> E. Freitag-Mika, *Człowiek* [w:] *Ibidem*, s. 47.

<sup>124</sup> R. Susskind, *Koniec Świata Prawników? – Współczesny charakter usług prawniczych*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010.

legalis, pozwalających na znacznie sprawniejsze wyszukiwanie niezbędnego orzecznictwa. Jako kolejny przykład można wskazać dopuszczenie możliwości przesłuchiwania świadków za pośrednictwem video. W obu z tych przypadków zastosowane zmiany w znacznym stopniu usprawniły funkcjonowanie – zarówno sądów, jak i prokuratur, a także kancelarii adwokackich czy radcowskich. Jednak nawet te zmiany (będące niezwykle istotnymi z punktu widzenia nie tylko prawników, ale również osób korzystających z ich usług) wydają się mało znaczące w perspektywie rewolucyjnych zmian związanych z coraz powszechniejszym korzystaniem z e-sądów, a także z zastosowaniem w sądownictwie sztucznej inteligencji.

Według szacunków z bieżącego roku na świecie działa już ponad 100 sądów z zastosowaniem e-arbitrażu. W Polsce także działa „Ultima Ratio” – Elektroniczny Sąd Polubowny przy Stowarzyszeniu Notariuszy Rzeczypospolitej Polskiej w Warszawie. Twórcy tego Sądu podkreślają, iż główną zaletą e-arbitrażu jest szybkość w rozstrzyganiu spraw – trwa to średnio 19 dni. Jako zdecydowaną przewagę nad tradycyjnym rozwiązywaniem sporów należy wskazać również oszczędności. Według szacunków twórców „Ultima Ratio”, jest to nawet 70% w porównaniu do tradycyjnego sądownictwa<sup>125</sup>. Jednak nawet w e-sądach na razie wszystkie czynności dokonywane są przez ludzi, a usprawnienie i oszczędność wynika między innymi z braku konieczności osobistego uczestnictwa przy czynnościach postępowania.

Równoległe jednak z wprowadzaniem i zachęcaniem do korzystania z e-sądów na całym świecie trwa dyskusja dotycząca zastosowania sztucznej inteligencji w wymiarze sprawiedliwości. Sądy w Szanghaju posiłkują się oprogramowaniem opartym na sztucznej inteligencji, które wspomaga wymiar sprawiedliwości w orzecznictwie w sprawach karnych. W niektórych stanach USA stosowane są algorytmy, które wyliczają prawdopodobieństwo, z jakim dana osoba popełni kolejne przestępstwo czy też nie zgłosi się na wezwanie sądu lub instytucji penitencjarnych. Z kolei Estonia wdraża specjalny system informatyczny, który będzie analizował dowody i wydawał wstępną decyzję w sprawach, w których wartość przedmiotu sporu nie przekracza 7 tys. euro<sup>126</sup>.

Pomimo rewolucyjnego charakteru tych zmian i wszelkich wątpliwości, należy zaznaczyć, że do tej pory w każdym z powyższych przypadków rola systemów i sztucznej inteligencji sprowadza się do wspomagania ludzi, pozwalając na zaoszczędzenie cennego czasu. Obecnie nie ma szans na zastąpienie sądów przez sztuczną inteligencję decydującą o wynikach spraw. Wynika to zarówno z jeszcze niedoskonałej<sup>127</sup> sztucznej inteligencji, oporów ludzi przed byciem osądzanymi bez udziału czynnika ludzkiego, a także specyfiki samej dziedziny prawa cechującej się dużym stopniem

<sup>125</sup> <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/pandemia-zacheca-do-e-arbitrazu-do-e-sadow-pukaja-tez,507226.html>.

<sup>126</sup> <https://www.money.pl/gospodarka/polsko-polskie-spory-gospodarcze-sztuczna-inteligencja-pogodzi-skonfliktowane-firmy-6482449486575233a.html>.

<sup>127</sup> Poprzez „doskonałą” sztuczną inteligencję autor rozumie AI na poziomie ludzkim – taka zdaniem większości ekspertów nie pojawi się przed rokiem 2040, <http://www.nickbostrom.com/papers/survey.pdf>, s. 10 (24.04.2023).

abstrakcyjności. Nie ma jednak przeszkód w tym, aby tworzyć równoważne, dobrowolne alternatywy z wykorzystaniem najnowszych osiągnięć techniki dla tradycyjnych procesów sądowych, w sytuacji, gdy szczególnie istotna jest szybkość rozwiązania sporu. Informatyzacja postępowań przed sądami byłaby również zdarzeniem, które powodowałoby, iż wymiar sprawiedliwości stałby się (przynajmniej częściowo) niezależny od takich kryzysów jak pandemia koronawirusa. Podstawowym warunkiem wprowadzenia takiej możliwości jest jednak weryfikacja orzeczeń wydanych przez AI. Niewyobrażalna jest bowiem sytuacja, w której to nawet najbardziej sprawny i najbardziej biegły algorytm będzie decydował w sposób zupełnie samodzielny o kwestiach dotyczących najistotniejszych płaszczyznach funkcjonowania człowieka. W tym miejscu należy również zastanowić się nad pytaniem o odpowiedzialność za ewentualne błędy w orzeczeniach wydawanych przez sztuczną inteligencję. Mało klarowny jest również pomysł na wdrożenie takiego systemu, wraz z weryfikacją jego sprawności (dla sędziów taką weryfikacją jest egzamin zawodowy).

### Zakończenie

Bez wątplenia w kontekście zastosowania AI w sądownictwie istnieje obecnie więcej pytań niż odpowiedzi, a kwestia implementacji sztucznej inteligencji na tej płaszczyźnie zapewne długo jeszcze będzie miejscem dyskusji prawników, polityków, etyków i przedstawicieli branży IT. Pomimo jednak uzasadnionych wątpliwości, a także delikatności tego tematu należy pamiętać o tym, że wartością, która powinna przyświecać w każdej sytuacji zmianom jest dobro człowieka i w momencie, gdy szersze zastosowanie AI będzie dla ludzi korzystniejsze należy wsłuchać się w swoisty *vox populi*.

### Bibliografia

- <http://www.nickbostrom.com/papers/survey.pdf> (24.04.2023).
- <https://www.desouttertools.pl/przemysl-4-0/wiadomosci/606/rewolucja-przemyslowa-od-przemyslu-1-0-do-przemyslu-4-0> (24.04.2023).
- <https://www.money.pl/gospodarka/polsko-polskie-spory-gospodarcze-sztuczna-inteligencja-pogodzi-skonfliktowane-firmy-6482449486575233a.html> (24.04.2023).
- <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/pandemia-zacheca-do-e-arbitrazu-do-e-sadow-pukaja-tez,507226.html> (24.04.2023).
- Kaplan A., Haenlein M., *Siri, Siri in my Hand, who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations and Implications of Artificial Intelligence*, "Business Horizons" 2019, 62(1).
- Przyszłość Zarządzania – Wyzwania w dobie postglobalizacji*, pod red. E. Bojar, TNOiK, Dom Organizatora, Lublin 2020.
- Susskind R., *Koniec Świata Prawników? – Współczesny charakter usług prawniczych*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010.

## **Summary**

The following article is an attempt to assess the need and the direction of changes in the justice system by using new technologies, such as artificial intelligence, in court proceedings. The reflection was prompted by the crisis caused by the coronavirus pandemic, which has definitely enlivened the discussion on this topic.

## ***Well being* kobiet aktywnych zawodowo**

### **Streszczenie**

Poniższa praca ma na celu zwrócenie uwagi na szeroko rozumiany well being wśród pracowników różnego rodzaju firm ze szczególnym zwróceniem uwagi na kobiety. Autorka identyfikuje i analizuje tak historię pojęcia, jak i technik i metod używanych do polepszania zadowolenia pracowników. Następnie analizuje prace badawcze dotyczące tegoż pojęcia, podkreśla elementy well beingu wykazane przez naukowców. Wnioski wysunięte tak z prac naukowych, jak i własnych obserwacji autorki podejmują próbę wskazania problemów i konsekwencji związanych z małą uwagą przykładaną przez pracodawców do well being ich pracowników.

*Słowa kluczowe: well being, zadowolenie, kobiety*

### **Wstęp**

Menadżerowie nieustannie starają się poprawić wydajność pracy. Chcą mieć wysoką produktywność przy niespadającej jakości oferowanych wyrobów czy usług. Wzrost wynagrodzeń nie zawsze jednak przynosi oczekiwane rezultaty. Często pracownicy potrzebują czegoś więcej. Warto zatem zwrócić uwagę na aspekt zadowolenia i dobrego samopoczucia jednostki. Kwestia ta jest jeszcze bardziej istotna, jeśli analizuje się potrzeby aktywnych zawodowo kobiet, które z zasady pełnią mnogość ról: matki i pracownicy. Badacze bardzo akcentują zmiany, które na przestrzeni lat, pojawiły się w aspekcie życia zawodowego społeczeństwa. Zaczęto zauważać, że wraz z upływem lat tak kobiety, jak i mężczyźni zupełnie inaczej patrzą na swoje miejsce pracy. Kluczowe zmienne dla grupy pierwszej to: miła atmosfera w miejscu zatrudnienia, krótkie godziny pracy oraz pewność zatrudnienia. Mężczyźni bardziej cenią sobie wysoki poziom zarobków, możliwość awansu oraz współdecydowanie w sprawach związanych z organizacją (Tolbert, P. S., & Moen, P.).

### ***Well being***

Źródła zagadnienia związanego z dobrym samopoczuciem należy poszukiwać już w okresie starożytności. Pochylali się nad nim filozofowie<sup>128</sup>. W 1984 roku Drucker pisze o ważności koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw<sup>129</sup>. Porter i Kramer akcentują istotność tworzenia wspólnej wartości, która nakreśla konkurencyjność organizacji, ale pozwala także poprawiać warunki ekonomiczne i społeczne

<sup>128</sup> J. Czapiński, *Psychologia szczęścia, Przegląd i zarys teorii cebulowej*, PTP, Warszawa 1994.

<sup>129</sup> P. F. Drucker, *Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, "California Management Review" 1984, 26, 2, s. 53–63.



w środowiskach, w których funkcjonuje. Wykreowanie wspólnej wartości wiąże się z łącznym rozwojem społecznym oraz ekonomicznym<sup>130</sup>. Samo pojęcie *well being* jest dosyć nowe na gruncie polskiej nauki. Wiąże się je bezpośrednio z kształtowaniem warunków w miejscu zatrudnienia, które ma wpływ na dobre samopoczucie zatrudnionych oraz szeroko pojęty rozwój. To wszystko warunkuje efektywność działania całej jednostki organizacyjnej. Nie bez znaczenia pozostaje tu także fakt, że firma ma możliwość wzmocnić więź z pracownikami oraz zapewnić sobie zrównoważony rozwój. Problematyka dobrego samopoczucia w organizacji jest podejmowana z różnych powodów. Można wymienić tu nieustannie rosnące wymagania młodych pracowników wobec pracodawców. Są oni coraz bardziej świadomi swoich praw oraz dostrzegają kwestie związane z jakością życia. Nasilające się choroby cywilizacyjne także koncentrują uwagę badaczy. Rynek pracy nadal należy do pracowników, więc to oni w dużej mierze decydują i wybierają najbardziej odpowiedni im miejsce pracy. W związku z pandemią pojawiają się głosy, że rynek pracodawców nabiera na sile jednak nie da się tego jednoznacznie określić. COVID-19 uwypuklił jednak aspekt dysproporcji płci. Kobiety stały się mniej produktywne zawodowe, gdyż zazwyczaj właśnie one zajmowały się dziećmi w domu oraz podejmowały pracę zdalną. Mężczyźni zaś cały swój czas mogli poświęcić firmie i pracy na rzecz własnego rozwoju. W związku z tym zdecydowanie wyżej oceniana została praca mężczyzn oraz ich zarobki (M. Zagrodnik).

Pojęcie *wellbeing* cechuje interdyscyplinarny charakter oraz odniesienie do wielu zjawisk, wymiarów. Może być powiązane z jednostką, organizacją, regionem czy też państwem. Dosłownie tłumaczona fraza oznacza komfort, zdrowie, poczucie spełnienia i satysfakcji<sup>131</sup>. Wiąże się z doświadczaniem pozytywnych emocji oraz przeświadczeniem, że życie jednostki jest satysfakcjonujące<sup>132</sup>. Można odczuć je *Well being*, czyli dobre samopoczucie, składa się z *subjective well being*, *psychological well being* i *workplace well being*. Model Seligmana (PERMA) mówi o pięciu komponentach *wellbeing*: pozytywne emocje (P – *Positive emotions*), zaangażowanie (E – *Engagement*), dobre relacje (R – *Positive relationships*), poczucie sensu (M – *Meaning*), osiągnięcia (A – *Accomplishment*)<sup>133</sup>.

Nieodłącznym elementem *wellbeing*u jest *Wellbeing Index*, który opracował Instytut Gallupa i przedsiębiorstwo *Healthways*. Naukowcy wskazują pięć kluczowych elementów:

- sens – spełnianie zawodowych obowiązków z radością i akceptowalnym celem działania,

<sup>130</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R., *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, "Harvard Business Review" 2011, 89, 1–2, s. 62–77.

<sup>131</sup> C. D. Ryff, *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1989, vol. 57, no. 6, s. 1069–1081.

<sup>132</sup> E. Diener, S. Eunkook, O. Shigehiro, *Recent findings on subjective well-being*, "Indian journal of clinical psychology" 1997, no. 24, s. 25–41.

<sup>133</sup> M. E. P., Seligman, *Pelnia życia. Nowe spojrzenia na kwestię szczęścia i dobrego życia*, Media Rodzina, Poznań 2011.

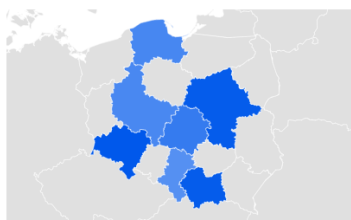
- relacje – praca w atmosferze przyjaźni, zaufania, życzliwości,
- finanse – przekonanie stabilizacji finansowej oraz akceptowalnego wynagrodzenia,
- społeczność – poczucie pełnej przynależności do organizacji oraz głęboka więź ze współpracownikami,
- stan fizyczny – pełne zdrowie oraz energia do działania.



Rysunek 1 Trend wyszukiwania frazy „well being” w wyszukiwarce Google

Źródło: wellbeing, Trendy Google, (05.03.2021).

Frazę *well being* najczęściej poszukiwali mieszkańcy województwa dolnośląskiego, mazowieckiego oraz małopolskiego (rys. 2). W pozostałych częściach Polski było dużo mniej wyszukiwań lub też wcale. Widać zatem, że aspekt dobrego samopoczucia jest zjawiskiem nie do końca znanym i analizowanym.



1	Województwo dolnośląskie	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	mazowieckie	97	<div style="width: 97%;"></div>
3	małopolskie	97	<div style="width: 97%;"></div>
4	województwo łódzkie	70	<div style="width: 70%;"></div>
5	pomorskie	60	<div style="width: 60%;"></div>

Rysunek 2 Wyszukiwanie frazy „well being” pod względem województw

Źródło: well being, Trendy Google, (05.03.2021).

Czynniki wpływające na *well being* (dobre samopoczucie):

- czynniki osobiste, rodzina,
- czynniki organizacyjne – kultura, postrzeganie kobiet w organizacji, możliwość awansu,
- czynniki związane z pracą – wynagrodzenie.



**WELL BEING**

Wiąże się z:  
Zaangażowaniem  
Wydajnością (wielkość sprzedaży, produkcji, itp.)

### ***Workplace well being***

Analizując literaturę przedmiotu widać wyraźnie, że kobiety przejawiają niższy poziom samopoczucia aniżeli mężczyźni<sup>134</sup>. Badanie Eurofound *Second European Badanie jakości życia. Subiektywne samopoczucie w Europie*<sup>135</sup> pokazuje, że osoby zatrudnione, pracujące na etacie są bardziej zadowolone z życia niż osoby bezrobotne. Panie, które są gospodyniami domowymi, częściej popadają w depresję.

Dawniej edukacja kobiet polegała na tym, aby przyswoić wiedzę oraz tajniki bycia dobrą żoną, matką, gospodynią domową. Z czasem, kiedy rosła świadomość i poczucie własnej wartości kobiet, poszerzały one swoje kompetencje i wyraźniej zaznaczały je w świecie (Zacharowska, Mazurkiewicz, 2006). Należy pamiętać, że dawniej nie istniało pojęcie bezrobocia. Każdy był stworzony do określonej pracy i musiał ją wykonywać. Obecnie kobiety częściej tracą pracę i mają niższe pensje niż mężczyźni (Infor Kadry, 2021). Jeszcze na początku lat 20. można było odnaleźć głosy, że Polki czują się nierówno traktowane w miejscu pracy. Mają poczucie dyskryminacji oraz zachwiania natury socjalnej. Szanse na wyższe zarobki były mniejsze, a możliwość awansu zdecydowanie rzadsza. Nadal wielu ludzi uważa, że praca zawodowa i obowiązki domowe wykluczają się wzajemnie. Aspekt ten jest interesujący, gdyż obecnie kobiety nie stoją w cieniu mężczyzn. Coraz więcej z nich zajmuje kierownicze stanowiska, czy zakłada własne działalności. Potrafią znaleźć balans pomiędzy pracą a życiem zawodowym. Temat ten jest szeroko poruszany w literaturze, gdyż na przestrzeni lat wiele się zmieniło w tej dziedzinie. WLB stał się coraz bardziej popularny. Zaczęto także zastanawiać

<sup>134</sup> E. Bericat, *The subjective well-being of working women in Europe*. In *Handbook on Well-Being of Working Women*, Springer, Dordrecht 2016, s. 633–651.

<sup>135</sup> D. Watson, F. F. Pichler, & C. D. Wallace, *Second European quality of life survey: Subjective well-being in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2010.

się nad aspektem dobrego samopoczucia, czyli *well beingu*. *Workplace well being* odnosi się do możliwości rozwoju w miejscu zatrudnienia. Pracownicy czują, że organizacja ich wspiera, są zadowoleni oraz odpowiadają na potrzeby stawiane im przez przełożonych<sup>136</sup>.

Raport *Well being at work: creating a positive work environment*<sup>137</sup> związany jest z badaniami, które przeprowadzono w związku z analizą dobrostanu polskich pracowników. Określono tam kilka terminów, które są związane z tym pojęciem. Są to: jakość życia zawodowego, satysfakcja z pracy, ogólny odczuwany stan zdrowia oraz w miejscu zatrudnienia, zdolność do pracy, dobrostan psychiczny, zaangażowanie w powierzone obowiązki, zadania, stres i wypalenie zawodowe oraz *work life balance*. W Polsce działania związane z *wellbeingiem* koncentrowały się na braku chorób zawodowych. Mniej uwagi poświęcano psychicznemu samopoczuciu pracowników. Taka sytuacja mogła być wynikiem błędnego wiązania tej problematyki z działem BHP w organizacjach. Promowanie zdrowia i dobrych warunków pracy było odsuwane na dalszy plan. Debaty publiczne i strategie biznesowe skupiały się bardziej na efektywności pracy, która generować miała zyski. Z czasem, coraz więcej uwagi zaczęto poświęcać psychicznemu stanowi pracowników. Pojawiało się coraz więcej badań i artykułów związanych z tą tematyką. Zaczęto od przeniesienia tradycyjnego podejścia do BHP w kierunku ujęcia holistycznego, czyli badania czynników fizycznych, psychologicznych i społecznych związanych z pracownikiem i miejscem zatrudnienia. Wyzwaniem stało się jednak wdrażanie takiego podejścia w małych i średnich organizacjach<sup>138</sup>. Dobre samopoczucie organizacyjne i osobiste przekłada się na pracę zawodową.

### Zakończenie

Postępująca globalizacja przyczynia się do szybszego tempa wprowadzania zmian, czy innowacji w organizacji. Działania przedsiębiorstw nie skupiają się już tylko na zyskach. W otoczeniu tak bliższym, jak i dalszym ważne stają się też inne wartości. Wielu badaczy i analityków pochyła się nad ulepszaniem warunków zatrudnienia, który przekłada się na efektywność pracy. Warto jest zatem zastanowić się nad użytecznością takich zmian w organizacjach, przedsiębiorstwach, które starają się polepszyć swoją pozycję także w otoczeniu konkurencyjnym. Dobre miejsca pracy są cenione i przyciągają wielu specjalistów, którzy są cenienni w pracy. To wszystko może przełożyć się na efektywność pracy, a tym samym na rentowność działalności. Nie można pomijać płci w miejscu zatrudnienia. Kobiety zupełnie inaczej odbierają to, co wydarza się w pracy aniżeli mężczyźni. Mają także więcej obowiązków, które także przekładają się na zawodową aktywność.

<sup>136</sup> N. Tehrani, S. Humpage, B. Willmott i.in., *What's Happening with Well-being at Work? Change Agenda*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2007, <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/what-happening-with-well-being-atwork.pdf>, (01.12.2018).

<sup>137</sup> M. A. Buffet, *Well-being at work: creating a positive work environment*, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg 2013.

<sup>138</sup> *Ibidem*, s. 91–92.

## Bibliografia

- Bericat, E., *The subjective well-being of working women in Europe*. In *Handbook on Well-Being of Working Women*, Springer, Dordrecht 2016.
- Buffet M. A., *Well-being at work: creating a positive work environment*, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg 2013.
- Czapiński J., *Psychologia szczęścia, Przegląd i zarys teorii cebulowej*, PTP, Warszawa 1994.
- Diener E., Eunkook S., Shigehiro O., *Recent findings on subjective well-being*, "Indian journal of clinical psychology" 1997, no. 24.
- Drucker, P. F., *Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, "California Management Review" 1984, vol. 26, no. 2.
- Ryff C. D., *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1989, vol. 57, no. 6.
- Seligman M. E. P., *Pełnia życia. Nowe spojrzenia na kwestię szczęścia i dobrego życia*, Media Rodzina, Poznań 2011.
- Tehrani N., Humpage S., Willmott B. i. in., *What's Happening with Well-being at Work? Change Agenda*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2007. <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/what-happening-with-well-being-at-work.pdf>, (01.12.2018).
- Watson D., Pichler F. F., & Wallace C. D., *Second European quality of life survey: Subjective well-being in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2010.
- Wójcik-Karpacz A., *Zaangażowanie pracownicze i podobne konstrukty: eksploracja niuansów konceptualnych (I)*, „Przedsiębiorczość Zarządzanie” 2017, 18, z. 11, cz. 3.
- Porter, M. E., Kramer, M. R., *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, "Harvard Business Review" 2011, 89, 1–2.
- Rynek pracownika czy rynek pracodawcy*, <https://hrpolska.pl/rynek-pracy/czytelnia/rynek-pracownika-czy-rynek-pracodawcy-nowe-roznicze-na-rynku-pracy.html>, (04.03.2021).

## Summary

Managers are constantly trying to increase work efficiency. They want to have an improved quality with the quality of the offered products or services. Wage increases do not always bring beneficial results. Frequent languages forward more. So let's pay back on the aspects of satisfaction and *well-being*. This issue is even more important when analyzing the professional start of women who play a multitude of roles: mothers and employees. Researchers emphasizing the changes that have occurred over the years in the aspect of community life. It started to be noticed that with the time period, women perceive their work in a completely different way. Key variables for the first group to: nice atmosphere in the workplace, short working hours and job security. They value a high level of earnings, the possibility of promotion and joint decision-making while working with the organization more (Tolbert, P. S., & Moen, P.)

## **Istota zarządzania kryzysowego w ujęciu procesowym**

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule podjęto tematykę zarządzania kryzysowego w ujęciu procesowym. W pierwszej kolejności przedstawiono uniwersalną, obowiązującą w polskim prawodawstwie definicję zarządzania kryzysowego. Zbadano istotę zarządzania kryzysowego. Kolejno przeanalizowano procesy zachodzące w zarządzaniu kryzysowym. Następnie podjęto próbę przedstawienia podejścia procesowego w zarządzaniu kryzysowym. Artykuł zakończono wnioskami z przeprowadzonych analiz. Tekst oparto na krytycznej analizie literatury teoretycznej.

*Słowa kluczowe: kryzys, zarządzanie, podejście procesowe*

### **Zarządzanie kryzysowe, a obowiązujące przepisy**

Zgodnie z ustawą z dnia 26.04.2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, zarządzanie kryzysowe to: „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”<sup>139</sup>.

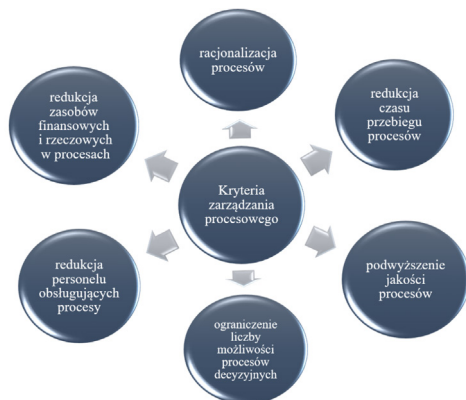
Mając na uwadze powyższą definicję można zauważyć, że na sukces realizacji wszystkich wyżej wspomnianych działań wymagana jest ścisła koordynacja między podmiotami zaangażowanymi a obowiązującymi procedurami przy zastosowaniu dostępnej technologii. Kwestii związanych z zarządzaniem kryzysowym nie w sposób ująć w ściśle określonych ramach ze względu na unikatowość sytuacji kryzysowych oraz czynników ją determinujących. Tym samym wymagane jest ciągłe dążenie do wykorzystywania najnowocześniejszych rozwiązań przy zachowaniu aktualnego stanu wiedzy. W związku z dynamicznym rozwojem technik zarządzania jedną z koncepcji, mogącą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu kryzysowym jest podejście procesowe, którego istotność z perspektywy zarządzania kryzysowego zostanie poddana analizie.

### **Znaczenie zarządzania procesowego**

W zarządzaniu procesowym organizacja stanowi spójny, funkcjonujący system, którego poszczególne składowe działają w sposób zorganizowany, zaś przedsiębiorstwo przedstawione jest jako sieć dynamicznych procesów. Natomiast zarządzanie procesowe można ująć jako zestaw działań polegających na sterowaniu procesami

<sup>139</sup> Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26.04.2007 r., art. 2, Dz. U. z 2007 r. nr 89, poz. 590 z późn. zm.

i powiązaniemi między nimi dla uzyskania wymaganych właściwości materiałów i wyrobów oraz zaspokojenia wymagań kolejnych klientów w łańcuchu procesów, a także na zbieraniu informacji dla potrzeb zarządzania<sup>140</sup>. Celem zarządzania procesowego jest poprawa efektywności działań w przedsiębiorstwie poprzez strukturalizację czynności pod kątem kreowania wartości dodanej ze szczególnym zwróceniem uwagi na preferencje i potrzeby klienta oraz właściwe opisanie i skonfigurowanie procesów w przedsiębiorstwie zgodnie z kryteriami czasu i przestrzeni<sup>141</sup>. Głównym założeniem zarządzania procesowego jest identyfikacja i usystematyzowanie procesów z uwagi na kryteria wskazane na rysunku 1<sup>142</sup>.



Rysunek 1. Kryteria identyfikujące założenia zarządzania procesowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Pokusa, *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, pod red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004, s. 141.

W przypadku zaś wdrażania koncepcji zarządzania procesowego wymagane są następujące działania w organizacji<sup>143</sup>:

- stworzenie mapy i modeli procesów,
- stworzenie zespołów z koordynatorami na czele do spraw procesów.
- zmiany strukturalne w organizacji (pionowe na poziome),
- określenie kryteriów, według których będą oceniane procesy,
- uświadomienie o konieczności informowania pracowników i przekazywania informacji.

<sup>140</sup> S. Borkowski, K. Siekański, *Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2, s. 27.

<sup>141</sup> S. Kopera, *Metoda Business Process Management (BPM) jako przykład zastosowania podejścia procesowego do zarządzania organizacją* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, pod red. K. Zimiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 137.

<sup>142</sup> T. Pokusa, *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw* [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, pod red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004, s. 141.

<sup>143</sup> W. Kowalczewski, J. Nazarka, *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006, s. 68.

## Procesy a zarządzanie kryzysowe

Na prawidłowe funkcjonowanie zarządzania kryzysowego w ujęciu procesowym składają się systemy organizacyjne i wspomagające. Umożliwiają one efektywną koordynację podejmowanych działań w ramach dysponowanych zasobów. Dotyczą one każdego elementu wchodzącego w skład procesu zarządzania kryzysowego. Główne procesy w zarządzaniu kryzysowym ujęto w tabeli 1.

Tabela 1. Występujące procesy w zarządzaniu kryzysowym

Rodzaj procesów	Nazwa procesu	Szczegóły procesu
Procesy operacyjne	Przygotowanie i planowanie	Przygotowanie planów zarządzania kryzysowego, planów zabezpieczeń socjalno-bytowych, zagospodarowanie przestrzenne
	Monitorowanie zagrożeń	Gromadzenie i analizowanie danych o potencjalnych zagrożeniach, systematyczna obserwacja
	Komunikacja	Zapewnienie efektywnego przepływu informacji między jednostkami przy zastosowaniu dostępnej technologii, ostrzeganie o wszelkich anomaliach, stwarzanie warunków umożliwiających minimalizowanie ponoszonych strat
	Kierowanie	Decydowanie o przyjętym sposobie postępowania, wykorzystywanych zasobach i materiałach, wydawanie poleceń, przekazywanie informacji, motywowanie
	Ewakuacja	Transport ludzi, zwierząt oraz mienia z terenów zagrożonych do bezpiecznych miejsc
	Ratownictwo	Metody, procedury i środki ratowania życia oraz mienia, niesienie doraźnej pomocy
	Zabezpieczenie mienia i terenów	Utylizacja odpadów, śmieci, martwych zwierząt, przewóz osób zmarłych, zabezpieczenie dostępu do terenów niebezpiecznych
	Zaopatrzenie ludności z obszarów zagrożonych	Regulacje dostawy produktów podstawowych (pierwszej potrzeby) na terenie zagrożonym
	Odbudowa	Odtwarzanie infrastruktury, pomoc ludności, uzupełnianie zapasów, opracowanie wniosków z przeprowadzonych działań
Procesy wspomagające	Zarządzanie systemami informacyjnymi	Zadbanie o skuteczność, niezawodność i użyteczność wykorzystywanych systemów, w tym systemów teleinformatycznych i satelitarnych
	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Ulepszanie stosowanych metod kierowania ludźmi
	Public relations	Kształtowanie pożądanych nastrojów i stosunków z lokalną społecznością
	Zarządzanie zasobami rzeczowymi i finansowymi	Zarządzanie dostępnymi zasobami mając na uwadze przewidywane zagrożenia
	Zarządzanie wiedzą i kompetencjami	Gromadzenie i wykorzystywanie formalnej i nieoficjalnej wiedzy, wykorzystywanie zdolności jednostek wykonawczych i rozwijanie ich kompetencji, realizując cele strategiczne
	Zarządzanie zmianami i doskonaleniem	Doskonalenie organizacji na bazie doświadczeń, stosowanej strategii, ludzi

Źródło: opracowane na podstawie: J. Bagiński, *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce*, Wydawnictwo FORUM, Poznań 2008.



Na podstawie tabeli 1 można zauważyć, że istotą zarządzania procesowego jest zagwarantowanie logicznych i sprawnych działań. W praktyce polega to na właściwym rozdysponowaniu uprawnień, poleceń i odpowiedzialności podmiotom posiadającym możliwości i zasoby do efektywnego i skutecznego podejmowania zleconych zadań.

### Zarządzanie kryzysowe w ujęciu procesowym

Procesem zarządzania kryzysowego (rysunek 2) można nazwać pełen cykl decyzyjny oparty na identyfikacji możliwych zagrożeń, analizie zebranych danych, na podstawie których następuje przepływ zgromadzonych zasobów zarówno materialnych jak i osobowych. W ramach funkcjonującego cyklu można wyróżnić dwa okresy:

- okres stabilizacji,
- okres realizacji.

Okres stabilizacji obejmuje pierwsze dwie fazy cyklu: zapobiegania oraz przygotowania. Odzwierciedla szereg działań organizacyjnych podejmowanych na wszystkich szczeblach władzy, jak również przygotowanie działań zapobiegających wystąpieniu sytuacji kryzysowej oraz implementacji procedur w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń. Natomiast okres realizacji to czas, w którym przeprowadzane są działania mające na celu kontrolowanie sytuacji kryzysowej, poprzez uprzednio zaimplementowane procedury działań, oraz minimalizowanie strat, jak również późniejsza odbudowa dokonanych zniszczeń.



Rysunek 2. Procesowe ujęcie zarządzania kryzysowego

Źródło opracowanie własne na podstawie: G. Jokiel, *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, pod red. S. Nowosielski, Wrocław 2009, s. 20–21.

Należy mieć na uwadze, że poszczególne granice między wybranymi fazami nie dość, że są elastyczne, to również mogą przebiegać równolegle. Z każdym kolejnym zdarzeniem w fazie odbudowy formułowane są wnioski na bazie zyskanego doświadczenia, dzięki czemu organizacja przyszłych działań zostaje usprawniona. Tym samym zauważalne jest sprzężenie zwrotne i powrót do pierwszej fazy cyklu procesowego zarządzania kryzysowego.

### **Wnioski**

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury można stwierdzić, że podejście procesowe umożliwia zarządzanie strukturą organizacji przy jednoczesnej jej integracji. Wynikiem zastosowania procesowego zarządzania kryzysowego jest opracowanie zasad wydajnej pracy zespołowej, efektywnych kanałów komunikacji oraz sprawnego prowadzenia zleconych działań w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej. Z kolei analiza podstawowych zadań umożliwia spenetrowanie funkcjonującego procesu zarządzania kryzysowego i wytypowanie wrażliwych punktów oraz znalezienie „wąskich gardeł”.

### **Bibliografia**

- Bagiński J., *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce*, Wydawnictwo FORUM, Poznań 2008.
- Borkowski S., Siekański K., *Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2.
- Jokiel G., *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, pod red. S. Nowosielski, Wrocław 2009.
- Kopera S., *Metoda Business Process Management (BPM) jako przykład zastosowania podejścia procesowego do zarządzania organizacją* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, pod red. K. Zimmewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Kowalczewski W., Nazarka J., *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006.
- Pokusa T., *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw* [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, pod red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.
- Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26.04.2007 r., art. 2, Dz. U. z 2007 r. nr 89, poz. 590 z późn. zm.

### **Summary**

This article deals with the issue of crisis management in terms of processes. First, the universal definition of crisis management applicable in Polish legislation is presented. Then, the essence of crisis management was examined. The processes taking place in crisis management were analyzed successively. Then an attempt was made to present the process approach in crisis management. The article ends with conclusions from the conducted analyzes. The article is based on a critical analysis of the theoretical literature.



## **Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono najważniejsze informacje dotyczące zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Przedstawiono istotę i definicję zarządzania kryzysowego, a także wskazano najważniejsze przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych, wpływ otoczenia, a także zagrożenia z tym związane. Opisano również zasady i fazy zarządzania w przypadku kryzysu polegające na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz usuwaniu ich skutków.

*Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, sytuacje kryzysowe, kryzys*

### **Istota zarządzania kryzysowego**

Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa charakteryzują się nieprzewidywalnością, gwałtownością i zmiennością. Wzajemnie się przenikają i dotyczą prawie wszystkich dziedzin funkcjonowania społeczeństwa. Istnieje wiele rodzajów kryzysów, które mogą uderzyć w przedsiębiorstwo lub instytucje. Trzeba się wykazać przezornością i odpowiednio przygotować, by można było w razie nieszczęścia poczynić natychmiastowe kroki. Każda sytuacja kryzysowa jest inna i stwarza zasadniczy problem dla zarządzających. Zarządzanie sytuacją kryzysową (ang. *crisis management*, CM) dotyczy zarówno opanowania i wyjścia z sytuacji kryzysowej, jak i przygotowania się na ewentualność jej zaistnienia. Rozważanie potencjalnych sytuacji kryzysowych zwykle pozwala im zapobiec lub przynajmniej ograniczyć ich niekorzystne skutki. Pojęcie zarządzania kryzysowego również zostało określone w ustawie o zarządzaniu kryzysowym. Odnosi się wprost do działalności organów administracji publicznej. Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej. Kluczowym momentem jest wczesne rozpoznanie zaistnienia kryzysu, postawienie diagnozy i podjęcie działań w celu likwidacji zagrożeń i ich skutków. Niestety nawet bardzo dokładnie nakreślone plany wymagają ciągłych modyfikacji i modernizacji. Należy więc doskonalić system zarządzania kryzysowego, ponieważ od sprawności jego struktur, możliwości sprostania wyzwaniom i zagrożeniom, umiejętności wyko-

ryzowania szans będzie zależeć rozwój. Celem funkcjonującego systemu zarządzania kryzysowego jest zagwarantowanie ciągłości podejmowania decyzji wraz z ich koordynacją, niezależnie od rodzaju zagrożenia i okoliczności funkcjonowania państwa lub organizacji.

### **Przyczyny sytuacji kryzysowych**

Sytuacje kryzysowe są efektem zagrożenia, które w konsekwencji prowadzi do naruszenia więzów społecznych. To również gwałtowne i nieprzewidywalne zmiany w firmie, środowisku społecznym, ekonomicznym lub politycznym. Sytuację kryzysową będziemy rozumieć jako splot zdarzeń, powodujących wzrastający wpływ sił destabilizujących równowagę w społeczeństwie, braki w zaopatrzeniu i trudności w normalnym funkcjonowaniu ludności, wywołujący napięcia i niepewność i prowadzących do niekontrolowanego rozwoju wydarzeń. Sytuacje kryzysowe mogą spowodować zagrożenia zwyczajne w następstwie niekontrolowanej, codziennej działalności społeczno-gospodarczej oraz nadzwyczajne w wyniku awarii, katastrofy czy klęski żywiołowej. Przyczyny sytuacji kryzysowych są zwykle następstwem katastrof naturalnych lub awarii technicznych. Sytuacje kryzysowe powstają również w przypadku:

- zakłócenia porządku publicznego (manifestacje, blokady dróg, przejść granicznych, urzędów itp.),
- działań terrorystycznych,
- zagrożenia bezpieczeństwa obywateli lub konstytucyjnego ustroju państwa,
- zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa, czyli zagrożenia wojną (szczególna sytuacja kryzysowa).

Można wyróżnić trzy rodzaje przyczyn sytuacji kryzysowych:

#### 1. Naturalne:

- wiatr,
- gradobicia,
- susza, wysokie temperatury,
- obfite opady,
- trzęsienia ziemi, osunięcia gruntu,
- pożary,
- śnieżyce, lawiny,
- wybuchy.

#### 2. Cywilizacyjno-gospodarcze:

- choroby zakaźne ludzi, zwierząt, roślin,
- skażenia (biologiczne, chemiczne, radioaktywne),
- katastrofy, awarie,
- zanieczyszczenia środowiska (kwaśne deszcze, dymy),
- skażenia toksycznymi środkami przemysłowymi (gleby, wody, żywności).

#### 3. Społeczno-polityczne:

- terrorizm,

- blokady szlaków,
- blokady dróg,
- blokady obszarów obiektów,
- masowe migracje,
- działania wojenne,
- bunty, ucieczki z zakładów,
- samobójstwa,
- imprezy masowe.

Natomiast przyczyną sytuacji kryzysowych leżących po stronie człowieka może być m.in.: zaniechanie, lekkomyślność, brawura, nieprzebrnięcie określonych procedur, brak wyobraźni, korupcja czy krótkowzroczność. Bardzo ważnym dla prowadzenia profilaktyki i wypracowania rozwiązań w wymiarze ogólnospołecznym i specjalistycznym jest dokonanie analizy zagrożeń. Dokładne i rzetelne przeprowadzenie takiej analizy identyfikuje niepożądane wydarzenia, które są przyczyną powstania wypadków, awarii, katastrof, ocenia skalę, zakres, skutki dla otoczenia oraz prawdopodobieństwo ich występowania w przyszłości. Żyjemy w otoczeniu, środowisku niepewnym, gdzie obok wartości pozytywnych występują również negatywne, które powodują stan wewnętrznej nierównowagi wywołują kryzysy, sytuacje kryzysowe, trudne.

### **Przygotowanie planu na wypadek kryzysu**

Słowo kryzys w obecnych czasach jest jednym z najczęściej używanych pojęć, z którym często spotykamy się, gdyż jest on częścią składową naszego codziennego życia. Kryzys przechodzą poszczególni obywatele, rodziny, różnego rodzaju instytucje, organizacje, państwo oraz świat. Aby zaistniał kryzys w grupie, społeczeństwie, organizacji musi zaistnieć nagle zagrożenie. Spóźniona w czasie reakcja na zagrożenie doprowadza do kryzysu. Słownik języka polskiego kryzys definiuje jako „sytuację niekorzystną dla kogoś lub czegoś” wymieniając kryzys mieszkaniowy, światopoglądowy czy rządowy. W ogólnym obiegu jest wiele definicji tego pojęcia. Kryzys to kulminacyjna faza narastającej sytuacji zagrożenia, powstająca w wyniku pojawiających się niespodziewanych okoliczności. W fazie tej dominującą rolę odgrywa fakt prawdziwej lub odczuwalnej utraty kontroli nad rozwijającą się sytuacją oraz brakiem koncepcji na jej opanowanie. Kryzys to sytuacja powstała w wyniku załamania się stabilnego dotąd procesu rozwoju, grożąca utratą inicjatywy i koniecznością godzenia się na przyjmowanie niekorzystnych warunków, wymagająca podjęcia zdecydowanych kroków zaradczych. Planowanie reakcji na wypadek sytuacji kryzysowych jest ważne, ponieważ jeśli instytucja lub organizacja działa w sferze szczególnie podatnej na kryzysy, rezultaty braku przygotowania mogą być katastrofalne.

Przygotowania planu na wypadek kryzysu obejmują zazwyczaj sześć etapów:

- 1. Analiza możliwości wystąpienia kłopotów.** Rozważając tworzenie planów na wypadek sytuacji kryzysowych i przygotowanie szkoleń dla pracowników, dobrze jest przeprowadzić dokładną ocenę potencjalnych zagrożeń.

2. **Przygotowanie planu.** Trzeba przystąpić do przygotowania szczegółowego planu pozywającego wyjść naprzeciw wszystkim potencjalnym zagrożeniom.
3. **Wybór specjalistów.** Spośród członków zespołu lub organizacji warto wybrać osoby, które potrafią szybko i kompetentnie reagować w razie kryzysu.
4. **Szkolenia.** Przeznaczonych do poszczególnych zadań należy wyszkolić, by mieć pewność, że będą w pełni przygotowani na wypadek sytuacji kryzysowych.
5. **Urządzenia komunikacyjne.** Należy starannie rozważać sposoby radzenia sobie z ogromnym obciążeniem połączeń komunikacyjnych, z którym ma się do czynienia w warunkach kryzysowych.
6. **Praktyczne ćwiczenia symulacyjne.** Należy organizować niezapowiedziane ćwiczenia praktyczne odbywające się w nieregularnych odstępach czasu przy współpracy z policją i innymi władz lokalnych. Dla wszystkich, którzy wezmą udział w danej akcji to cenne narzędzie szkoleniowe.

### **Fazy zarządzania kryzysowego**

Fazy zarządzania kryzysowego obejmują:

1. Zapobieganie – wszystkie działania podejmowane, by nie dopuścić do powstania sytuacji kryzysowej (w szczególności działania w obszarze stanowienia prawa i jego egzekucji). Zaliczamy do nich: analizę zagrożeń i ocena wrażliwości, wspieranie badań stosowanych i transferu technologii, uświadamianie społeczeństwa i powszechna edukacja w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom, stworzenie systemu zachęt i restrykcji finansowych oraz właściwe wykorzystanie zasobów, zapewnienie przywództwa i koordynacji.
2. Przygotowanie – mechanizmy, które pozwalają przygotować się na wystąpienie sytuacji kryzysowej. Do tego typu działań zaliczyć należy m.in.: rezerwy strategiczne, magazyny przeciwpowodziowe, odwody operacyjne poszczególnych służb, tj. specjalnie wydzielone siły i środki, tworzone na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej, które mogą zostać użyte w celu wsparcia prowadzonych działań, w sytuacji nieposiadania przez kierującego działaniami odpowiednich zasobów, planowanie przyszłych działań, plany i procedury działania, techniczne i osobowe przygotowanie zespołów ludzkich łącznie z ich wyszkoleniem i sprawdzeniem w formie ćwiczeń. W tej fazie ogromną rolę odgrywa również edukacja społeczeństwa. Obywatel powinien wiedzieć, jak ma w danej sytuacji się zachować.
3. Reagowanie – działania podejmowane w chwili wystąpienia sytuacji kryzysowej, uruchomienie procedur w celu opanowania sytuacji i ograniczenia skutków danej sytuacji dla społeczeństwa. Faza reagowania wymaga: przestrzegania dyscypliny obiegu informacji, gromadzenia informacji i dokumentowania działań, unikania działań nieprzemyślnych, profesjonalnej informacji (rzecznika), prognozowania rozwoju wydarzeń, przewidywania skutków podejmowanych decyzji, uwzględniania implikacji prawnych decyzji, zagwarantowania funkcjonowania instytucji publicznych.

4. Odbudowa – działania, które muszą zostać podjęte celem przywrócenia sytuacji do stanu sprzed wystąpienia zdarzenia doprowadzającego do wystąpienia sytuacji kryzysowej. To zadanie spoczywa głównie na właścicielach uszkodzonych obiektów i infrastruktury. Zadania administracji w tej fazie są ograniczone do ich wspierania.

### **Kryzys w organizacjach**

Kryzys w organizacji jest sytuacją, której tolerowanie prowadzi do upadku przedsiębiorstwa. Niemożność realizacji podstawowych funkcji i celów uwidacznia się zazwyczaj: relatywnym wzrostem kosztów, ograniczeniem nowych przedsięwzięć, czy zbyt dużym zadłużeniem. Zasadniczo można wyróżnić cztery typy zarządzania kryzysowego:

- strategiczne zarządzanie kryzysowe wymaga reorientacji strategii firmy (zaniechania inwestycji, konsolidacji, dywersyfikacji),
- operacyjne zarządzanie kryzysowe – zadanie rozwiązywania problemów sprzedaży i produkcji poprzez zwiększenie wydajności, zredukowanie kosztów, reklamę,
- finansowe zarządzanie kryzysowe – pożądane przedsięwzięcia finansowe (tworzenie mostów umożliwiających płynność kapitałów, restrukturyzacja finansowa),
- zarządzanie kryzysowe w warunkach niewypłacalności – ochrona firmy poprzez zakończony sukcesem układ z wierzycielami oraz zarządzanie masą upadłościową.

Centralnym elementem zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie jest dobrze skonstruowany program zwalczania kryzysu. Jego opracowanie powinno obejmować etap diagnozy, wskazujący na rodzaj zagrożeń, przyczyny kryzysu i jego objawy, oraz – co jest istotą programu – określać sposoby przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu i strategię powrotu do stanu homeostazy. Dzięki temu firma ma szansę w obliczu kolejnego kryzysu wyjść z walki zwycięsko.

### **Podsumowanie**

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych wiąże się z nieprzewidywalnością niekorzystnych skutków dla firmy, środowiska społecznego czy politycznego. Bez wątpienia ważnym momentem jest stwierdzenie kryzysu i podjęcie działań na rzecz likwidacji zagrożeń i negatywnych skutków. Występuje wiele przyczyn, które przyczyniają się do powstawania sytuacji kryzysowych. Warto zdawać sobie sprawę, że żyjemy w niepewnym środowisku, w którym znajdują się negatywne wartości, wywołujące trudne sytuacje. Istotne jest prowadzenie analizy zagrożeń i wypracowanie szczegółowego i przemyślanego planu na wypadek kryzysu. Natomiast znajomość faz zarządzania kryzysowych z pewnością przyspieszą efektywną walkę

z kryzysem. Kluczowe w zarządzaniu w sytuacjach kryzysowych jest zapobieganie kryzysom, przygotowanie do przejęcia nad nimi kontroli, reagowanie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, a także usuwanie ich negatywnych skutków.



## Bibliografia

- Black S., *The essentials of public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.  
[https://encyklopedia.biolog.pl/index.php?haslo=Sytuacja\\_kryzysowa](https://encyklopedia.biolog.pl/index.php?haslo=Sytuacja_kryzysowa) (02.05.2021).  
[https://mfiles.pl/pl/index.php/Sytuacja\\_kryzysowa](https://mfiles.pl/pl/index.php/Sytuacja_kryzysowa) (02.05.2021).  
[https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_kryzysowe](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_kryzysowe) (02.05.2021).  
<https://rcb.gov.pl/wp-content/uploads/2011/12/wsp%C3%B3C5%82praca-z-jednostkami-publicznymi.pdf> (02.05.2021).
- Kozłowski Z., Nosek W., *Sytuacje Kryzysowe*, Szkoły Policji w Pile, Wydanie I, Piła 2008.
- Kubiak K., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Nepelski M., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2016.
- Otwinowski W., *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny, Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2010, nr 2.
- Pawłowski J., Zdrodowski B., Kuliczkowski M., *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2002.
- Sobolewski G., *Organizacja i funkcjonowanie centrum zarządzania kryzysowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2011.
- Walas-Trębacz J., Ziarko J., *Podstawy zarządzania kryzysowego Część 2 Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

## Summary

The article presents the most important information on crisis management. The essence and definitions of crisis management were presented, as well as the most important reasons for the emergence of a crisis situation, taking into account the related risks. The principles and phases of crisis management and removing their effects are also described.

## **Zarządzanie organizacją a kryzysy wizerunkowe**

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule przeanalizowane zostało zarządzanie organizacją w kontekście kryzysów wizerunkowych. Wyszczególniono metodę działania w momentach takiego rodzaju kryzysu, a także przedstawiono *case studies* marek, które musiały w ostatnim czasie poradzić sobie z takiego typu problemami. Głównym celem było dokonanie wglądu w procesy zarządzania kryzysowego, by zrozumieć, które elementy są w nich najważniejsze. Publikacja ma na celu pokazać zarówno w sposób teoretyczny, jak i praktyczny istotę zagadnienia.

*Słowa kluczowe: wizerunek, kryzys, kryzys wizerunkowy, zarządzanie organizacją, zarządzanie kryzysem, 5P*

### **Wprowadzenie**

Chociaż w organizacjach zdarzają się różne kryzysy, jednymi z najbardziej niebezpiecznych są kryzysy wizerunkowe. Wizerunek jest tak wrażliwym elementem całego przedsiębiorstwa, że najmniejsze nieporozumienie, czy skandal z udziałem firmy mogą mieć poważne konsekwencje dla jej reputacji, a więc w konsekwencji dla jej stabilności na rynku. Dlatego też warto mieć przygotowany scenariusz na wypadek kryzysu wizerunkowego. Cykl takiego zarządzania zakłada zapobieganie kryzysom, a dokładniej wykrywanie wczesnych sygnałów, że coś złego się dzieje, jak również ciągłą diagnozę organizacji. Równie ważne jest odpowiednie przygotowanie. Warto nieustannie zwiększać środki służące do reagowania w czasach kryzysu. Gdy przychodzi czas na reakcję, trzeba działać szybko i skutecznie. Należy pamiętać o ograniczaniu negatywnych skutków takich kryzysów. Odbudowa opiera się na stabilizacji stanu organizacji i powrotu do stanu normalnego. Cały ten proces zawiera również istotne działanie jak uczenie się i wyciąganie wniosków, co można jeszcze poprawić. Podstawowy model zarządzania kryzysem zakłada także metodę 5P, która zostanie przedstawiona w późniejszej części artykułu.

### **Pojęcie kryzysu**

Na początku warto rozpatrzyć, co oznacza pojęcie „kryzys”. Choć jest interpretowane na różne sposoby, najczęściej w obrębie nauk ekonomicznych, czy też społecznych mówi się, że jest to stan, gdzie spiętrzenie się trudności skutkuje zagrożeniem dla realizowania kluczowych funkcji przedsiębiorstwa. W tym samym czasie jest to również wydarzenie, które zagraża rentowności firmy, gdzie przyczyny, czy skutki

i rozwiązania charakteryzują się niejednoznacznością, a jednak wymagają sprawnego podjęcia działań naprawczych. W dzisiejszym świecie kryzysy takie nierzadko jednak uznawane są jako coś naturalnego. Jest to coś, co prawdopodobnie się zdarzy w bliższej lub dalszej perspektywie. Patrząc na nauki społeczne, kryzys jest porównywany do stanu kumulacji konfliktów oraz napięć społecznych, gdzie odnalezienie rozwiązania wiąże się z wyjściem poza dotychczasowe myślenie w organizacji. To wszystko wiąże się z kryzysami wizerunkowymi, które często mają swoje początki w komunikacji społecznej. Niestety skutki takich kryzysów są bardzo poważne i często wpływają nie tylko na wizerunek firmy, ale przede wszystkim na jej wyniki finansowe.

### **Wizerunek marki**

Wizerunek to jeden z bardziej kluczowych niematerialnych zasobów organizacji. Jedną z powszechniejszych definicji mówi, że jest to dynamiczne, głębokie i niejednowymiarowe wyrażenie struktury, kultury oraz natury przedsiębiorstwa. Spełnia on funkcje takie jak: zjednywanie opinii publicznej, nadawanie marce charakteru, by uniknąć efektu anonimowości, ułatwienie procesów komunikacji między organizacją a interesariuszami, czy kreowanie przychylności wobec marki. Wizerunek sprawia, że lojalność klientów wzrasta, tak samo jak ich satysfakcja z użytkowania produktów, czy usług. Można powiedzieć, że jest to sposób, w jaki odbiorca postrzega organizację. Wykracza to jednak poza postrzeganie wizualne.

### **Metoda 5P**

Różne źródła podają inne, choć zbliżone kroki postępowania w ramach metody 5P. Najczęściej zakłada się, że w razie kryzysu należy wyrazić przykrość, przyznać się do błędu, przeprosić, przeciwdziałać i poprawić się oraz organizację. Nie daje to gwarancji na bezpieczne wyjście z kryzysu, ale pomaga i eliminuje/ogranicza negatywne skutki zdarzeń. Większość ludzi oczekuje, że marka wyrazi skruchę i przeprosi za niestosowne treści, czy nieodpowiednie zachowania. Przyznanie się do winy pomaga odbudować wizerunek firmy, ponieważ pokazuje to, że zależy jej na klientach. Demonstruje to zainteresowanie problemem, co w opinii publicznej wygląda o wiele lepiej niż uciekanie od odpowiedzialności. Niemniej ważne jest wyciągnięcie wniosków na przyszłość i zorganizowanie działań tak, by kryzysowa sytuacja nie wydarzyła się ponownie. Nieustanna ewaluacja i nauka na błędach – nie tylko swoich – pomaga zbudować silną markę. Na koniec warto pamiętać o tym, by zrekompensować straty poniesione przez odbiorców. Jest to istotne, by zażegnać każdy konflikt. Warto pomyśleć o zwrocie pieniędzy, wydaniu nowego produktu, czy działaniach z obszaru CSR. Zasady zawarte w metodzie 5P są niezwykle uniwersalne i sprawdzają się w różnych sytuacjach, niezależnie od charakteru kryzysu.

## Przykłady kryzysów wizerunkowych

Na potrzeby głębszego zrozumienia kryzysów wizerunkowych przytoczone zostaną przykłady marek, które ich doświadczyły. Poważne kryzysy wizerunkowe przeszły marki takie jak na przykład Tiger. W ramach reklamy opublikowała ona w 2017 r. serię grafik, gdzie jedna z nich obrażała uczucia patriotyczne Polaków – miała negatywne odniesienie do historii Polski. W dniu rocznicy wybuchu Powstania Warszawskiego opublikowano obrazek, gdzie był widoczny środkowy palec z napisem, który miał wulgarny wydźwięk. Do tego samego wydarzenia historycznego odniosła się również Polska Grupa Energetyczna. Opublikowali reklamę, która ukazywała powstańca z bronią, wokół widać było iskry. Towarzyszyły temu napisy „zapewniamy energię” i „poświęcenie to wielka energia”. Wywołało to falę oburzenia. Firma tłumaczyła concept pomysłu, w późniejszym czasie oznajmiono, że nikogo nie chcieli obrazić. Zmieniono jednak hasło na „Wspieramy pamięć o bohaterach”. Niemniej jednak sytuacja została zapamiętana negatywnie. Z podobnym kryzysem musiała mierzyć się marka wódki Żytnia, która opublikowała na social media grafikę przedstawiającą kilku pijanych mężczyzn. Tak sugerował napis – „Kac Vegas? Scenariusz pisany przez Żytnią”. Okazało się jednak, że fotografia została wykorzystana przez twórcę bezprawnie, nie znając jej historii. Zdjęcie przedstawiało bowiem ofiarę komunistycznego systemu i pochodziło z sierpnia 1982 roku. W tym przypadku okazało się, że choć ruch ten był bardzo nieprzemysłany, marka nie straciła wiele wizerunkowo.

Jedną z głośniejszych spraw stał się również kryzys wizerunkowy ikony polskich blogerek modowych. Jessica Mercedes i jej firma sprzedawać miała ubrania najwyższej jakości, które wyprodukowane są w całości w Polsce. Szybko okazało się, że nie jest to prawda. Odkryto bowiem, że koszulki marki Veclaim uszyto przez chińską firmę Fruit of The Loom. Na początku kobieta nie udzielała się w social media, by następnie wystosować niezbyt szczere przeprosiny. Klienci i inni obserwatorzy marki byli wzburzeni. Dopiero po jakimś czasie w Internecie pojawiły się bardziej wiarygodne wyrażenie skruchy i deklaracja wzięcia odpowiedzialności za oszustwo.

## Podsumowanie

Po przeanalizowaniu zaplecza teoretycznego na temat zarządzania organizacją w kontekście kryzysów wizerunkowych oraz przykładów marek, które doświadczyły takich negatywnych zdarzeń, nasuwa się myśl, że idea umiejętnego zarządzania kryzysowego jest kluczowa dla każdego przedsiębiorstwa. Większość takich sytuacji ma dla marek poważne konsekwencje. Są to przede wszystkim spadek zaufania do marki, utrata jej wartości, a także często straty finansowe. Choć wiadomo, że nie zawsze można uchronić się przed kryzysem wizerunkowym, należy zwrócić szczególną uwagę na działania, które mogą zmniejszyć jego szkody. Warto wykorzystywać metodę 5P, która w jasny i zrozumiały sposób pokazuje, jakie podjąć kroki, by zminimalizować negatywne konsekwencje podczas

każdego rodzaju kryzysu. Warto bowiem pamiętać, że wizerunek marki jest jednym z najistotniejszych niematerialnych zasobów firmy, a dbanie o niego powinno być priorytetem, a nie jedynie dodatkiem w strategii marki.

### Bibliografia

- adlike.pl/2020/06/08/kryzys-wizerunkowy-w-social-media/ (30.05.2021).
- Budzyński W., *Wizerunek firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.
- Hajduk G., *Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze”, 2017, 3/70.
- Kopeć-Ziemczyk K., *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” nr 1/2018.
- Malara Z., Sobol-Wojciechowska J., *Wizerunek przedsiębiorstwa oraz mechanizmy jego kreowania na potrzeby kształtowania potencjału rozwojowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 218.
- Panasiuk A., *Kryzysy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych*, „Akademia Zarządzania” 2(2)/2018.
- Pearson C. M., Clair J. A., *Reframing crisis management*, Academy of Management Review, 1998, t. 23, nr 1.
- roxart.pl/kryzysy-w-social-media-przyklady/ (30.05.2021).
- spidersweb.pl/rozrywka/2020/05/28/afera-metkowa-jessica-mercedes-skandal-veclaim (30.05.2021).
- superbiz.se.pl/wiadomosci/skandaliczna-reklama-pge-na-rocznice-powstania-warszawskiego-poswiecenie-wielka-energia-aa-T7q3-3Vti-XVtW.html (30.05.2021).
- Szyran-Resiak A., *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, 2017.
- wirtualnemedial.pl/artukul/zytnia-extra-bez-duzych-strat-wizerunkowych-po-fatalnym-memie-na-facebooku (30.05.2021).

### Summary

This article analyzes the management of the organization in the context of image crises. There has been specified the method of action in difficult times of crisis, as well as case studies of brands that have recently had to deal with such problems. The main goal was to gain insight into crisis management processes to understand which elements are most important to them. The aim of the publication is to show both theoretical and practical the essence of the issue.

**Julia Rymarska**

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

## **Przyczyny powstawania kryzysu w przedsiębiorstwie**

### **Streszczenie**

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie definicji kryzysu oraz przeanalizowanie przyczyn pojawiania się sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie. Zauważono, iż przyczyn kryzysu należy doszukiwać się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Z tego względu dokonano podziału na przyczyny wewnętrzne oraz zewnętrzne. Na przykładzie badań PwC Global Crisis Survey przeprowadzonych w 2019 roku wśród 2000 przedsiębiorstw z kraju oraz z zagranicy, przedstawiono główne czynniki pojawiania się sytuacji kryzysowych. Porównano również obawy pojawiające się w polskich oraz zagranicznych przedsiębiorstwach. Na zakończenie skupiono się na definicji zarządzania kryzysowego oraz jego fazach.

*Słowa klucze: kryzys, mikrootoczenie, makrootoczenie, zarządzanie kryzysowe*

### **Wprowadzenie**

Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie kryzysu jest trudnym i złożonym procesem, aczkolwiek koniecznym do zapewnienia ciągłości pracy firmy. Przyczyn załamania rozwoju przedsiębiorstwa jest wiele i można się ich doszukiwać na różnych płaszczyznach, dlatego też istnieje kilka metod oraz koncepcji, dzięki którym firmy radzą sobie z przeciwdziałaniem negatywnym skutkom trwania kryzysu. Aby wprowadzić zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie i zrozumieć jego istotę, należy najpierw zapoznać się z definicją słowa kryzys. Według słownika PWN, kryzys jest to między innymi załamanie się procesu wzrostu gospodarczego i regres w rozwoju ekonomicznym państwa bądź też zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś. Ponadto kryzys możemy rozumieć jako sytuację wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji.

### **Przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie**

#### **1. Zewnętrzne**

Czynniki zewnętrzne powodujące kryzys w przedsiębiorstwie są niezależne od firmy i nikt z jej pracowników nie ma wpływu na ich powstawanie. Ze względu na złożoność oraz zmienność otoczenia, możemy podzielić je na mikro- oraz makrootoczenie.

Przyczyną kryzysu związaną z makrootoczeniem przedsiębiorstwa są chociażby zmiany w regulacjach prawnych oraz sytuacje losowe. Przykładem może być kryzys związany z wybuchem pandemii spowodowanej przez COVID-19 w 2020 roku. Spo-

wodował on narzucenie wielu restrykcji na przedsiębiorstwa, często również uniemożliwiających ich działalność. Innymi przyczynami należą do makrootoczenia może być: niskie tempo wzrostu gospodarczego, spadek poziomu dochodów ludności, wysokie stopy procentowe czy też szybkie tempo zmian technologicznych powodujących konieczność wdrażania nowych kosztownych rozwiązań.

Mikrootoczenie natomiast wiąże się z konkurencyjnością na rynku. Przyczyną takiego kryzysu mogą być zatory płatnicze kontrahentów, spadek popytu na produkty firmy, wysoka presja potencjalnej konkurencji, niekorzystne zmiany cen towarów bądź zwiększenie siły oddziaływania producentów substytutów.

## 2. Wewnętrzne

Wewnętrzne czynniki powodujące kryzys odnoszą się do sytuacji oraz stanów zachodzących na poziomie przedsiębiorstwa i są one zależne od decyzji podejmowanych przez firmę. Główną przyczyną powstawania problemów jest nieodpowiednie zarządzanie oraz bariery komunikacji pracowniczej. Innymi częstymi przyczynami są:

- brak kompetencji kadry zarządzającej,
- błędy w budżetowaniu,
- niejasna polityka przedsiębiorstwa,
- przestarzała technologia,
- nieadekwatne rozwiązania organizacyjno-administracyjne,
- systemy wartości oraz brak motywacji pracowników.

Odpowiedni sposób zarządzania przedsiębiorstwem oraz stosowane metody radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych odgrywają kluczową rolę w rozwoju oraz działalności firmy. Ważne jest aby szczeble kierownicze szybko reagowały na sytuacje kryzysowe wdrażając rozwiązania zapobiegające pogorszeniu się sytuacji.

### **Przyczyny kryzysu w polskich przedsiębiorstwach**

Według badań przeprowadzonych przez PwC Global Crisis Survey, główną grupą czynników kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach w 2019 roku, były czynniki operacyjne i stanowiły one 25% ogółu. Należały do nich między innymi awarie produktu czy zakłócenia łańcucha dostaw. Kolejną co do wielkości grupą, były czynniki technologiczne, stanowiące 22% przyczyn kryzysu oraz czynniki finansowe – 17%. Innymi grupami wskazywanymi przez ankietowanych były: czynniki reputacyjne związane z nadużyciem zarządu oraz mediami społecznościowymi, prawne, humanitarne oraz dotyczące kapitału ludzkiego.

Powyższy wykres przedstawia obszary zagrożeń, których firmy w Polsce oraz za granicą obawiają się najbardziej. Łatwo zauważyć, że obawy skierowane są głównie w stronę tych zagrożeń, których jeszcze nie doświadczyły. Dla polskich firm są to głównie terroryzm – 19% oraz klęski żywiołowe – 17%, natomiast mniej obawiają się nadużyć zarządu – 9%, co może wynikać z podobnych sytuacji w przeszłości oraz ewentualnego przygotowania na podobne sytuacje.

## Zarządzanie kryzysowe

Zarządzanie kryzysowe polega na wprowadzeniu działań mających na celu zminimalizowanie niekorzystnych skutków kryzysu pojawiającego się w przedsiębiorstwie. Odpowiednie przygotowanie oraz szybkie reagowanie na niespodziewane sytuacje zagrażające biznesowi, pomagają często nie tylko złagodzić szkody ale również całkowicie zapobiec ich pojawieniu się. Fazy zarządzania kryzysowego:

- Zapobieganie – czynności mające na celu redukcję ryzyka związanego z pojawieniem się kryzysu. Działania te owocują w przyszłości brakiem konieczności usuwania negatywnych skutków, a co za tym idzie stają się oszczędnością dla przedsiębiorstwa.
- Przygotowanie – działania planistyczno-organizacyjne, polegające na tworzeniu scenariuszy sposobu postępowania w przypadku zaistnienia konkretnego kryzysu.
- Reagowanie – przedsięwzięcia firmy, podejmowane po zaistnieniu kryzysu mające na celu usuwanie jego negatywnych skutków. W przypadku kryzysu na linii przedsiębiorstwo – klient, może być to zastosowanie metody 5P, czyli przepros, przygotuj się, przeciwdziałaj, popraw się, powetuj.
- Odbudowa – końcowa faza zarządzania kryzysowego, mająca na celu przywrócenie stanu poprzedniego.

## Podsumowanie

Podsumowując, przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwie może być bardzo wiele i mogą być one zależne od różnych czynników. Według powyższych badań, najczęściej spotykane są kryzysy związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, a co za tym idzie z niewłaściwym zarządzaniem. Z tego względu, bardzo istotne jest zarządzanie kryzysowe, pomagające uniknąć negatywnych skutków trwania kryzysu. Oprócz czynników wewnętrznych, przedsiębiorstwa muszą zmagać się również z zewnętrznymi przyczynami, co może okazać się trudniejsze, ponieważ są to sytuacje niezależne, które trudno jest przewidzieć.

## Bibliografia

- Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A., *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, Sopot 2009.  
<https://czaplicka.eu/> (29.04.2021).  
<https://sjp.pwn.pl/> (27.04.2021).  
<https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2019/badanie-pwc-global-crisis-survey-2019> (28.04.2021).  
<https://wzk.poznan.uw.gov.pl/> (29.04.2021).  
Michałowska M., Stankiewicz D., Danielak W., *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2015, nr 2.



*Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, pod red. Wawrzyniak B., PWE, Warszawa 1985.  
Ziarko J., Walas-Trębacz J., *Podstawy zarządzania kryzysowego część 1*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010.

### **Summary**

The aim of the present article is to familiarise the readers with the definitions of crisis in enterprises and to analyse its reasons. It was noticed, that causes of the crisis can be divided into external and internal group, Subsequently, there were provided examples of each of them with explanation. According to the research conducted by PwC Poland, the main group of reasons that enterprises had to manage in the past, was operational factors. On the other hand, the biggest fear are natural disasters. Finally, the focus was on crisis management and its phases.

## **Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie**

### **Streszczenie**

We wstępie przybliżono czym jest sytuacja kryzysowa. Wskazano celowość pracy. Najpierw przedstawiono zarządzanie sytuacją kryzysową w pięciu etapach. Poprzez wykrywanie sygnałów, działania prewencyjne, analizę wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, wprowadzanie programów naprawczych oraz podsumowanie osiągnięć, organizacja może uniknąć destrukcyjnych skutków kryzysu. Zaprezentowano również model zarządzania kryzysowego skupiającego się na zasobach organizacji. Strategia wyjścia z kryzysu obejmuje fachowe doradztwo oraz przygotowanie planów zapobiegawczych kryzysu. Przedsiębiorstwo przewidujące zbliżające się nadejście kryzysu będzie mogło skutecznie sobie z nim poradzić. Przybliżono, także pojęcia strategii sanacyjnej, likwidacyjnej, wzrostu oraz upadłości. W zależności od wyboru danej strategii, efekt procesu radzenia sobie z kryzysem będzie różny. Wskazano wagę działań naprawczych, które powinny być analizowane oraz nowelizowane. Źródła sytuacji kryzysowych, które podano wpływają na proces decyzyjny o działaniach naprawczych. Obszary takie jak przedsięwzięcie antykryzysowe oraz poszukiwanie innowacyjności w otoczeniu i przedsiębiorstwie służą odbudowie organizacji.

*Słowa kluczowe: zarządzanie w kryzysie, kryzys, strategia, model*

### **Wstęp**

Stan wpływający negatywnie na poziom bezpieczeństwa mienia lub finansów organizacji wywołujący znaczne ograniczenia w działaniu właściwych jednostek strategicznych ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków to sytuacja kryzysowa. Celem niniejszego referatu jest przybliżenie tego zjawiska w przedsiębiorstwie, zaprezentowanie strategii radzenia sobie z kryzysem oraz zaradczość.

### **Proces zarządzania sytuacją kryzysową**

Zarządzanie sytuacją kryzysową określa proces radzenia sobie z trudnościami, które mogą zagrozić organizacji lub jej kondycji finansowej. W zarządzaniu sytuacją kryzysową możemy wyróżnić pięć charakterystycznych etapów:

1. Pierwszym etapem jest wykrywanie sygnałów, które są pierwszymi oznakami negatywnych zjawisk występujących w organizacji. Różnorodność otoczenia komplikuje wykrywanie sygnałów, natomiast organizacje powinny regularnie analizować działania operacyjne i strukturę zarządzania w celu zidentyfikowania sytuacji kryzysowej.

2. Drugi etap, który obejmuje przygotowanie oraz działanie prewencyjne, opiera się na realizowaniu kluczowych zadań we wszystkich obszarach jednocześnie wspomagając proces zwalczania kryzysu oraz przygotowania się na ewentualne przyszłe zagrożenia. Przedsięwzięcia, które są przygotowane na kryzys pozostają stale w gotowości oraz podejmują działania zaradcze.
3. Kolejny etap skupia się na obszarach niedotkniętych skutkami kryzysu, w celu ich ochrony oraz wypracowaniu skutecznych form jego zapobiegania. Przedsiębiorstwo, które zapobiegawczo nie wypracowało procedur przeciwdziałających szybkiemu rozwijaniu się kryzysu nie zauważy dynamicznego rozprzestrzeniania się zagrożenia we wszystkie struktury organizacji.
4. Czwarty etap to rozwój sytuacji kryzysowej, czyli wdrażanie przez organizację krótko oraz długoterminowych programów naprawczych przy wszechstronnym przeanalizowaniu wszystkich możliwości. Celem tych działań jest jak najszybszy powrót przedsiębiorstwa do funkcjonowania z przed sytuacji kryzysowej. Działania naprawcze obejmują:
  - procedury oraz działania operacyjne, które są konieczne, aby wyprowadzić organizację z sytuacji kryzysowej;
  - najważniejsze zadania skupiające na efektywnej obsłudze klientów;
  - utrzymanie pozycji proklienckiej oraz kontaktów biznesowych;
  - wyznaczenie alternatywnych miejsc do realizowania kluczowych zadań.
5. Ostatni etap to podsumowanie wszystkich realizowanych działań mające na celu poprawę błędów oraz niedociągnięć, które wystąpiły. Takie podsumowanie służy organizacji uniknięcia kolejnych zagrożeń oraz zminimalizowania przyszłych skutków kryzysu.

Inny model zarządzania kryzysowego obejmuje identyfikowanie ewentualnych obszarów kryzysu w organizacji, którego składnikiem jest diagnozowanie czy organizacja dysponuje zasobami w zwalczaniu kryzysu. Następnie wskazanie potencjalnych ognisk kryzysu oraz analiza zagrożeń wewnętrznych, a także badanie kwestii społecznych w celu eliminacji zagrożeń ryzykiem. Następną fazą jest doradztwo i opracowanie scenariuszy oraz planów antykryzysowych, które obejmują schemat rozwoju sytuacji kryzysowych, strategię wyjścia z kryzysu, opracowanie algorytmów oraz procedur jak postępować w sytuacjach kryzysowych, a także przygotowanie i szkolenie członków sztabu kryzysowego. W następnej kolejności jest natychmiastowa reakcja w sytuacjach kryzysowych, która obejmuje przeprowadzanie działań analitycznych, określa listy priorytetów komunikacyjnych, podejmuje działania komunikacyjne, współpracuje ze sztabem antykryzysowym oraz opracowuje raport pokryzysowy. Odpowiednie podejście do zarządzania sytuacją kryzysową daje możliwość zmniejszenia w obszarze wizerunku organizacji. Przedsięwzięcia, które jest właściwie przygotowane na nadejście sytuacji kryzysowej utrzyma lub przywróci wiarygodność firmie oraz jej produktom.

## Strategie zwalczania kryzysu – strategie antykryzysowe

Kryzys organizacji wymaga wprowadzenia przedsięwzięć rewolucyjnych, które zmienią zaistniałą sytuację. Strategia antykryzysowa powinna być bardzo dobrze dobrana, ponieważ od niej zależy przyszłość przedsiębiorstwa. Dobór odpowiedniej procedury zależy od takich czynników jak:

- faza rozwoju organizacji
- rzeczywiste przyczyny kryzysu
- dotychczasowa strategia przedsiębiorstwa oraz dostosowanie jej do otoczenia
- aktualna koniunktura
- pozycja konkurencyjna
- struktura i kultura organizacji
- struktura kosztów oraz cen.

Po przeanalizowaniu wszystkich aspektów można stworzyć podstawową koncepcję strategii kryzysowej. Podział metod postępowania wobec kryzysu zależy od dróg strategicznych, w których można wyróżnić zbiory działań mających charakter decyzji operacyjnych oraz decyzji strategicznych.

**Strategia sanacyjna** – celem działania programu jest ustabilizowanie kryzysu, a także uzyskanie trwałej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście finansowym i konkurencyjnym. Wykorzystuje się ją wtedy, gdy kryzys nie jest jeszcze tak zaawansowany, by spowodować zasadniczą degradację przedsiębiorstwa. Działania, które są podejmowane w strategii sanacyjnej to programy restrukturyzacyjne (restrukturyzacja finansowa, organizacyjna, operacyjna), program naprawczy w postępowaniu naprawczym, a także próba postępowania układowego.

**Strategia likwidacyjna** – inaczej „strategia wyjścia” rozumiana jako zamierzona samolikwidacja przedsiębiorstwa, której celem jest wygenerowanie dodatniego kapitału likwidacyjnego i jego ewentualne zainwestowanie w inne dziedziny działalności gospodarczej. W zakresie tej strategii rozpatrywać można strategię sprzedaży przedsiębiorstwa oraz strategię likwidacyjną z zachowaniem wypłacalności (tzw. likwidacja dobrowolna). Rozwiązania, jakie można wybrać w tej strategii to sprzedaż obcej firmie, MBO – Management Buyouts, EBO – Employee Buyouts, żniwa i likwidację.

**Strategia wzrostu** – podjęcie agresywnych działań strategicznych, mających na celu umocnienie przedsiębiorstwa poprzez inwestycje lub integrację. Jest to najkorzystniejsza propozycja strategiczna w kryzysie, która zwiększa rozmiary organizacji, poprawy lub utrwalenia jej pozycji rynkowej oraz w dłuższym okresie powodująca wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Do zrealizowania tej strategii potrzebny jest dostęp do kapitału, co może być osiągnięte za pomocą inwestycji z kapitału obcego, zawarcie transakcji fuzji lub przejęć oraz alianse strategiczne.

**Strategia upadłości** – oznacza likwidację firmy bez zachowania wypłacalności.

Przedsiębiorstwo, które znajduje się w różnych sytuacjach kryzysowych należy skutecznie dobierać instrumenty wspomagające proces zarządzania. W analizie sytuacji kryzysowej oraz wyborze strategii, podstawowymi narzędziami pomocniczymi są:

analiza wskaźnikowa, analiza ekonomiczno-techniczna, analiza strategiczna organizacji i otoczenia, modele diagnostyczne, controlling, system wczesnego ostrzegania, outsourcing, analiza i ocena ryzyka, metody statystyczne. Kryzys wymaga podejmowania działań naprawczych, polegających na modyfikacji obecnych założeń strategicznych. Kryzys jako sytuacja decyzyjna może oddziaływać na organizację aktywizująco i rewitalizująco. Programy antykryzysowe powinny być skoncentrowane na poszukiwaniu zdolności do kształtowania przyszłości.

Źródłami sytuacji kryzysowych są: błędy w zarządzaniu, nieodpowiednia kontrola finansowa, wysoki poziom kosztów, błędy marketingowe, brak lub osłabienie przewagi konkurencyjnej, duże projekty inwestycyjne oraz słabnąca kondycja finansowa. Rodzaj źródła kryzysu skłania do podjęcia decyzji o wyborze konkretnej strategii naprawczej. Np. jeżeli źródłem zagrożenia są błędy marketingowe to strategia naprawcza przewiduje racjonalizację funkcji marketingowej, stworzenie polityki marketingowej oraz reorientacja rynkowa. Natomiast gdy do sytuacji kryzysowej organizację przybliży słabnąca kondycja finansowa to działaniami naprawczymi będą redukcja aktywów oraz nowa koncepcja finansowa.

**Przykład 1.** Play należące do P4 Sp. z o.o. – Firma Play od początku 2020 roku analizowała zachowania rynku oraz sytuację gospodarczą na świecie w związku z rozpoczęciem pandemii wirusa SARS-COV-2. Działania te miały na celu zapobiegnięcie zbliżającego się kryzysu. Firma postanowiła spowolnić bieżącą działalność handlową i skupić się na zapewnieniu ciągłości działania i obsługi klientów. Play podjął szereg inicjatyw mających na celu wsparcie swoich klientów, w szczególności seniorów, studentów i klientów SOHO. Zastosowano pracę zdalną aby zachować ciągłość obsługi i wyeliminować sytuację, w której mogłoby zabraknąć pracowników gotowych świadczyć pracę. Dzięki takim zachowawczym działaniom firma wykazała odporność przedsiębiorstwa w trudnym okresie. Dzięki temu, że organizacja podjęła bardzo wczesne działania to kryzys nie wpłynął w dużym stopniu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Strategią naprawczą tej firmy była racjonalizacja funkcji marketingowej. W skutecznym zarządzaniu w kryzysie można podzielić na dwa obszary:

- przedsięwzięcie antykryzysowe w przedsiębiorstwie
- poszukiwanie w otoczeniu nowych możliwości i radykalnych rozwiązań.

Przedsiębiorstwo powinno stworzyć nowy model strategicznego biznesu oraz strategii możliwej do zmian. Strategiczna rewitalizacja oznacza pojawienie się punktu zwrotnego, który tworzy podstawy dla nowego modelu biznesu oraz wygasza symptomy kryzysu. Konsekwencją rewitalizacji strategicznej jest osiągnięcie wyników ekonomicznych, niekiedy atrakcyjniejszych niż przed kryzysem.

Kryzys może nawet być szansą na sukces dla przedsiębiorstwa poprzez przeprowadzenie gruntownych zmian jakościowych w strukturze zarządzania. Bywa tak że świadome stwarzanie sytuacji kryzysowych może stać się ważnym aspektem do podnoszenia efektywności zarządzania.

## Bibliografia

- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Wydawnictwo: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Wieczerzyńska B, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Pieńkowska M., *Przewidywanie kryzysu*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 6.
- Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2006.
- Stempiński S., Guźniczak C., *Zarządzanie kryzysowe. Doskonalenie procedur reagowania na przykładzie Gminy Miasta Szczecin*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2021.
- Napelski M., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, 2017.
- Rogozińska-Mitrut J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna wydawnicza AS-PRA-JR, Warszawa 2012.
- Play – *Solidne wyniki za Q1 2020 – Aktualności*, gsm.service.pl, (04.05.2023).

## Summary

The introduction describes what a crisis situation is. The purposefulness of the work is indicated. First, crisis management is presented in five stages. By detecting signals, preventive actions, analyzing all areas of the enterprise, introducing recovery programs and summarizing achievements, the organization can avoid the destructive effects of the crisis. A crisis management model focusing on the resources of the organization was also presented. The crisis exit strategy includes expert advice and the preparation of crisis prevention plans. A company predicting the impending crisis will be able to deal with it effectively. The concepts of rehabilitation, liquidation, growth and bankruptcy strategies were also introduced. Depending on the choice of a given strategy, the effect of the process of dealing with the crisis will be different. The importance of corrective actions was indicated, which should be analyzed and amended. The sources of crisis situations that are given affect the decision-making process on corrective actions. Areas such as the anti-crisis undertaking and the search for innovation in the environment and in the enterprise serve to rebuild the organization.



**Małgorzata Kowalczyk**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

**Joanna Kowalczyk**

Uniwersytet Wrocławski

## **Specyfika kryzysu wizerunkowego w mediach społecznościowych na przykładzie marki Tiger**

### **Streszczenie**

Media społecznościowe są współcześnie jednym z najchętniej wykorzystywanych narzędzi marketingowych. Firmy chętnie pokazują się w Internecie budując wokół swoich działań zaangażowaną społeczność. Social media umożliwiają skuteczną interakcję z otoczeniem, ale równocześnie to właśnie w tej przestrzeni wymiany informacji dochodzi coraz częściej do publikacji znacząco godzących w wizerunek i reputację organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia kryzysu oraz specyfiki odmiany tego zjawiska, jakim jest kryzys wizerunkowy. W dalszej kolejności zostanie natomiast przeanalizowane stadium przypadku kryzysu marki Tiger.

*Słowa kluczowe: kryzys, wizerunek, zarządzanie kryzysowe, media społecznościowe*

### **Wstęp**

Pojawienie się mediów społecznościowych zmieniło życie każdego użytkownika Internetu. Dziś posiadanie konta jest czymś typowym, a aktywne korzystanie z niego to ważny element codzienności. Wraz z rozwojem social mediów pojawiły się szanse zarówno dla osób prywatnych jak i organizacji. Dało to nowe możliwości budowania sieci kontaktów, a nawet społeczności skupiających się na konkretnym temacie. Podmioty instytucjonalne takie jak przedsiębiorstwa czy organizacje doceniają zalety nowoczesnego kanału komunikacji, konsumenci natomiast zaczynają wymagać ich obecności tam, gdzie sami codziennie spędzają tak wiele czasu. Marki, których nie ma w mediach społecznościowych, mogą być postrzegane jako niegodne uwagi, mało przystępne, nieprofesjonalne i nienowoczesne. Kolejną zaletą mediów społecznościowych jest możliwość nie tylko pozyskania nowych potencjalnych klientów, ale także sprzedaży bezpośrednio w tych kanałach (Facebook Marketplace, sklep na Instagramie). Jednak tuż obok szans można zauważyć zagrożenia. Związane są one nie tylko z nowym zjawiskiem, jakim jest hejt czy potencjalna możliwość kradzieży danych. Szczególnie dla podmiotów instytucjonalnych takim zjawiskiem może stać się potencjalny kryzys wizerunkowy.



## Definicja kryzysu

Zaczynając warto przyjrzeć się definicji kryzysu. Samo pojęcie bywa interpretowane różnorodnie, a najczęściej definiuje się je w obszarach nauk ekonomicznych oraz społecznych. Słownik synonimów hasło „kryzys” umiejscawia blisko haseł najbliższych mu znaczeniowo, a są nimi: przejście, zwrot, zakręt, moment zwrotny, kamień milowy, przełom, wyłom, czy przesilenie. Pojęcie kryzysu jest wielowymiarowe, stąd pojawiają się trudności w zdefiniowaniu go w jednoznaczny sposób. Pojęcie to można odnosić do zjawisk ekonomicznych, ale również społecznych, technicznych, organizacyjno-prawnych, do pojedynczych osób i zbiorowości o ustalonej organizacji wewnętrznej i systemie zarządzania. W odniesieniu do organizacji gospodarczych kryzys oznacza stan, w którym w skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zostaje zagrożona realizacja podstawowych funkcji firmy, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do zlikwidowania zaistniałej sytuacji. Jest to więc każde odstępstwo od bezpiecznego, uznawanego za „normalny”, stanu funkcjonowania danego podmiotu. Natomiast Wanda Bandura-Madej opisuje kryzys, jako zjawisko emocjonalne. Jego zdaniem jest to stan nierównowagi wewnętrznej spowodowanej wydarzeniem krytycznym. Cechuje się on bardzo dużym napięciem emocjonalnym, obawą przed utratą kontroli, uczuciem przerażenia i poczuciem bezradności oraz różnymi formami dezorganizacji zachowania i objawami somatycznymi. Jest punktem zwrotnym wymagającym podjęcia stosownych działań. Kryzys w kontekście sytuacji patologicznej opisuje natomiast Elżbieta Urbanowska-Sojkin. Jej zdaniem spowodowany często dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia. To określona sytuacja decyzyjna. Mimo różnorodności w definiowaniu kryzysu można wskazać jego kilka podstawowych cech, które można uznać za spójne, a są to:

- trwale zakłóconą działalność organizacji;
- rzeczywiste lub pozorne utracenie kontroli nad swoją działalnością;
- zagrożenie istnienia organizacji lub jej części (funkcji);
- pogorszenie kondycji finansowej organizacji, ograniczające jej możliwości rozwojowe;
- zagrożenie realizacji celów strategicznych firmy;
- możliwość naruszenia lub utraty publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację, co pogarsza jej wizerunek;
- wysoki stopień niepewności powodujący obawy i strach wśród pracowników;
- niski stopień przewidywalności – element zaskoczenia.

### Specyfika kryzysu wizerunkowego w mediach społecznościowych

Mówiąc o specyfice kryzysu wizerunkowego w social mediach warto wyjaśnić, czym właściwie jest kryzys wizerunkowy. Kryzys wizerunkowy, który opisywany jest najczęściej jako moment zwrotny w funkcjonowaniu każdego podmiotu gospodarczego, nagła zmiana w doborze stosowanych metod, narzędzi i procedur, a także przesilenie, które stanowi rezultat podejmowanych działań lub ich braku.

Ponadto, kryzysy wizerunkowe mogą mieć różne źródła i przyczyny. Za ich sprawą podejmowane są odpowiednie decyzje i wynikające z nich ewentualne reakcje antykryzysowe. Krystyna Wojcik podkreśla, że ich źródłem mogą być technika i technologia, zachowania ludzi wobec organizacji (powstanie grup interesu i nacisku społecznego na organizację), błędy zarządzania (przekroczenie przepisów, norm wymaganych przez członków organizacji lub jej otoczenie społeczne) lub problemy natury ekonomicznej. Kryzys w social media określany jest jako problem, który pojawia się w mediach społecznościowych (kryzys w social media) lub jest przez nie wzmacniany (kryzys przez social media) i skutkuje negatywnymi publikacjami w mediach głównych, wywołując zmiany w procesie biznesowym lub straty finansowe. W ten sposób przedsiębiorstwo wzmagają się z negatywnymi informacjami o szerokim zasięgu, docierającym nie tylko do obecnych interesariuszy, ale także możliwych potencjalnych odbiorców. Taki kryzys charakteryzuje się wysoką dynamiką przebiegu. W sytuacji, gdy w wyniku wystąpienia sytuacji kryzysowej doszło do utraty lub nadwyrężenia wizerunku organizacji, powinny być podejmowane działania naprawcze, których efektem ma prowadzić do powrotu do sytuacji sprzed kryzysu. Liczy się skuteczność podejmowanych działań, ponieważ ma ona wpływ na wiele innych działań komunikacyjnych podejmowanych przez organizację. W obecnych warunkach konieczne staje się poszukiwanie nowych sposobów przewidywania kryzysów i reagowania na nie. Wielkość i tempo przepływu informacji są zbyt duże, aby ich ilościowa analiza mogła zapewnić odpowiednio szybkie reakcje. W obliczu kryzysu wizerunkowego niezbędne stają się umiejętności w zakresie analizy wrażliwości, kreatywnego myślenia czy też przewidywania kolejnych kroków. Błędy popełnione w komunikacji w mediach społecznościowych i z nimi związane skutkują rozwojem sytuacji kryzysowych przenoszącym się niejednokrotnie do innych mediów, w tym do mediów tradycyjnych. Ich konsekwencjami bywają bojkoty konsumenckie, utrata partnerów handlowych obawiających się własnych strat wizerunkowych, utrata zaufania inwestorów, spadki kursów akcji. Pokazuje to stadium przypadku kryzysu wizerunkowego w mediach społecznościowych, z jakim musiała zmierzyć się marka napojów energetycznych Tiger.

### **Studium przypadku marki Tiger**

Opisywane stadium przypadku dotyczy marki Tiger, która jest częścią jednego z największych polskich producentów z branży spożywczej, firmy Maspex w Wadowicach. Przedsiębiorstwo to działa prężnie w kierunku marketingu każdej ze swoich marek prowadząc tzw. komunikację 360 stopni, co oznacza, że konkretna marka jest obecna w każdym możliwym medium. Kryzys rozpoczął się 9 sierpnia 2017 roku na Twitterze, zaraz po publikacji Dagmary Pakulskiej wpisu z postem pochodzącym z konta marki Tiger na Instagramie. Stwierdziła w nim, iż: „Chyba jednak jakaś granica została przekroczona...”. Okazało się, w dniu kolejnej rocznicy wybuchu Powstania Warszawskiego w mediach społecznościowych marki pojawiła się grafika, na której elementem dominującym był gest powszechnie uznawany za wulgarny, jakim jest wy-

prostowany środkowy palec obwiązany czerwoną kokardką. Ponadto na profilu instagramowym Tiger Energy Drink zamieszczono także hasło: „1 sierpnia. Dzień Pamięci. Chrzanić to, co było, ważne to, co będzie!”. Co ciekawe, kryzys ten nie wybuchł tak jak to zazwyczaj bywa, bezpośrednio po publikacji, ale z pewnym opóźnieniem. Wynika z tego, że osoby, które poczuły się dotknięte aktywnością Tigera były poza główną grupą docelową marki i rzadko przeglądały jej profile w mediach społecznościowych. Stali odbiorcy przyjęli wpis z 1 sierpnia neutralnie lub nawet pozytywnie. Firma zadziałała w tempie ekspresowym, ponieważ już trzy kwadransy po ujawnieniu się czynnika, który wywołał lawinę zdarzeń, zostało wydane oświadczenie do mediów, w którym firma przeprosiła za zaistniałą sytuację, a po drugie – usunęła wpisy, które stały się przyczyną kryzysu. Niestety, w pierwszej fazie nie udało się usunąć wszystkich postów. Szczególnie te ze strony WWW stanowiły bazę dla osób, które dowiedziały się o wpisie, ale nie mogły już dotrzeć do wykasowanych danych. Ostatecznie usunięto wszystkie wpisy z Instagramu Tigera. Pojawił się również post informujący o usunięciu całego profile. Firma Maspex szybko zamieściła przeprosiny także na profilach marki Tiger w pozostałych media społecznościowych. Ponadto w sprawę włączyła się osobowość telewizyjna Filip Chajzer. We wpisie na swoim profilu Facebook zarzucił marce pogardę dla powstańców, ignorancję, brak wrażliwości na historyczną tragedię. Ponieważ wpis spotkał się z dużym odzewem (pod postem pojawiło się 3,3 tys. komentarzy, 89 tys. reakcji, a 2640 osób udostępniło post dalej), firma podjęła kolejne błyskawiczne kroki. O godzinie 17.00 tego samego dnia pojawiła się kolejna informacja, tym razem o wpłacie 500 tys. zł na rzecz żyjących powstańców, a dokładnie na rzecz Światowego Związku Żołnierzy Armii Krajowej. Nie był to jednak koniec kryzysu. Kilka godzin później, a dokładnie po godzinie 20.00, pojawiły się wezwania do bojkotu Tigera i innych produktów Maspexu. Sytuacja miała również miejsce w telewizji publicznej za sprawą Michała Rachonia, który na wizji demonstracyjnie wylał puszkę produktu Tiger. Często jednak, kiedy ktoś nawołuje do bojkotu, odbiorcy komunikatu postępują odwrotnie, co zaobserwowano także w tym przypadku. Według analizy CMR, udziały w sprzedaży napojów energetycznych marki Tiger w tygodniu od 14 do 21 sierpnia wzrosły o 0,7 pkt. proc., w porównaniu z tygodniem poprzednim i wyniosły 19,8%. Firma Maspex zamieściła także w gazetach ogłoszenia o treści: „Przepraszamy – producent napojów Tiger”. Ukazały się one w takich mediach, jak: „Rzeczpospolita”, „Gazeta Prawna”, „Puls Biznesu”, „Gazeta Wyborcza”, „Do Rzeczy”, „W Sieci”, „Salon24”, „Newsweek”. Pojawił się także wywiad w „Rzeczpospolitej”, w którym na pytania dziennikarza odpowiadał prezes zarządu. Zerwano również współpracę z agencją marketingową, która odpowiedzialna była za kryzys.

### **Podsumowanie**

Podsumowując można stwierdzić, że kryzys to bardzo trudne a zarazem niebezpieczne wyzwanie dla każdego przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku, kiedy jego źródło tkwi w mediach społecznościowych. To właśnie ich specyfika sprawia,

że kryzys nabiera tempa i dociera do większej społeczności, zarówno obecnych interesariuszy jak i tych potencjalnych. Jak pokazuje jednak opisywane case study marki Tiger, kryzys może również okazać się w przyszłości źródłem potencjalnego sukcesu. Wystarczy nim tylko umiejętnie zarządzać.

### **Bibliografia**

- Barczak B., Bartusik K., *Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie*, pod red. Stabryła A., Kraków 2010.
- <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/sprzedaz-tigera-wzroslo-po-kryzysie-wizerunkowym> (05.05.2021).
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa 2015.
- Słownik synonimów*, PWN, Warszawa 1997.
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2009.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, pod red. Staniec I. i Zawila-Niedźwiecki J., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003.

### **Summary**

Social media is one of the most used marketing tools today. Companies willingly show themselves on the Internet, building an engaged community around their activities. Social media enable effective interaction with the environment, but at the same time it is in this space of information exchange that more and more publications significantly damage the image and reputation of the organization. The aim of the article is to present the concept of crisis and the specificity of a variety of this phenomenon, which is the image crisis. Then, the stage of the Tiger brand crisis will be analyzed.



## Danylo Afonin

Politechnika Lubelska  
Koło Naukowe Menedżerów

# Działania start-upowe w dobie pandemii COVID-19

## Streszczenie

Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest start-up w dobie pandemii COVID-19, zarządzanie i możliwości, które są teraz dostępne. Za pomocą ankietowania z raportu polskich start-upów zostały zebrane dane dotyczące wpływów koronawirusa, pozytywnych i negatywnych, na start-upy. Również zostały wyodrębnione nisze rynkowe (obszary), które mają popularność w okresie pandemii, rozwiązania dla kierowników start-upów w sprawie obniżenia bieżących kosztów oraz ważne rady dla przedsiębiorców, jak utrzymać swój biznes podczas epidemii COVID-19.

*Słowa kluczowe: start-up, pandemia COVID-19, możliwości, działania, rozwiązania, projekty*

## Wstęp

Zaczynając ten temat, nie można nie powiedzieć o samym start-upie, albo raczej o jego różnicach od małego biznesu. Zostały wyróżnione następujące cechy start-upu:

- Tempo wzrostu (start-up musi się rozwijać przez cały czas i tak szybko, jak to możliwe).
- Technologie (technologia jest często głównym produktem start-upu).
- Strategia wyjściowa (start-up zwykle przechodzi do następnego etapu poprzez dużą sprzedaż lub POP).
- Finansowanie (wiele projektów są początkowo finansowane ze środków własnych lub przy pomocy rodziny i przyjaciół).

Teraz jesteśmy świadkami rozwijającego się kryzysu. Strach przed koronawirusem nie ogranicza się do ludzi. To także cios dla większości firm. Czy ten kryzys pandemiczny oznacza pecha dla firmy? Jeśli przedsiębiorca dobrze rozegra swoje karty, COVID-19 może oznaczać sukces. Na przykład, podczas gdy wielu ludzi walczy o znalezienie pracy w pośpiechu, inni czerpią korzyści z kryzysu zdrowotnego, zapewniając bardzo potrzebne rozwiązania medyczne. Niektórzy założyciele z Londynu uruchomili w tym roku nawet zupełnie nowy start-up (o nazwie Epiderm), który pomaga śledzić kontakty między pracownikami a gośćmi poprzez śledzenie lokalizacji i analizę kalendarza na smartfonie.

Żeby utrzymać się na rynku, kierownik start-upu musi szybko reagować na zmiany, planować, szukać nowych możliwości, komunikować się i podejmować aktywne działania. Właśnie menedżerowie start-upów w trudnych czasach znajdują dla siebie

najbardziej dochodową niszę, zaczynają działać szybko i aktywnie. Oczywiście nie jest to łatwe, ale najbardziej przedsiębiorczy ludzie wykonują tytaniczną pracę, aby osiągnąć określony sukces na rynku globalnym.

### Start-upy w dobie pandemii COVID-19

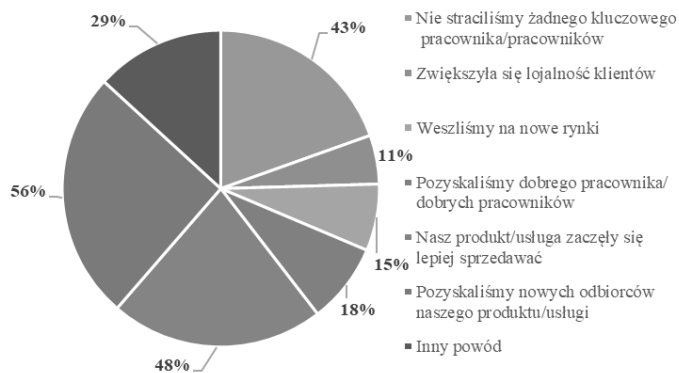
Najpierw dla danych był wzięty raport szóstej Edycji „Polskie Startupy. 2020 Covid Edition” z udziałem 16 ekspertów i 1400 respondentów, w którym autorzy przeanalizowali jak epidemia koronawirusa wpłynęła na kondycję polskich innowacyjnych przedsiębiorstw. Badanie pokazuje, jakie możliwości wsparcia finansowego oferowane przez państwo okazały się najlepsze i co w tej branży może wydarzyć się w najbliższych miesiącach. Start-upy zostały podzielone jeszcze pod kątem oferty – 32% oferują produkty, 31% usługi, a pozostałe 37% połączenie produktu i usługi.



Wykres 1. Czy sytuacja związana z pandemią koronawirusa wpłynęła na działalność start-upu?

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Polskie Startupy. 2020 COVID Edition” Startup Poland, Warszawa 2020.

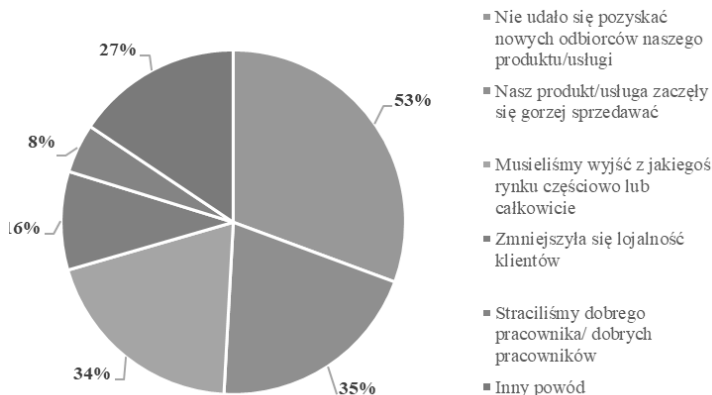
Sytuacja wygląda tak, iż liczba reakcji negatywnych (39%) jest trochę większa od liczby reakcji pozytywnych (34%).



Wykres 2. W jaki sposób twoim zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła pozytywnie na działanie start-upu? Co się zmieniło na lepsze?

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Polskie Startupy. 2020 COVID Edition” Startup Poland, Warszawa 2020.

Najczęstsze pozytywne wpływy spośród danych – pozyskanie nowych odbiorców (56%), lepsze sprzedawanie produktów/usług (48%) a utrzymanie wszystkich kluczowych pracowników (43%).



Wykres 3. Dlaczego twoim zdaniem pandemia COVID-19 wpłynęła negatywnie na działanie start-upu? Co się zmieniło na gorsze?

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Polskie Startupy. 2020 COVID Edition” Startup Poland, Warszawa 2020.

Opowiadając o negatywnych wpływach, najczęstszymi podczas pandemii są brak pozyskania nowych odbiorców (53%) i gorsze sprzedawanie się produktów/usług (35%).

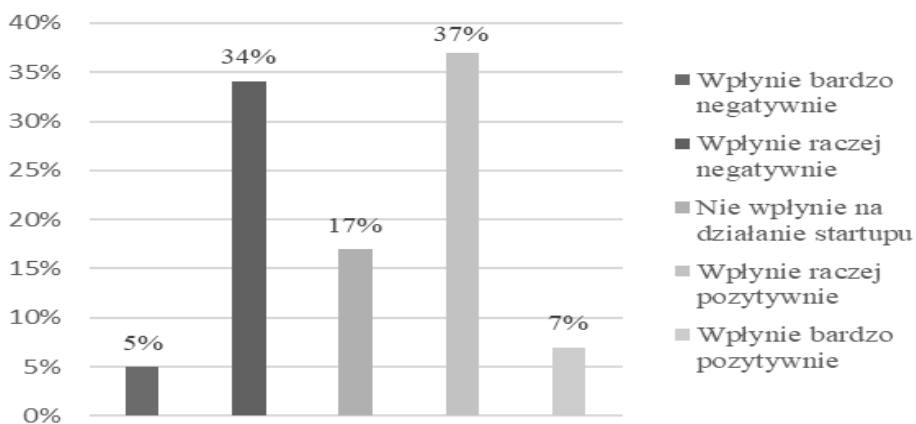


W zdecydowanej większości start-upy nie zamierzają zwalniać pracowników (63%) – tylko 6% planuje redukcje. Dwie trzecie firm nie skorzystało z tarcz antykryzysowych. Te z firm, które ich użyły, sięgały przede wszystkim po pożyczki (73%) lub zwolnienia z ZUS (52%). Ponad jedna czwarta firm zmieniła model biznesowy, widząc nowe szanse przychodowe lub zmianę w relacjach z klientami.

Jeżeli przeanalizować sytuację z finansowaniem, to aż 80% start-upów korzysta ze środków własnych, jeśli chodzi o finansowanie działalności.

Nie patrząc na kryzys, niemal jedna trzecia start-upów (32%) generuje obecnie przychody większe niż rok temu.

Liczba osób, zatrudnionych w start-upie, nie może nie cieszyć się, ponieważ zostały zebrane takie dane jak: aż 63% ankietowanych nie zmienili liczby pracowników i nie zamierzają zwalniać, 17% zamierzają zatrudnić nowych ludzi, tylko 6% zdecydowali zrobić redukcję etatu, 14% nie odpowiedzieli na to pytanie.



Wykres 4. Czy sądzisz, że sytuacja związana z pandemią koronawirusa SARS-CoV-2 wpłynie na przyszłość start-upu w 2021 r.?

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Polskie Startupy. 2020 COVID Edition” Startup Poland, Warszawa 2020.

Odpowiedzi na pytanie o przyszłości start-upu wyglądają bardzo podobnie do pytania z wykresu 1. Natomiast, w tej sytuacji liczba pozytywnych reakcji (43%) jest wyższa od liczby negatywnych (39%).

### Prowadzenie start-upów w dobie pandemii COVID-19

Zarządzanie start-upem w tak ciężkich czasach nie może być łatwe. Przeglądając kierowników start-upów, którzy osiągnęli jakiś sukces, można wyodrębnić jeden z najlepszych obszarów start-upów – IT, czyli technologie informacyjne i wszystko, z nimi powiązane. Zostały wyróżnione następujące projekty (z przykładami):

- **Start-upy medyczne.** W miarę rozprzestrzeniania się COVID-19 w Europie strach przed infekcją zmusza dużą liczbę ludzi do szukania porady medycznej w Internecie. Dla przykładu jest przedstawiona szwedzka firma KRY, która za pomocą swej platformy Livi Connect pozwala specjalistom opieki zdrowotnej w Europie widzieć i leczyć pacjentów na odległość, korzystając z połączenia wideo. Wzrost liczby rejestracji do aplikacji rok do roku wyniósł 139%, natomiast wzrost w liczbie zdalnych konsultacji w ciągu trzech miesięcy (od marca do maja 2020 roku) to 70%.
- **Platformy wideokonferencyjne.** Ponieważ wydarzenia są anulowane jeden po drugim, internetowe platformy dla wydarzeń albo konferencji kwitną, a platformy obsługujące firmy są szczególnie poszukiwane. Aplikacja do wideokonferencji Zoom już teraz może się uznać za beneficjenta pandemii. Taki wniosek płynie z zaprezentowanych wyników za maj, czerwiec i lipiec 2020 r. Przychody wzrosły o ponad 350%!
- **Start-upy biotechnologiczne.** Chociaż różne duże firmy nadal walczą o to, aby jako pierwsi wprowadzić szczepionkę na koronawirusa na rynek, ale młode start-upy również są w stanie promować swoje biznesy w czasie pandemii. Świetnym przykładem jest firma BenevolentAI – start-up z Londynu, który wykorzystuje sztuczną inteligencję, aby szybko znaleźć lekarstwo, też ma status „jednoróżca” wśród innych start-upów.
- **Usługi rozrywkowe i edukacyjne.** Podczas kwarantanny ludzie potrzebują czegoś, czym mogą się bawić, i nie tylko; wraz z zamknięciem klubów fitness i instytucji edukacyjnych entuzjaści sportu, zwykli uczniowie i studenci zaczną więcej ćwiczyć w domu, co zwiększy popularność aplikacji i platform do ćwiczeń w domu. Oczywiście, że popyt na gry komputerowe i serwisy internetowe też bardzo urósł w okresie pandemii. Tym razem przykładem została polska firma RemoteMyApp. Start-up, jak sam się przedstawia, jest dostawcą technologii cloud gamingowej (gry w chmurze) oraz treści gamingowej dla globalnych biznesów. Po ankietowaniu zwykłych ludzi było widać, że w porównaniu z 2019 rokiem, w 2020 roku wzrosła liczba osób grających w gry komputerowe online (35%).

W okresie pandemii dla przedsiębiorców zostały zaproponowane rozwiązania, które mają na celu wspieranie młodych kierowników start-upów.

Tabela 1. Najglówniejsze proponowane rozwiązania dla przedsiębiorców w sprawie obniżenia bieżących kosztów prowadzenia biznesu na czas epidemii

Nazwa rozwiązania	Krótki opis
Zwolnienie mikro ze składek do ZUS, NFZ, Funduszu Pracy, Funduszu Solidarnościowego i Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych przez trzy miesiące.	Rada Ministrów może wydłużyć ten okres. Będzie to dotyczyło firm, które działały przed 1 lutego 2020 r. Zwolnienie dotyczy wszystkich pracowników na etatach w danej firmie oraz – co do zasady – właściciela.
Przesunięcie terminu płatności zaliczek na podatek dochodowy	Przedsiębiorcy mogą skorzystać z odroczenia terminu płatności lub rozłożenia na raty zapłaty podatku stanowiącego dochód budżetu państwa. Na okres stanu zagrożenia epidemiologicznego przedsiębiorcy zostali zwolnieni z konieczności uiszczenia opłaty prolongacyjnej, która normalnie wynosi 4% kwoty podatku lub zaległości podatkowej.
Możliwość rezygnacji z uproszczonych zaliczek w 2020 r.	Jeżeli tzw. „mały podatnicy” PIT i CIT opłacający w 2020 roku zaliczki miesięczne na podatek w formie uproszczonej ponoszą negatywne konsekwencje ekonomiczne z powodu COVID-19 mogą zrezygnować w trakcie roku podatkowego z tej formy w odniesieniu do zaliczek należnych za okres od marca do grudnia 2020 roku.
Możliwość odliczenia straty z 2020 roku od dochodu.	Podatnicy PIT i CIT, którzy z powodu COVID-19 ponieśli stratę w 2020 roku mogą o wysokość tej straty obniżyć odpowiednio dochód lub przychód uzyskany z działalności gospodarczej w 2019 roku.
Pożyczka z urzędu pracy w wysokości 5 tys. zł.	Pożyczka jest nieoprocentowana, a jej spłata ma się rozpocząć trzy miesiące po jej otrzymaniu i przez następne 12 miesięcy, będzie istniała możliwość umorzenia pożyczki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji ze strony internetowej <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/start-upy-tarcza-antykryzysowa/>.

Co powinna zrobić firma podczas kwarantanny, aby nie zbankrutować, ale na odwrót, otrzymywać niemałe zyski? Co pomogło tym przedsiębiorcom, którzy brali udział w ankietowaniu i byli zadowoleni z pandemii COVID-19? Możemy wyodrębnić takie istotne działania:

- 1. Adaptacja.** Czas terażniejszy pokazuje, że firmy, które nie mogą adaptować się do nowych warunków i potrzeb społeczeństwa, ponoszą wielkie straty i nie mogą dalej adekwatnie funkcjonować;
- 2. Udoskonalić swoją stronę internetową.** Strona internetowa firmy – to jej twarz, potencjalni klienci będą mogli wygodnie zapoznać się z informacjami o produkcie/usłudze na dobrze zaprojektowanej stronie internetowej.
- 3. Sprawdzenie kwalifikacji pracowników, ocena, jak bardzo zapracowani są specjaliści z różnych działów.** Ocena efektywności działu zoptymalizuje procesy poprzez równomierne rozłożenie obowiązków między pracowników.
- 4. Pełna kontrola finansów.** Chociaż to będzie aktualnie zawsze, ale w czasie pandemii trzeba kontrolować finanse jeszcze pilniej, bo cena błędu teraz będzie wyżej. Również, o ile jest taka możliwość, trzeba wykorzystywać w pełni dostępne narzędzia rozwojowe, dotyczące nie tylko finansowania, ale także promocji, badania popytu na rynkach, wsparcia biznesu itp.
- 5. Kreatywność.** Jak by to nie było banalnie, ale przejaw kreatywności zwiększy uznanie na rynku.
- 6. Synchronizacja pracy działów.** Nawet jeśli nie ma wątpliwości co do skuteczności procesów w każdym dziale, należy zwrócić uwagę na to, jak powiązane działy współdziałają ze sobą.

**7. Maksymalne utrzymywanie zespołu.** Zwłaszcza tych pracowników, których nie można stracić w żadnych okolicznościach.

### **Podsumowanie**

Analizując polskie start-upy w czasie pandemii, można śmiało powiedzieć, że jednak koronawirus może nieźle pomóc w powstawaniu start-upów, jeśli, oczywiście, prowadzi swój biznes, dostosowując się do zmian w takich czasach. Pandemia to czas młodych start-upów, ponieważ mają one okazję wskoczyć na kluczowe pozycje w nowych branżach. Chociaż nie można pominąć faktu, że w okresie COVID-19 kryzys uderza w każdego, w każdy biznes, a każda zła decyzja może zadać ostateczny cios start-upowi.

W ankietowaniu dobrze widać, że jest wielu doświadczonych przedsiębiorców, którzy bez względu na wszystko byli w stanie odnieść sukces i wyjść z obecnej sytuacji jako zwycięzcy.

Podsumowując, przy prawidłowych działaniach podczas całego procesu zarządzania start-upem, pandemia COVID-19 przyczynia się do rozwoju start-upu, ale trzeba włożyć dużo wysiłku i nie bać się nowych pomysłów.

### **Bibliografia**

- [https://sifted.eu/articles/coronavirus-impact-on-europe-startups/\(24.03.2020\).](https://sifted.eu/articles/coronavirus-impact-on-europe-startups/(24.03.2020).)  
[https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/start-upy-tarcza-antykryzysowa/ \(1.04.2020\).](https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/start-upy-tarcza-antykryzysowa/ (1.04.2020).)  
[https://techno-senior.com/2020/06/17/livi-connect-europejczycy-coraz-chetniej-siega-ja-po-cyfrowe-punkty-pierwszego-kontakt./ \(17.06.2020\).](https://techno-senior.com/2020/06/17/livi-connect-europejczycy-coraz-chetniej-siega-ja-po-cyfrowe-punkty-pierwszego-kontakt./ (17.06.2020).)  
[https://www.forbes.pl/technologie/zoom-wzrost-przychodow-i-zyskow-w-trakcie-pandemii-koronawirus/fc1vbdw \(3.09.2020\).](https://www.forbes.pl/technologie/zoom-wzrost-przychodow-i-zyskow-w-trakcie-pandemii-koronawirus/fc1vbdw (3.09.2020).)  
[https://www.liviconnect.com/pl/ \(1.04.2020\).](https://www.liviconnect.com/pl/ (1.04.2020).)  
[https://www.pb.pl/remotemyapp-na-celowniku-deutsche-telekomu-995397 \(30.06.2020\).](https://www.pb.pl/remotemyapp-na-celowniku-deutsche-telekomu-995397 (30.06.2020).)  
[https://www.technologpark.pl/2020/12/raport-polskie-startupy-2020-covid-edition/ \(13.12.2020\).](https://www.technologpark.pl/2020/12/raport-polskie-startupy-2020-covid-edition/ (13.12.2020).)  
[https://www.wroclaw.pl/przedsiębiorczy-wroclaw/raport-polskie-startupy-2020-covid-edition \(26.11.2020\).](https://www.wroclaw.pl/przedsiębiorczy-wroclaw/raport-polskie-startupy-2020-covid-edition (26.11.2020).)  
Raport *Polskie Startupy. 2020 COVID Edition* "Startup Poland, Warszawa 2020; Arwaj A., Dziewit W., Jagieło M., Jedliński K., Król P., Pawlak M., Szażyk T.

### **Summary**

The question of the consideration of this study is a start-up in the time of the COVID-19 pandemic, management and opportunities that are now available. Data on the impact of the coronavirus, positive and negative, on start-ups were collected by means of a survey from the report of Polish start-ups. There are also market niches (areas) that are popular during the pandemic, solutions for start-up managers to reduce current costs, and important advice for entrepreneurs on how to keep their business during the COVID-19 epidemic.



## **Zarządzanie kryzysowe w mediach społecznościowych**

### **Streszczenie**

Niniejsza praca skupia się na wy tłumaczeniu pojęć związanych z zarządzaniem kryzysowym w mediach społecznościowych. Na potrzeby referatu przeprowadzone zostały badania ankietowe, skupiające się na odpowiedzi na pytanie, jaki jest stosunek respondentów do niektórych popularnych kryzysów w mediach społecznościowych. Istotną z punktu widzenia badań jest również ocena zarządzania kryzysowego w przedstawionych sytuacjach. Praca jest podstawą do określenia istotności zarządzania kryzysowego.

*Słowa kluczowe: media społecznościowe, zarządzanie kryzysowe, marketing internetowy*

### **Podstawy teoretyczne zarządzania kryzysowego**

Kryzys jest synonimem zdarzenia, które zakłóca istniejący wcześniej stan rzeczy. Jest to poważne wydarzenie, które może mieć wiele przyczyn, w tym naturalne, polityczne, finansowe lub techniczne. Bez względu na przyczynę istnieje powszechne oczekiwanie, że po podjęciu odpowiednich kroków sytuacja wróci do normalności, a różne osoby i organizacje powrócą do swoich dotychczasowych sposobów współpracy. Jednak coraz częściej uznaje się, że po poważnym kryzysie nowy zestaw relacji biznesowych i sposobów działania staje się nową normalnością. Santana zauważył, że słowo kryzys wywodzi się od greckiego „Krisis” oznaczającego decyzję lub punkt zwrotny, i zauważa, że słowo to jest powszechnie nadużywane w odniesieniu do drobnych problemów.

Zarządzanie kryzysowe w organizacjach jest podzielone na etapy, w których są wykorzystywane różne jego funkcje. Wyprzedzające zarządzanie kryzysowe może identyfikować zmienne wyzwajające, np. symulując potencjalne kryzysy, stosując techniki scenariuszowe lub systemy wczesnego ostrzegania. Zarządzanie zapobieganiem kryzysowym musi zostać zainicjowane w przypadku, gdy wyprzedzające zarządzanie kryzysowe nie jest w stanie zapobiec nadchodzącemu kryzysowi operacyjnemu. W drugiej fazie można już rozpoznać typowe objawy kryzysowe. W związku z tym niezwykle ważną jest ocena kryzysu, wdrożona odpowiednio wcześniej i przyjęcie istniejących planów kryzysowych w przedsiębiorstwie. Później, na etapie operacyjnego zarządzania kryzysowego, celem jest opanowanie trwającego kryzysu i ograniczenie szkód.

W niniejszej pracy istotne będzie rozumienie pojęć kryzys, sytuacja kryzysowa i zarządzanie kryzysowe z punktu widzenia public relations, rozumianego jako podtrzymywanie relacji pomiędzy organizacją, a jej publicznością. Według tego podejścia

kryzysami można nazwać wszelkie zdarzenia, które uderzają w organizację lub instytucję, zaburzając jej zwyczajne funkcjonowanie. W public relations sytuację kryzysową rozumie się jako stan, w którym znajduje się organizacja lub instytucja, przyczyniający się do naruszenia jej stabilności lub wręcz opóźnienia rozwoju w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu. W przypadku utrzymywania się zaistniałej sytuacji w dłuższym okresie czasu może ona prowadzić nawet do zagrożenia istnienia danej organizacji lub instytucji. Zarządzanie kryzysowe to proces, w ramach którego organizacja radzi sobie z nieoczekiwanym zdarzeniem, które może zaszkodzić organizacji lub jej interesariuszom.

### **Przykłady zarządzania kryzysowego w mediach społecznościowych w świetle badań własnych**

Na potrzeby pracy zostały przeprowadzone internetowe badanie ankietowe, w którym respondenci zostali poproszeni o zadeklarowanie swojego stosunku do pięciu popularnych kryzysów wywołanych przez kampanie reklamowe przedsiębiorstw [Jaki jest Pani/Pana stosunek do poniższej kampanii reklamowej? (Proszę wyrazić opinię na skali, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie negatywny”, a 10 oznacza „zdecydowanie pozytywny”)]. Następnie zostali poproszeni o ocenę zarządzania kryzysowego przedsiębiorstw w danej sytuacji [Czy Pani/Pana zdaniem reakcja na sytuację była poprawna? (Proszę wyrazić opinię na skali, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie niepoprawna”, a 10 oznacza „zdecydowanie poprawna”)]. Respondenci wyrażali swoje opinie za pomocą dziesięciostopniowej skali semantycznej. Wymienione sytuacje kryzysowe to:

- Tiger – W sierpniu 2017 roku na profilach w mediach społecznościowych marki Tiger pojawia się seria grafik. Jedna z nich w rocznicę Powstania Warszawskiego przedstawiała wyciągnięty środkowy palec z wulgarnym podpisem mówiącym o tym, że nie powinniśmy skupiać się na przeszłości. Marka Tiger nie tylko zniknęła z mediów społecznościowych, ale również z niektórych stacji benzynowych. Prezes Maspexu oficjalnie przeprosił w imieniu marki. Rozwiązano współpracę z agencją, a osoby odpowiedzialne za kreację zwolniono.
- Żytnia – W sierpniu 2015 roku na profilu trunku pojawiła się grafika przedstawiająca kilku mężczyzn. Jeden był w stanie zaawansowanego upojenia alkoholowego i wymagał transportowania go przez towarzyszy. Takie przynajmniej było skojarzenie po przeczytaniu podpisu brzmiącego „KacVegas? Scenariusz pisany przez Żytnią”. Okazało się, że osoba robiąca grafikę nie tylko bezprawnie wykorzystwała zdjęcie, ale nie знаła także jego historii. Fotografia przedstawia bowiem zajście z 31 sierpnia 1982 roku. Panowie nie niosą pijanego towarzysza, a postrzelonego przez komunistów przyjaciela, który pożegnał się z życiem. Producent alkoholu winił autorkę postu (przedsiębiorstwo zatrudniało agencję do prowadzenia kanałów społecznościowych Polmos Bielsko-Biała). Pracodawca autorki natychmiastowo zwolnił ją z pracy. Przy okazji wyszło także na jaw, że pracownica była zatrudniona na umowę zlecenie, a więc osobiście ponosiła

odpowiedzialność za to, co wykonywała podczas pracy na rzecz pracodawcy. Została pozwana cywilnie o pomówienie. Ostatecznie doszło do ugody, w której wyniku musiała zapłacić 15 000 zł. Sprawdzano także, czy można pozwać ją za bezprawne wykorzystanie zdjęcia, ale to postępowanie ostatecznie umorzono.

- Green Caffè Nero – Na początku czerwca 2018 roku kilku klientów kawiarni skarżyło się marce z powodu kłopotów żołądkowych, po zjedzeniu posiłku w kawiarni, przy czym część z nich trafiła do szpitala. Marka zareagowała błyskawicznie. Na profilu facebookowym Green Caffè Nero pojawił się post, w którym firma poinformowała o zgłaszanych przez klientów kłopotach i zapewniła, że podjęła kroki mające na celu wyjaśnienie tej delikatnej sprawy.
- Bieluch – Wpis na Facebooku o treści „Przypuścimy, że czekacie właśnie na wykonanie kary śmierci, jakie byłoby Wasze ostatnie danie?”. Wielu internautów uznało pytanie za kontrowersyjne. Zdecydowana większość upomniała markę i wypomniała mało subtelne zachowanie. Przedsiębiorstwo zareagowało dodając wpis tłumaczący kontrowersyjny post.
- Samsung – Samsung udostępnił wpis na Twitterze promujący nowy model urządzenia. Post udostępniony został z iPhona (Apple), czyli największego konkurenta marki. Po powstaniu kryzysu moderator Twittera szybko usunął post.

W pracy zostały podstawione dwa pytania badawcze:

1. Jaki stosunek do kryzysów w kampaniach reklamowych mają respondenci?
2. Jak respondenci oceniają zarządzanie kryzysowe przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych?

Na potrzeby badania skonstruowano dwie hipotezy badawcze:

H1. Respondenci mają negatywny stosunek do kryzysów w kampaniach reklamowych.

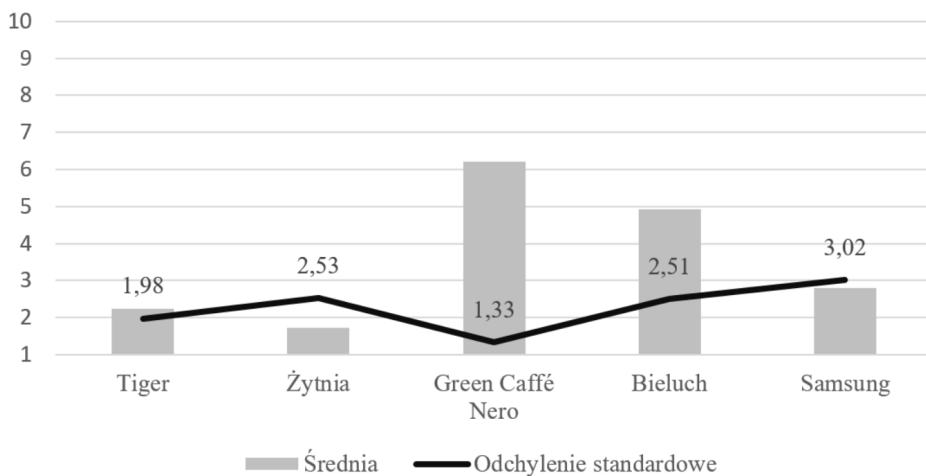
H2. Respondenci oceniają pozytywnie reakcje przedsiębiorstw w ramach zarządzania kryzysowego.

Z analizy pytań umieszczonych w metryczce wynika, że w badaniu wzięło udział 45 respondentów (26 kobiet i 19 mężczyzn). Największą część respondentów była w wieku od 21 do 27 lat (26 osób). Drugą najliczniejszą grupą były osoby poniżej 21 roku życia (13 osób). Osób w wieku 28–45 lat było 4. Najmniej liczną grupą były osoby powyżej 45 roku życia – 2 osoby.

Na wykresie 1 przedstawione zostały odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące tego, jaki jest ich stosunek do poszczególnych kampanii reklamowych. Kampania firmy Żytnia została oceniona najgorzej (1,72), sytuacja marki Tiger została oceniona na 2,23; Samsunga 2,8; Bielucha 4,49. Sytuacja przedsiębiorstwa Green Caffè Nero jako jedyna została oceniona pozytywnie – 6,21. Widoczna jest tendencja do różnego podejścia do kryzysów w poszczególnych przypadkach, różnica pomiędzy najlepiej i najgorzej ocenioną kampanią wynosi aż 4,49. Niektóre sytuacje zostały ocenione bardzo negatywnie, inne neutralnie lub nawet pozytywnie. Odchylenie standardowe utrzymywało się na względnie wysokim poziomie, co wskazuje na niespójne odpowie-

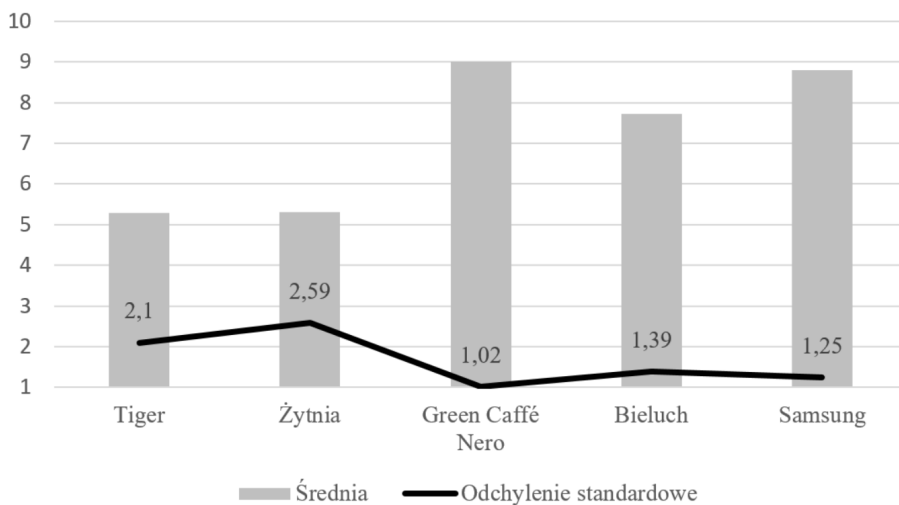


dzi respondentów. Może to prowadzić do wniosku, że respondenci wyrażali odrębne, znaczenie różniące się od siebie opinie, inaczej postrzegali kampanie. Najwyższe odchylenie standardowe dało się zauważyć w przypadku sytuacji marki Samsung (3,02), najniższe dla firmy Green Caffè Nero (1,33).



Wykres 1. Stosunek respondentów do kryzysów w kampaniach reklamowych

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Ocena zarządzania kryzysowego firm

Źródło: opracowanie własne.

Na powyższym wykresie (wykres 2) przedstawione zostały opinie respondentów na pytanie „Czy Pani/Pana zdaniem reakcja na sytuację była poprawna?”. Odpowiedzi zostały przedstawione za pomocą dziesięciostopniowej skali semantycznej. Wszystkie reakcje przedsiębiorstw zostały ocenione pozytywnie. Najlepiej oceniona została sytuacja marki Green Caffè Nero (9,01), następnie przedsiębiorstwa Samsung – 8,79, Bieluch – 7,72 i Żytnia – 5,3. Respondenci najgorzej ocenili zarządzanie kryzysowe marki Tiger – 5,29. Odchylenie standardowe utrzymywało się na zdecydowanie niższym poziomie niż w przypadku pierwszego pytania. Respondenci najbardziej spójne odpowiedzi mieli w stosunku do reakcji firmy Green Caffè Nero, a największą niespójność dało się zauważyć w przypadku marki Żytnia.

### Podsumowanie

Sytuacje kryzysowe mogą dotknąć każdego przedsiębiorstwa. W celu zachowania pozytywnej relacji z klientami przedsiębiorstwa powinny być przygotowane na kryzysy. Za reagowanie na takie sytuacje odpowiada zarządzanie kryzysowe. Na potrzeby pracy zostały postawione dwie hipotezy:

H1. Respondenci mają negatywny stosunek do kryzysów w kampaniach reklamowych. Hipoteza ta potwierdziła się tylko częściowo. Większość sytuacji została oceniona negatywnie, jednak sytuacja Green Caffè Nero została ostatecznie oceniona pozytywnie. Można skłonić się do wniosku, że pojęcie „sytuacji kryzysowej” ma szeroki zakres. Odbiorcy widzą marki na różne sposoby, nie zawsze kryzysy w mediach społecznościowych są odbierane spójnie.

H2. Respondenci oceniają pozytywnie reakcje przedsiębiorstw w ramach zarządzania kryzysowego. Hipoteza ta potwierdziła się. W wymienionych przypadkach zarządzanie kryzysowe zadziałało, a respondenci wyrazili, że ich poczucie sprawiedliwości zostało zaspokojone. Reakcje na kryzysy okazały się we wszystkich przypadkach wystarczające.

Przeprowadzone badania wskazują na to, że odbiorcy komunikatów reagują bardzo indywidualnie. Warto dodać, że istotna jest próba minimalizacji ryzyka powstania sytuacji kryzysowych, a zarządzanie kryzysowe w mediach społecznościowych jest kluczowe.

### Bibliografia

- Augustine N., *Managing the Crisis You Tried to Prevent*, “Harvard Business Review” 1995, vol. 73 no. 6.
- Bundy J., Pfarrer M., Short C., Coombs T., *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, “Journal of Management” 2017, vol. 43, no. 6.
- Goban-Klas T., *Public relations, czyli promocja reputacji, pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1998.

- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004, nr 11.
- Laws E., Prideaux B., Chon K. S., *Crisis Management in Tourism*, CABI, Cambridge 2007.
- Santana G., *Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric*, “*Journal of Travel & Tourism Marketing*” 2004, vol. 15, no. 4.
- <https://brand24.pl/blog/czego-nauczyla-nas-kryzysy-w-social-media-i-jak-sie-przednimi-chronic/> (29.04.2021).
- <https://brandoxygen.pl/10-najwiekszych-kryzysow-w-social-mediach> (29.04.2021).
- <https://roxart.pl/kryzysy-w-social-media-przyklady/> (29.04.2021).

### Summary

The paper focuses on explaining the concepts of crisis management in social media. For the purposes of the paper, was conducted a survey. It was focused on answering the question what is the attitude of the respondents to some popular crises in social media. It is important to assess the crisis management in the presented situations. The article is the basis for determining the importance of crisis management.

## ***Corporate Social Responsibility* jako jeden ze współczesnych stylów zarządzania**

### **Streszczenie**

Coraz więcej przedsiębiorstw w odpowiedzi na zapotrzebowania społeczeństwa zaczyna wprowadzać strategię społecznie odpowiedzialnego biznesu. Wdrażanie koncepcji CSR to nie tylko dbałość o dostarczanie produktów jak najwyższej jakości, przestrzeganie norm i prawa, ale również wspieranie społeczności i otoczenia przedsiębiorstwa, poprzez przeprowadzanie programów na rzecz społeczeństwa, dbałość o środowisko i wspieranie lokalnych inicjatyw. Społecznie odpowiedzialny biznes przynosi wiele korzyści długofalowych zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla wspieranej społeczności.

*Słowa kluczowe: odpowiedzialny biznes, organizacja, otoczenie, przedsiębiorstwo, środowisko*

### **Wstęp**

Wyzwania współczesności sprawiły, że kierowanie przedsiębiorstwem przestało sprowadzać się wyłącznie do generowania jak najwyższych zysków z prowadzonej działalności. Zachodzące na świecie zmiany, związane zarówno z czynnikami społecznymi jak i środowiskowymi, które stoją przed wszystkimi ludźmi, a za tym również przed biznesem wpłynęły na konieczność uwzględniania tych czynników przez organizacje przy budowaniu ich strategii zarządzania.

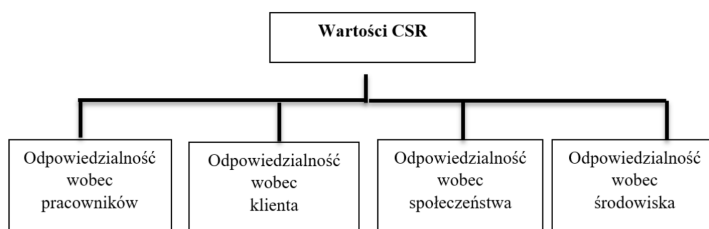
Obecnie działania rynkowe próbują skupić się na tym czego potrzebują i pragną klienci. Coraz częściej firmy używają niestandardowych działań, których główną rolą jest przyciągnięcie do siebie klienta oraz wpłynięcie na jego życie. Poprzez właśnie takie działania, które są związane między innymi z aspektami społecznymi i ekologicznymi przedsiębiorstwa budują swój pozytywny wizerunek, przez co osiągają wymierne korzyści, przy czym zysk, który otrzymują nie sprowadza się wyłącznie do ich dodatnich wskaźników finansowych, ale również dla dobra ogółu społeczeństwa, w którym działają.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu, jako jednego ze współczesnych stylów pomocnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz ukazanie praktycznych zastosowań koncepcji CSR w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

## Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*), czyli CSR, poprzez dostarczanie przedsiębiorstwom różnych narzędzi, pozwala reagować na wszelkie zmiany dotyczące aspektów społecznych, prawnych i ekologicznych. Obecnie dla bardzo dużej liczby firm, działania związane z CSR stanowią jedną z najważniejszych składowych strategii zarządzania. Prowadzenie biznesu w sposób społecznie odpowiedzialny wpływa pozytywnie na wizerunek firmy, a co za tym idzie pomaga budować przewagę konkurencyjną, a w przypadku momentu kryzysowego być istotnym elementem zarządzania ryzykiem. Współodpowiedzialność organizacji za środowisko pobudza je również do ograniczania negatywnego wpływu na ich otoczenie, a także przekłada się na oszczędności w zużyciu energii, wody i wielu innych dóbr pozyskiwanych z natury. Na CSR składa się również przestrzeganie norm etycznych przez zarządy organizacji, a także sprawiedliwe i regularne wynagradzanie pracowników, nie tylko poprzez wypłatę pensji ale również nagrody i wiele innych. Społecznie odpowiedzialny biznes powinien oddziaływać zarówno na środowisko wewnętrzne, jak i zewnętrzne przedsiębiorstwa, czyli pracowników, kontrahentów, klientów, a także na lokalną społeczność. Wzięcie pod uwagę wymienionych interesariuszy pozwala włączyć do misji przedsiębiorstwa problematykę dotyczącą zarówno kwestii środowiskowych, społecznych i etycznych, jak również związanych z problemami konsumentów i prawami człowieka. CSR w swoim działaniu uwzględnia zarówno zasoby ludzkie, którymi dysponuje organizacja, czyli HR (ang. *human resources*), jak i budowanie pozytywnego wizerunku wśród interesariuszy, czyli składową PR (ang. *public relations*). Warty podkreślenia jest również fakt, że od kilku lat problematyka związana z CSR jest podejmowana i normalizowana na wysokich szczeblach władzy, między innymi w Parlamencie Europejskim.

Koncepcja CSR aby wygenerować pozytywne efekty jej stosowania powinna spełniać odpowiednie wartości. Rysunek 1 prezentuje najważniejsze z nich.



Rysunek 1. Wartości społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Śładkiewicz, P. Wanicki, *Istota społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 436.

Poprzez wartości CSR możliwe jest do wskazania w jaki sposób decyzje podejmowane przez zarządy organizacji wpływają na wszystkie jednostki związane z organizacją, zarówno podmioty zewnętrzne jak i wewnętrzne<sup>144</sup>. Do następstw związanych z prowadzeniem społecznie odpowiedzialnego biznesu zaliczyć można wzmacnianie relacji z interesariuszami, przejrzystość w stosowaniu praktyk biznesowych, a także wypracowanie konkurencyjnej przewagi na rynku, która opiera się na zapewnianiu wartości trwałej dla klientów<sup>145</sup>.

### **Korzyści wynikające ze stosowania CSR w organizacji**

Ciągłe przemiany społeczno-gospodarcze sprawiają, że koncepcja CSR przedsiębiorstw ulega ciągłym przemianom i modyfikacjom. Poszczególne jednostki oraz społeczności poza dostarczaniem wysokiej jakości produktów i usług oczekują od przedsiębiorstw działań wpływających na kształtowanie otoczenia. Zastosowanie działań związanych ze społecznie odpowiedzialnym biznesem pomaga przedsiębiorstwom w osiągnięciu wymiernych korzyści.

Literatura związana z aspektami dotyczącymi zarządzania pozwala odnaleźć wiele przykładów potwierdzających benefity związane ze stosowaniem społecznie odpowiedzialnego biznesu. Do najważniejszych zaliczyć można<sup>146</sup>:

- wzrost lojalności klientów,
- poprawę procesów, związanych z zarządzaniem ryzykiem,
- wzrost zaangażowania pracowników,
- wpływ na dodatni wynik finansowy organizacji,
- poprawę relacji z otoczeniem organizacji,
- podniesienie standardów kultury informacji publicznej,
- poszanowanie praw człowieka,
- edukację społeczeństwa na tematy związane z aspektami społecznymi,
- poprawę stanu środowiska naturalnego.

Korzyści związane z wykorzystywaniem koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu skłaniają coraz większą liczbę przedsiębiorców do wprowadzania ich do własnej strategii zarządzania oraz kreowania na ich fundamentach marki firmy jako społecznie odpowiedzialnej.

### **Przykłady działań zastosowania CSR w organizacji**

Przedsiębiorstwa podejmują różnorakie działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Obszary w których przedsiębiorstwa najczęściej realizują koncepcję CSR to między innymi: ekologia, zdrowie, edukacja, sport, zmniejszanie barier i pomoc socjalna.

<sup>144</sup> M. Bernatt, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>145</sup> K. Bachnik, *CSR w praktyce polskich przedsiębiorstw: korzyści i bariery*, „Handel wewnętrzny” 2017, 368.3/2, s. 202–213.

<sup>146</sup> Ibidem.

Do najpopularniejszych działań związanych z ekologią w zakresie CSR można zaliczyć Grupę DANON, która wraz z marką Żywiec Zdrój od 2008 roku realizuje program „Po stronie natury”, dzięki któremu udało się posadzić ponad 1000 ha lasów, odnowiono ponad 1100 km szlaków górskich oraz zrealizowano setki lokalnych programów ekologicznych<sup>147</sup>. Innym przykładem działalności marki w zakresie ekologii, jest regulacja gospodarki odpadów i wykorzystywanie jak największej liczby materiałów do produkcji z źródeł wtórnych<sup>148</sup>.

Jako przykład CSR w zakresie zdrowia można podać działalność placówek, które na własny koszt umożliwiają społeczeństwu przeprowadzenie badań specjalistycznych. Nie zawsze wszyscy obywatele mogą pozwolić sobie na kompleksową usługę medyczną, jednak coraz częściej organizacje, nie tylko te zajmujące się ochroną zdrowia na co dzień, umożliwiają dostęp do zazwyczaj płatnych usług na swój koszt. Do społecznej odpowiedzialności biznesu w zakresie ochrony zdrowia można zaliczyć również kampanie prozdrowotne, skierowane do społeczeństwa przez różne przedsiębiorstwa<sup>149</sup>.

CSR w edukacji i sporcie sprowadza się głównie do wspierania społeczeństwa we własnym rozwoju naukowym i sportowym. Na tą gałąź CSR składa się działalność organizacji ułatwiających zdobywanie wiedzy, poprzez organizację kursów, przyznawanie stypendiów naukowych i sportowych, a także sponsoring programów edukacyjnych i sportowych<sup>150</sup>. Od momentu kiedy na świecie i w Polsce wybuchła pandemia COVID 19 możemy obserwować również działania przedsiębiorstw w zakresie CSR związane z tym obszarem. Przedsiębiorstwa w Polsce pomagają zarówno społeczeństwu, jak i organizacjom walczącym z pandemią poprzez pomoc finansową, szycie maseczek, dostarczanie służbom ratunkowym niezbędnych materiałów, pomoc osobom starszym i objętym kwarantanną w codziennych czynnościach, dostarczanie posiłków do szpitali oraz wspomaganie lokalnych biznesów. Organizacje które włączyły się w pomoc to między innymi: PKN Orlen, KGHM, Grupa Lotos, Agata Meble, Totalizator Sportowy, 4F, Bank Pekao, Tauron, PGE, Żabka Polska, Drutex, McDonalds, Netto, Lidl Polska i wiele innych<sup>151</sup>.

## Podsumowanie

Po dokładnej analizie źródeł literatury, raportów związanych z CSR, a także obserwacji otoczenia można uznać, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu przynosi ogromne korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa. Wdrażanie CSR

---

<sup>147</sup> <https://www.portalspozywczy.pl/napoje/wiadomosci/zywiec-zdroj-sa-edukuje-polakow-nt-recyklingu,157627.html> (30.04.2021).

<sup>148</sup> N. Ćwik i et al. *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012, s. 33.

<sup>149</sup> [https://raportcsr.pl/wp-content/uploads/2016/02/raport\\_csr\\_28-edycja.pdf](https://raportcsr.pl/wp-content/uploads/2016/02/raport_csr_28-edycja.pdf) (30.03.2021).

<sup>150</sup> K. Demków, A. Sulich, *Wybrane wyzwania związane ze społeczną odpowiedzialnością dużych i średnich podmiotów gospodarczych*, „Marketing i Rynek” 2017, 11.24, s. 42–52.

<sup>151</sup> <https://harbingers.io/blog/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu> (30.04.2021).

w strategię działania organizacji zwiększa jej przewagę konkurencyjną, kreuje pozytywny wizerunek oraz podnosi atrakcyjność rynkową.

### Bibliografia

- Bernatt M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Ćwik N. et al., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
- Bachnik K., *CSR w praktyce polskich przedsiębiorstw: korzyści i bariery*, „Handel wewnętrzny” 2017, 368.3/2.
- Demków K., Sulich A., *Wybrane wyzwania związane ze społeczną odpowiedzialnością dużych i średnich podmiotów gospodarczych*, „Marketing i Rynek” 2017, 11.24.
- Hope E., *Modele relacji między corporate social responsibility a public relations*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 313
- Każmierczak M., *Ocena działań na rzecz pracowników w ramach zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze MŚP*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2018.
- Kong L. et al., *CSR jako potencjalny czynnik motywujący do kształtowania spojrzenia pracowników na naturę w celu zapewnienia zrównoważonego środowiska pracy*, „Zrównoważony rozwój” 2021, 13.3.
- Śladkiewicz D., Wanicki P., *Istota społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 436.
- Turoń K., Czech P., *Doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu na przykładzie firm branży Transport-Spedycja-Logistyka*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura” 2017, 1.22.
- <https://harbingers.io/blog/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu> (30.04.2021).
- [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr\\_pl](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_pl) (30.04.2021).
- <https://www.portalspozywczy.pl/napoje/wiadomosci/zywiec-zdroj-sa-edukuje-polakow-nt-recyklingu,157627.html> (30.04.2021).
- [https://raportcsr.pl/wp-content/uploads/2016/02/raport\\_csr\\_28-edycja.pdf](https://raportcsr.pl/wp-content/uploads/2016/02/raport_csr_28-edycja.pdf) (30.04.2021).

### Summary

More and more enterprises in response to the needs of society begin to implement the strategy of socially responsible business. The implementation of the CSR concept is not only about providing products of the highest quality, observing standards and laws, but also supporting the community and the company's environment by carrying out programs for the public, caring for the environment and supporting local initiatives. Socially responsible business brings many long-term benefits to both enterprises and the supported community.





## Działania start-upów w dobie pandemii COVID-19

### Streszczenie

Istota oraz znaczenie koniunktury przedsięwzięć typu start-up ma niewątpliwy wpływ na rozwój współczesnej gospodarki i poziom jej innowacyjności. Zważywszy na wysokie ryzyko niepowodzenia, związane z panującą pandemią koronawirusa SARS-CoV-2, muszą one rozwijać się wyjątkowo szybko by sprostać dużym wymaganiom. Niepewność spowodowana wirusem bezsprzecznie ma wpływ na pozyskanie funduszy czy przekonanie do swojego produktu nowych odbiorców. Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka przedsiębiorstw typu start-up, oraz przedstawienie wpływu, jaki ma na nie pandemia COVID-19. W części empirycznej wykorzystano dane statystyczne pochodzące z raportu Fundacji Startup Poland Polskie Startupy 2020. COVID Edition Startup Poland.

*Słowa kluczowe: start-up, organizacja, pandemia COVID-19*

### Wstęp

Przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność gospodarczą, dostarczające na rynek towary o charakterze niematerialnym w warunkach stale rosnącej walki konkurencyjnej, swoją ekspansję opierają na inwestycjach w innowacje<sup>152</sup>. Nasilająca się konkurencja oraz szybki postęp technologiczny skutkują wysoką dynamiką zmieniającego się otoczenia, co prowokuje w organizacjach potrzebę aktywnego udziału w procesie komercjalizacji i tworzenia wiedzy. Głównym źródłem kreowania wartości w gospodarce opartej na wiedzy jest kapitał intelektualny, odgrywający szczególną rolę w rozwoju i tworzeniu organizacji typu start-up.

### Charakterystyka przedsiębiorstw typu start-up

Termin start-up pochodzi z języka angielskiego i nie ma odpowiednika w języku polskim. Definicją, najczęściej cytowaną, jest stwierdzenie B. Dorfa oraz S. Blanka, „start-upy to tymczasowa organizacja, która poszukuje rentownego, powtarzalnego i skalowanego modelu biznesowego”<sup>153</sup>. Natomiast za A. Osterwalderem oraz Y. Pigneurem założono, że model biznesowy przedstawia, w jaki sposób jednostka tworzy wartość, a także zapewnia i przyswaja zyski z tej wartości<sup>154</sup>. Wobec tego start-upem

<sup>152</sup> A. Skala: *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości.*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018, s. 7.

<sup>153</sup> S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik start-upu. Budowa niewielkiej firmy krok po kroku*, HELION, Gliwice 2013, s. 50.

<sup>154</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*, John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2010, p. 12 [cytat za:] P. Kubiński, E. Ropuszyńska-Surma, *Rola instytucji otoczenia biznesu w kreowaniu sieci współpracy i rozwoju przedsiębiorstw typu start-up*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, z. 103, s. 114.

nie jest każda organizacja, która jest na początkowym etapie rozwoju, tylko ta, która dopiero poszukuje koncepcji kreowania wartości, jako końcowego modelu biznesowego. Kolejne definicje start-upów uwydatniają niepewność oraz zdolność przedsięwzięcia do ponadprzeciętnego rozwoju. Podkreślają, że start-upy to:

- „przedsięwzięcia, mające potencjał szerokiego wzrostu: dzięki niszy rynkowej lub przewadze technologicznej, która nie została jeszcze zagospodarowana i wykryta. To organizacje projektowe z myślą o zyskaniu dużej skali w krótkim okresie”<sup>155</sup>;
- „ludzka instytucja, stworzona z myślą o tworzeniu nowych towarów lub usług w warunkach skrajnej niepewności”<sup>156</sup>.

Ze względu na pokaźną różnorodność sugerowanych w literaturze przedmiotu definicji start-upów, należy wyróżnić indywidualne cechy tych organizacji. Adekwatnie do raportu *European Startup Monitor 2016* zalicza się do nich<sup>157</sup>:

- używanie innowacyjnych modeli/technologii biznesu;
- długość okresu działania na rynku – 10 lat;
- chęć dynamicznego wzrostu sprzedaży oraz zatrudnienia.

Kolejna definicja start-upu powstała dzięki pracom zespołu badawczego KMS, który na polecenie Urzędu Miasta Krakowa przeprowadził w 2015 roku paręnaście rozmów z reprezentantami krakowskiego ekosystemu start-upowego. W rezultacie przyjęto, że start-up to „organizacja wykorzystująca zewnętrzne finansowanie i metody eksperymentów rynkowych, których celem jest znalezienie sposobu tworzenia wartości dla klienta w oparciu o innowację, który można powielić w skali globalnej”<sup>158</sup>. Polska instytucja, która pomaga start-upom – PARP – określa start-up w najnowszych dokumentach konkursowych jako „mikro i małe przedsiębiorstwo będące zarejestrowaną w Polsce spółką kapitałową, nienotowane na giełdzie w okresie do pięciu lat po ich rejestracji, które nie dokonało jeszcze podziału zysków i nie zostało utworzone w wyniku połączenia”<sup>159</sup>.

Należy zatem przyjąć, że start-upy to organizacje innowacyjne, bazujące tylko na przypuszczeniach oraz wierze, że stworzony produkt znajdzie nabywców na rynku. Jest to przedsięwzięcie we wczesnym etapie rozwoju, które obarczone zostało ponadprzeciętnym poziomem ryzyka. Niewątpliwie istotny jest również fakt, że są to organizacje, które oferują innowacyjne usługi oraz produkty, stale o charakterze niematerialnym. Sukces rynkowy innowacyjnych organizacji zależy przede wszystkim od przedsiębiorczości właściciela. Wiara w sukces, pomysłowość oraz zrzeczność defi-

<sup>155</sup> M. Beaucham, A. Kowalczyk, A. Skala, *Polskie startupy. Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017, s. 9.

<sup>156</sup> E. Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Communications Innovation to Create Radically Successful Businesses*, United States by Crown Business, New York 2011, p. 37.

<sup>157</sup> S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik start-upu. Budowa niewielkiej firmy krok po kroku*, HELION, Gliwice 2013, s. 45–57.

<sup>158</sup> A. Grycuk, *Wybrane narzędzia wspierania startupów w Polsce*, „Studia BAS” 2019, s. 162.

<sup>159</sup> [https://poir.parp.gov.pl/attachments/article/37225/pytania%20i%20odpowiedzi%20scaleup\\_POIR%20sierpień.pdf](https://poir.parp.gov.pl/attachments/article/37225/pytania%20i%20odpowiedzi%20scaleup_POIR%20sierpień.pdf) (20.07.2021).

niowania szans rynkowych przez założyciela, potwierdzona umiejętnością wyciągania wniosków z wykonanych błędów, stanowią o losie biznesu.

### Start-up w czasach pandemii

Start-upy i innowacje są od wielu lat bardzo istotne dla współczesnej gospodarki. Ostatni rok zmusił wszystkich do intensywnych oraz daleko idących zmian zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Ponadto szczególnie dotknięta została branża medyczna oraz opieka zdrowotna. Niemniej jednak efektem ubocznym epidemii było kuriozalne, na obecną skalę, wykorzystanie nowatorskich technologii, a także rozwiązania z obszaru *digital health* w ochronie zdrowia (głównie w jego systemach) oraz kreowanie nowych produktów w formacie *open innovation*. Zainteresowanie start-upami, które rozwija serwisy i produkty z obszaru med-tech, bio-tech czy *digital health* w 2020 roku stanowczo podniosło się wśród funduszy inwestycyjnych i aniołów biznesu<sup>160</sup>. Raport Polskie Start-upy 2020 poświęcony został w znacznej części okoliczności wywołanej pandemią koronawirusa SARS-CoV-2. Ma on na celu zbadanie, jak pandemia wpłynęła na biznes polskich start-upów oraz jakie możliwości dofinansowania oferowane przez państwo okazały się najbardziej odpowiednie. W globalnym ujęciu ekonomiczno-społecznym pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 przedstawiana jest negatywnie. Media niemal każdego dnia informują o jej skutkach. Kolejne ograniczenia, *lockdown*, zwolnienia, a nawet przestoje produkcyjne.

Analizowane dane wskazują, że pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 nie miała istotnego wpływu na działanie polskich start-upowych przedsięwzięć. Na drugim miejscu według danych (25%) uplasował się negatywny wpływ na funkcjonowanie innowacyjnych firm. Ostatnie miejsce na podium zajęło stwierdzenie, że sytuacja związana z pandemią wpłynęła raczej pozytywnie na działanie start-upów. Według 11% respondentów realia uwarunkowane przez pandemię wpłynęły bardzo pozytywnie na aktywność polskich start-upów.

Z punktu widzenia zalet, wynikających z pandemii koronawirusa SARS-CoV-2 należy zauważyć, że 56% respondentów, jako pozytywną cechę, wskazało pozyskanie nowych odbiorców ich produktu. Niewątpliwie istotne w korzyściach płynących z pandemii okazało się również to, że usługi oraz produkty wytwarzane przez polskie innowacyjne przedsięwzięcia zaczęły się lepiej sprzedawać. Bardzo ważny jest również fakt, że blisko połowa start-upowców wśród dodatnich cech podkreśla, że na przestrzeni minionych miesięcy nie stracili ani jednego strategicznego pracownika. Warto więc zauważyć, że polscy przedsiębiorcy w tym ciężkim czasie znaczną wagę przykładają do problemu zachowania miejsc pracy. Ekonomista Marek Zuber prognozuje, że po pandemii rynek start-upów powinien być o wiele silniejszy<sup>161</sup>. Jednak warunkiem tego stwierdzenia jest otwarcie się na większe ryzyko.

<sup>160</sup> A. Arwaj, W. Dziewit, M. Jagieło, K. Jedliński, P. Król, M. Pawlak, T. Snażyk, *Polskie Startupy 2020. COVID Edition Startup Poland*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2020, s. 5.

<sup>161</sup> <https://msp.money.pl/wiadomosci/pandemia-wzmocni-rynek-startupow-eksperti-kryzys-to-najlepszy-grundla-rozwoju-innowacji-6505448206559361a.html> (27.04.2021).

Mimo, że mnóstwo przedstawicieli polskich start-upów dzięki pandemii dostrzegło wiele pozytywnych aspektów, to jednak nie każdy z założycieli doświadczył korzyści z tego tytułu.

Polscy start-upowcy, tak samo jak inni przedsiębiorcy, srodze odczuli skutki pandemii<sup>162</sup>. Z danych przedstawionych w omawianym badaniu wynikało, że ponad połowa badanych respondentów, jako negatywną cechę wskazało to, że organizacji nie udało się pozyskać nowych klientów dla ich produktu. Ponadto równie istotne okazało się, że start-upowe przedsięwzięcia nie mogły wejść na nowe rynki oraz to, że ich produkt lub usługa zaczęła się gorzej sprzedawać. Poza tym istotny jest fakt, że najrzadziej przedstawiciele innowacyjnych przedsiębiorstw wskazali, że firma straciła dobrych pracowników. Analizując sytuację spowodowaną pandemią COVID-19 niewątpliwie ważne jest zwracanie większej uwagi na to, co dzieje się w poszczególnych krajach i regionach oraz dostosowanie się do tego ofertą marketingową.

### Podsumowanie

Współczesne innowacyjne przedsiębiorstwa chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku powinny posiadać odpowiednich założycieli, bogatych w doświadczenie oraz wiedzę. Obecna sytuacja związana z pandemią COVID-19 stwarza szansę na rozwój dla spółek, które działają w sferze szeroko pojętej ochrony zdrowotnej. Celem artykułu było sprawdzenie jak start-upy w Polsce poradziły sobie w warunkach pandemii. Źródłem danych empirycznych był Raport Startup Poland, według którego blisko jedna trzecia start-upów oszacowała, że pandemia miała negatywny wpływ na ich działalność. Podobna część utrzymuje, że nie miała wpływu, i tyle samo uznało, że wpływ pandemii na ich działalność był pozytywny.

### Bibliografia

- Arwaj A., Dziewit W., Jagieło M., Jedliński K., Król P., Pawlak M., Snażyk T., *Polskie Startupy 2020. COVID Edition Startup Poland*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2020.
- Beaucham M., Kowalczyk A., Skala A., *Polskie startupy. Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017.
- Blank S., Dorf B., *Podręcznik start-upu. Budowa niewielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013.
- Breschi S., Lassébie J. et al., *A portrait of innovative start-ups across countries*, "OECD Science, Technology and Industry Working Papers", OECD Publishing, 2018.
- Kubiński P., Ropuszyńska-Surma E., *Rola instytucji otoczenia biznesu w kreowaniu sieci współpracy i rozwoju przedsiębiorstw typu start-up*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, z. 103.

---

<sup>162</sup> <https://forsal.pl/biznes/aktualnosci/artykuly/8067936,inwestycje-w-startupy-jak-zarobic-pandemia-lukasz-blichewicz-podcast.html> (27.04.2021).

- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*, John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2010.  
[https://poir.parp.gov.pl/attachments/article/37225/pytania%20i%20odpowiedzi%20scaleup\\_POIR%20sierpien.pdf](https://poir.parp.gov.pl/attachments/article/37225/pytania%20i%20odpowiedzi%20scaleup_POIR%20sierpien.pdf) (20.07.2021).
- Skala A., *Startupy. Wyzwanie dla zarzadzania i edukacji przedsiebiorczosci.*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018.
- Ries E., *The Lean Startup: How Today's Enterprenuers Use Communications Innovaiton to Create Radically Succesful Businesses*, United States by Crown Business, New York 2011.

### Summary

The essence and significance of the economic situation in start-up ventures undoubtedly influences the development of the modern economy and the level of its innovativeness. Given the high risk of failure associated with the prevailing SARS-CoV-2 coronavirus pandemic, they must develop exceptionally quickly to meet the high demands. Uncertainty caused by a virus undoubtedly has an impact on raising funds or convincing new customers to use your product. The purpose of this article is to characterize start-ups and the impact of the non-COVID-19 pandemic. The empirical part uses statistical data from the report of the Foundation Startup Poland – Polish Startup 2020 COVID Edition.



## **Działania marketingowe online jako sposób radzenia sobie z kryzysem**

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł opisuje działania internetowe w sieci, jako jeden ze sposobów powstrzymania bądź zapobiegania kryzysom w przedsiębiorstwach. Aby przejść do przykładowych działań online, początkowo przedstawiona została ogólna sytuacja na rynku przedsiębiorstw, a następnie został scharakteryzowany zarówno kryzys, jak i sytuacja kryzysowa. Ostatnim elementem pracy jest przedstawienie przykładowych działań, które mogą okazać się pomocne w sytuacji kryzysu oraz które pomogą wyróżnić się organizacji na tle innych w Internecie.

*Słowa kluczowe: marketing, promocja, Internet, przedsiębiorstwo, SEO*

### **Sytuacja na rynku przedsiębiorstw**

W ciągu kilku ostatnich lat liczba podmiotów działających na rynku znacząco wzrosła. Młodzi ludzie chcą pracować na własnych zasadach, a osoby obecne już na rynku pracy pragną wykorzystać nabytą wiedzę oraz doświadczenie w swoich niezależnych firmach. Taki rozwój sytuacji sprawia, iż konkurencja między przedsiębiorcami rośnie, co wymusza stosowanie coraz to nowszych rozwiązań do przyciągnięcia uwagi klienta. W obecnych czasach dobry produkt nie jest już gwarantem sukcesu. Trzeba również wiedzieć, jak zaprezentować go klientom, aby byli oni pewni, że tego właśnie szukali. Przedsiębiorcy próbują różnych rozwiązań, które pozwolą im się wyróżnić spośród konkurencji – od okazałych rozmiarów szyldów, lokalizacji swoich sklepów w kluczowych punktach na mapie miasta, do wymyślnych nazw przedsiębiorstw, które przyciągną uwagę odbiorcy. Aktualnie warunkiem odniesienia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo jest osiągnięcie przewagi nad konkurencją, która działa w tej samej branży. Aby tego dokonać, należy dokładnie zaplanować strategię, według której będą osiągane małe kroki prowadzące do głównego celu. Potrzebna jest do tego dogłębna analiza otoczenia, przestudiowanie strategii konkurencji czy zbadanie potrzeb klientów. Należy pamiętać również o opracowaniu strategii zarządzania kryzysowego, która zostanie wykorzystana w momencie gdy coś pójdzie niezgodnie z planem. Takie działanie pozwoli również na bieżącą kontrolę przebiegu funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ dzięki stałemu monitoringowi przedsiębiorcy mogą wychwycić najbardziej problematyczne aspekty funkcjonowania firmy oraz wprowadzić modyfikacje tam,



gdzie jest to możliwe. Działania tego typu są niezbędne, aby przetrwać na rynku, który w ostatnich latach coraz bardziej się rozrasta<sup>163</sup>.

### Kryzys i zarządzanie kryzysowe

Kryzysy są codziennym zjawiskiem w życiu ludzkim, którego nie da się wyeliminować – przy dobrym przygotowaniu można go jedynie względnie przewidzieć lub w porę mu przeciwdziałać. Kryzys identyfikowany jest z każdą dziedziną zarówno życia jednostki jak i zbiorowości. Są to problemy na takich płaszczyznach jak polityka, ekonomia, środowisko, religia, kultura czy wiele innych. Słowo „kryzys” wywodzi się z języka greckiego i w tłumaczeniu oznacza pewien punkt przełomowy, zwrotny oraz zmianę układu. W języku angielskim słowo to poszerzone jest dodatkowo o takie cechy jak subiektywnie odczuwane konsekwencje urazów w postaci negatywnych przeżyć<sup>164</sup>.

Inną, napotkaną definicją kryzysu jest ta, mówiąca, iż kryzys jest sytuacją, która powstała na skutek załamania się stabilnego do tej pory procesu rozwoju. Grozi on utratą inicjatywy i wymusza konieczność przyjęcia niekorzystnych warunków. Wymaga on również zdecydowanych kroków mogących zaradzić danej sytuacji<sup>165</sup>.

*Institute of Crisis Management* działający w Stanach Zjednoczonych wyróżnił cztery główne grupy źródeł, które mają wpływ na powstawanie kryzysów:

- błędy ludzkie,
- problemy techniczne,
- czynniki losowe,
- błędne decyzje kierownictwa<sup>166</sup>.

O zarządzaniu kryzysowym mowa jest w przypadku, gdy negatywna sytuacja niszczy organizację bądź źle wpływa na jej funkcjonowanie, a dotychczasowe działania zapobiegające nie przyniosły oczekiwanego skutku. Czynności mające na celu poprawę obecnej sytuacji należy poprzedzić dokładnym przygotowaniem i opracowaniem strategii działania. Zarządzanie kryzysowe wymaga szczególnej koncentracji na kluczowych punktach działalności przedsiębiorstwa, aby nie doprowadzić do sytuacji, w której kryzys jeszcze bardziej się pogłębi. W sytuacjach kryzysowych ważne jest również szybkie i stanowcze, ale nie pochopne, podejmowanie decyzji, więc należy działać wieloplanowo, aby jednocześnie reagować na obecnie występujące utrudnienia i przewidywać zmiany jakie mogą wydarzyć się w najbliższej przyszłości. Sukces zarządzania kryzysowego zależy od kilku istotnych czynników, na przykład:

- identyfikacja rzeczywistych przyczyn kryzysu;
- odkrycie objawów kryzysu, które już na początku o nim zwiastowały;

<sup>163</sup> R. Repetowski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w dobie globalnego kryzysu finansowego*, „Przedsiębiorczość-Edukacja” 2010, t. 6, s. 78–91.

<sup>164</sup> J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 1980, s. 404.

<sup>165</sup> A. Ciupiński, W. Łepkowski, J. Pawłowski, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2002, s. 62.

<sup>166</sup> R. M. Barton, *The Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford 1993, s. 12.

- określenie czasu trwania oraz nasilenia sytuacji kryzysowej;
- koszty podjęcia działań zapobiegających oraz ratujących obecną sytuację<sup>167</sup>.

### **Przeniesienie działań marketingowych do sieci jako sposób na przezwycięzenie kryzysu w przedsiębiorstwie**

Ze względu na rozwój Internetu, wiele działań promocyjnych i sprzedażowych przeniosło się właśnie tam. Tworzy to wiele możliwości dla przedsiębiorców, którzy pomimo wielu lat pomyślnej działalności rynkowej nagle notują straty i muszą zmierzyć się z kryzysem. Internet jest bowiem miejscem, w którym przedsiębiorca może wyróżnić się na tle konkurencji, odzyskując utraconą wcześniej przewagę rynkową. Ostatnimi czasy to właśnie to medium odgrywa kluczową rolę w promocji zarówno przedsiębiorstw jak i oferowanych przez nie produktów. Jak jednak dokonać niemalże niemożliwego – sprawić, że spośród wielu firm i produktów klienci wybiorą ten jeden konkretny? Kluczową rolę w tym przypadku odgrywają działania marketingowe.

W obecnych czasach praktycznie każdy korzysta z Internetu, co stało się idealną furtką do tego, żeby w niedrogi ale jakże efektywny sposób zaznaczyć swoją obecność na rynku, jednocześnie pozyskując nowych klientów i przezwyciężając kryzys. Sposobów na to jest wiele, trzeba jedynie wiedzieć jak takie działania przeprowadzić, aby osiągnąć zamierzony cel. Do tego konieczne jest opracowanie strategii marketingowej zawierającej między innymi plan, jakimi kanałami przedsiębiorstwo będzie komunikowało się z odbiorcami, jakie wartości chce im przekazać, oraz przede wszystkim – kto będzie docelowym adresatem komunikatów.

Pierwszym z przykładów działań, które pozwalają na wyróżnienie się w sieci jest pozycjonowanie strony internetowej w przeglądarkach. Dzięki dobrze dobranym słowom kluczowym przedsiębiorca może sprawić, że jego oferta zostanie wyświetlona znacznie wyżej w wyszukiwarce niż oferty konkurencji. Takie działanie nosi nazwę SEO (ang. *search engine optimization*) i polega na tym, żeby przewidzieć, jakich słów będą używać docelowi odbiorcy chcący wyszukać konkretny rodzaj produktu bądź firmę działającą w danym obszarze. Słowami kluczowymi nazywane są tutaj wyrazy lub dłuższe wyrażenia opisujące zawartość strony www<sup>168</sup>.

Następstwem dobrze dobranych słów kluczowych może być zjawisko, w którym coraz większa liczba osób natrafiających na daną firmę w sieci będzie polecała ją bliskim, co nazywane jest mianem „marketingu szeptanego”. Działanie to polega na poleceniu danego produktu przez osobę, która go aktualnie użytkuje bądź korzystała z niego w przeszłości, a wypowiedziane opinie opiera na swoich personalnych doświadczeniach. Osiągany przez rekomendacje efekt jest lepszy, jeżeli osoba polecająca jest bliska potencjalnemu klientowi lub wzbudza jego zaufanie. Jest to niezwykle istotne,

<sup>167</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_kryzysowe](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_kryzysowe) (20.04.2021).

<sup>168</sup> D. Wróblewski, K. Bederski, *Pozycjonowanie i optymalizacja stron www*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmie, Chełm 2009, s. 188.

ponieważ konsumenci swoje decyzje zakupowe w dużej mierze opierają na poradach oraz poleceniach innych osób<sup>169</sup>.

Kolejnym sposobem na zwiększenie rozpoznawalności swojego przedsiębiorstwa w sieci jest działanie zwane mianem Content Marketingu. Jest to ostatnimi czasy jedno z najważniejszych elementów marketingu Internetowego. Fenomen tego działania polega na tworzeniu interesujących dla odbiorców treści, które wykorzystywane są na przykład do zachęcenia do wejścia na stronę www czy do budowania świadomości marki. Najbardziej popularne treści, które zwracają uwagę odbiorców to przede wszystkim zdjęcia, podcasty oraz tutoriale<sup>170</sup>.

Niezwykle istotnym aspektem mającym wpływ na to, czy dane przedsiębiorstwo wyróżni się w sieci na tle konkurencji jest *user experience*. Pojęcie to opisuje doświadczenia, jakie towarzyszą użytkownikowi podczas wykonywania pewnych czynności. W kontekście działań online termin ten odnosi się do wrażeń, jakie odczuwa konsument korzystając między innymi z danej strony internetowej bądź aplikacji mobilnej. Istotne w tym przypadku elementy to przejrzysty interfejs domeny, łatwość w korzystaniu ze strony www na różnych urządzeniach mobilnych czy na przykład intuicyjność funkcjonalności strony. Takie aspekty mają niezwykle istotny wpływ na to, czy potencjalny nabywca nie tylko zapamięta dane przedsiębiorstwo jako to, które zachęciło go do korzystania z jego strony internetowej ale jeszcze będzie chciał na tę stronę wrócić. Jest to bardzo ważne szczególnie w dobie smartfonów, gdzie większość czynności konsument dokonuje w biegu, z poziomu swojego telefonu komórkowego. Oznacza to, że dopasowanie domeny internetowej pod ekrany telefonów jest niezbędnym minimum, jakie przedsiębiorstwo musi wykonać, by nie stracić grona potencjalnych nabywców<sup>171</sup>. Tym, co sprawia, że Internet stanowi ogromną przewagę nad działaniami offline jest fakt, że praktycznie każdy krok można na bieżąco analizować – służą do tego różnego rodzaju wskaźniki, takie jak liczba wejść na fanpage, źródła z których klienci trafili na daną ofertę czy odsetek osób, które skorzystały z oferty w porównaniu z liczbą wizyt na stronie internetowej.

### Podsumowanie

Jak można zauważyć, działań marketingowych w sieci mających wpływ na sukces rynkowy organizacji oraz dających szansę na wyjście z kryzysu jest niezwykle wiele. Należy jednak podejść do nich z rozwagą oraz znaleźć złoty środek w tym gdzie, do kogo i w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie kierowało komunikat, ponieważ jak w każdym innym przypadku, marketing online jest również dziedziną, w której więcej nie zawsze oznacza lepiej.

---

<sup>169</sup> M Brzezińska-Waleszczyk, *Dobre praktyki w komunikacji marek w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2015, t. 4, s. 67–78.

<sup>170</sup> <https://www.heuristic.pl/blog/e-marketing/6-najbardziej-popularnych-narzedzi-do-e-marketingu;96.html> (01.05.2021).

<sup>171</sup> G. Osika, *Design user experience jako podstawa budowania relacji w sektorze kreatywnym*, „Studia Ekonomiczne” 2019, nr 388, s.122–133.

## Bibliografia

- Brzezińska-Waleszczyk M., *Dobre praktyki w komunikacji marek w mediach społecznościowych*, „Studia Medioznawcze” 2015, t. 4.
- Osika G., *Design user experience jako podstawa budowania relacji w sektorze kreatywnym*, „Studia Ekonomiczne” 2019, nr 388.
- Barton R. M., *The Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford 1993.
- Repetowski R., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w dobie globalnego kryzysu finansowego*, „Przedsiębiorczość-Edukacja” 2010, t. 6.
- Ciupiński A., Łepkowski W., Pawłowski J., *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2002.
- Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 1980.
- Wróblewski D., Bederski K., *Pozycjonowanie i optymalizacja stron www*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmie, Chełm 2009.
- <https://www.heuristic.pl/blog/e-marketing/6-najbardziej-popularnych-narzedzi-do-e-marketingu;96.html> (05.05.2023).
- [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_kryzysowe](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_kryzysowe) (05.05.2023).

## Summary

This article describes Internet activities on the web as one of the ways of maintaining or preventing crises in enterprises. In order to move on to exemplary online activities, initially the general situation on the enterprise market was presented and then both the crisis and the crisis situation were characterized. The last element of the work is to present examples of activities that may be helpful in a crisis situation and that will help the organization stand out from others on the Internet.



## **K jak kryzys, czyli czym jest i jak mu zaradzić**

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule zostało przeanalizowane znaczenie kryzysu. Omówiono również różnice między zarządzaniem, a kierowaniem. Szczególną uwagę poświęcono sytuacji kryzysowej w Polsce. Głównym celem artykułu było omówienie istniejących metod i sposobów radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych. Wyszczególniono metody, które cieszą się skutecznością. Publikacja ma na celu pokazanie w jaki sposób rozwiązywać problemy, aby przedsiębiorstwo przetrwało okres chaosu i niepewności, a co najważniejsze – jak skutecznie wykorzystać dostępne koncepcje.

*Słowa kluczowe: planowanie, kontrolowanie, motywowanie, wpływ, kryzys, zarządzanie, kierowanie, metody, koncepcje, pandemia, bezrobocie*

### **Oblicze kryzysu – objaśnienia**

Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej<sup>172</sup>.

Sytuacja kryzysowa – należy przez to rozumieć sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych środków<sup>243</sup>.

Zarządzanie często mylone jest z kierowaniem. Poprzez zarządzanie rozumie się wykonywanie szeregu działań, które dążą do osiągnięcia konkretnego, założonego celu. Natomiast kierowanie jest to działanie, które wykonuje kierujący, aby postępowanie innych ludzi było zgodne z celem, który założył.

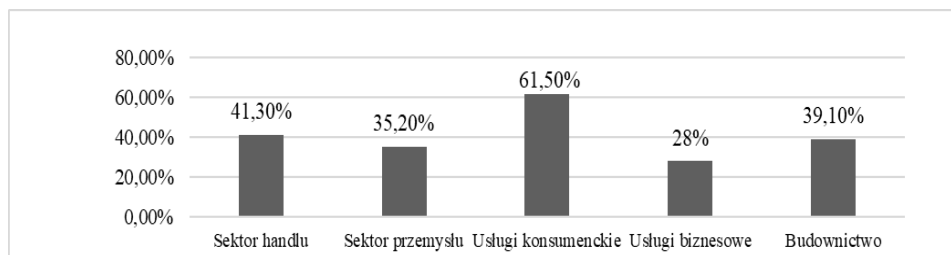
Kryzys – jest jednym z etapów sytuacji kryzysowej. Może być wywołany wielokrotnie. Cechuje się zaskoczeniem, nagłością, dużą liczbą zdarzeń, chaosem, zaburzeniem życiowego cyklu oraz dezinformacją.

### **Kryzys w Polsce**

Pandemia COVID-19 spowodowała w Polsce znaczne zakłócenia działalności. Na podstawie prognozy przychodów można zauważyć, że najbardziej ucierpiały firmy

<sup>172</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590) z późn. Zm.

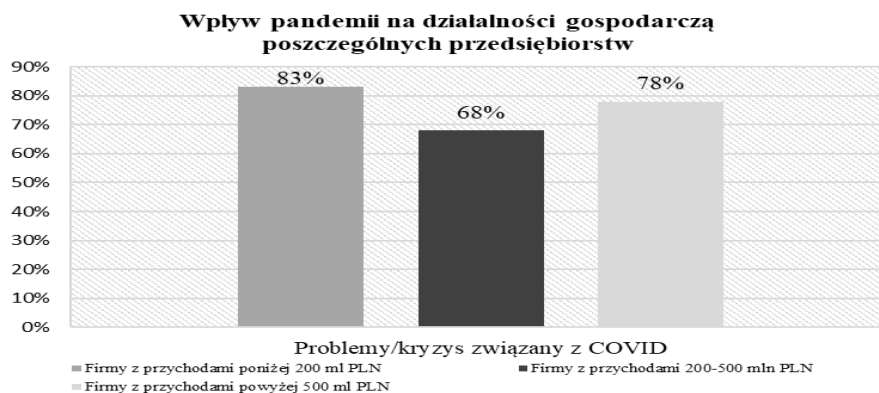
świadczące usługi konsumenckie, a najmniej firmy budowlane oraz firmy świadczące usługi biznesowe.



Wykres 1. Spadek przychodów w 2020 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pwc „Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19” 2020, s. 11.

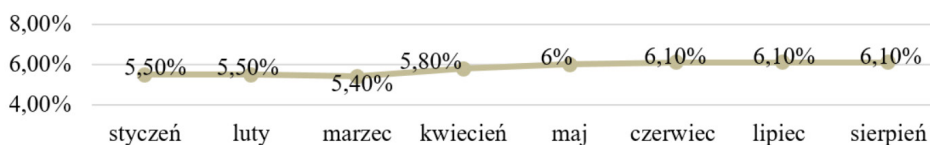
„Pandemia COVID-19 zasiała niepokój na rynku pracy. Jak pokazuje wykres dwie firmy z przychodami powyżej 200 milionów złotych miały największy problem i zanotowano u nich największy procent kryzysu związanego z pandemią. Firmy z przychodami 200 – 500 milionów złotych miały problem i kryzys związany z pandemią na poziomie 68%, a więc stopień kryzysu jest najmniejszy z badanych firm, ale wciąż znaczny. Firmy z przychodami powyżej 500 milionów złotych dotknął kryzys związany z pandemią na poziomie 78%. Jak można zaobserwować na wykresie, niezależnie od zarobków firmy, skutki wpływu pandemii są bardzo zbliżone. Przebadane firmy odzwierciedlają negatywne skutki pandemii.



Wykres 2. Wpływ pandemii na działalność gospodarczą poszczególnych przedsiębiorstw.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Navigator Capital Group „Firmy w dobie COVID – 19”, Warszawa 2020, s. 4.

Jak pokazuje wykres 2, stopa bezrobocia w Polsce gwałtownie wzrosła. Wiele firm zmieniło swoją politykę i sposoby pracy w pandemii. Część przedsiębiorstw wprowadziła system pracy zdalnej. Niestety większa część zmuszona była do cięcia kosztów i rezygnacji z pracowników. W II kwartale 2020 r. zlikwidowano niemal 100 tys. miejsc pracy, a do 1/3 zwolnień doszło w wyniku pandemii<sup>173</sup>. W tym roku wzrosła także znacząco liczba osób biernych zawodowo – w II kwartale 2020 r. osób takich było o ponad 200 tys. więcej niż rok wcześniej. Wśród osób biernych zawodowo na przyczyny nieposzukiwania pracy związane bezpośrednio z pandemią COVID-19 wskazało w II kwartale 2020 r. 247 tys. osób<sup>174</sup>.



**Wykres 3. Stopa bezrobocia w 2020 r.**

Źródło: GUS "Bezrobocie rejestrowane I–II kwartał 2020 r."

Kryzys możemy rozważać z różnych perspektyw. Ma on negatywne i pozytywne aspekty, które wymienione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Aspekty w zarządzaniu sytuacją kryzysową.

Kryzys z perspektywy	Negatywne aspekty	Pozytywne aspekty
Organizacji	Nieład, zamęt, groźba upadłości	Odbudowanie kontaktów, szansa na rozwój
Planu	Paraliż, dezorientacja, zamieszanie, które prowadzi do chaosu	Poszukiwanie nowych rozwiązań (wykonywanie badań)
Relacji łączących uczestników	Konflikt, rywalizacja	Kooperacja, solidarność
Zachowania pod wpływem stresu	Podjęcie nagłych, nieprzemyślanych decyzji	Kreatywność, mobilizacja do działania, motywacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie C. Lalonde, *In search of archetypes in crisis management*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2004, s. 77.

## Zarządzanie kryzysowe

Zarządzanie kryzysowe pochodzi z klasycznej teorii organizacji oraz zarządzania. Organizacja publiczna tworzy system społeczno-gospodarczy, który ma zapewniać efektywny porządek publiczny. Bardzo ważne w tym obszarze jest zarządzanie kryzysowe. Wyróżnia się trzy fazy zarządzania kryzysowego, które zostały przedstawione w tabeli 2.

<sup>173</sup> GUS, Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.

<sup>174</sup> GUS, Informacja o rynku pracy w drugim kwartale 2020 roku (dane wstępne).



Tabela 2. Fazy zarządzania kryzysowego

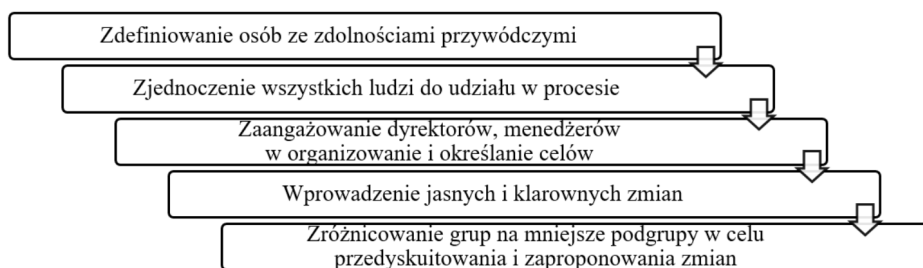
1. Plan	Planowanie, organizowanie, w celu zapobiegania, reagowanie na kryzys.
2. Analiza	Analizowanie, szukanie metod i ocena ryzyka.
3. Decyzja	Wybór najkorzystniejszego rozwiązania i najlepszej metody.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie C. Lalonde, *In search of archetypes in crisis management*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2004, s. 77.

### Koncepcje i metody w kontekście zarządzania kryzysowego

Jak wspomniano wyżej, zarządzanie kryzysowe czerpie metody z już istniejących metod i technik zarządzania, między innymi takich jak:

1. Koncepcja Lean Management (LM) – jej idea jest oszczędność, która opiera się na pięciu zasadach szczupłego podejścia. W odniesieniu do zarządzania kryzysowego koncepcja LM może być wykorzystana do opracowania metod, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb klientów.
2. Koncepcja teorii ograniczeń – zakłada, że organizacja jest dobra w takim stopniu, w jakim rozwinięte jest najsłabsze ogniwo. W odniesieniu do zarządzania kryzysowego może być wykorzystana do zidentyfikowania „najsłabszych ogniw”.
3. Koncepcja Kaizen – idea jest rozwój i ulepszanie obecnego stanu. Ta koncepcja charakteryzuje się długotrwałymi skutkami, ale powolnym tempem wdrażania. Koncepcja Kaizen w nawiązaniu do zarządzania kryzysowego może być wykorzystana do powolnego udoskonalania systemu, poprzez przegląd systemu oceny ryzyka.
4. Koncepcja Total Quality Management (TQM) – jej idea jest traktowanie działalności jako procesu wymagającego udoskonalania w momencie, gdy wystąpi potrzeba. W nawiązaniu do zarządzania kryzysowego ta koncepcja może być wykorzystana do zarządzania ryzykiem w celu satysfakcji społeczności lokalnej, klienta zewnętrznego.
5. Koncepcja zarządzania zmianą – w tej koncepcji istnieją pewne zalecenia co do wprowadzenia zmian (rysunek 1).



Rysunek 1. Zalecenia w metodzie zarządzania zmianą

Źródło: Na podstawie J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

W nawiązaniu do zarządzania kryzysowego ta koncepcja może być wykorzystywana do zidentyfikowania czynników ryzyka i przeanalizowania zagrożeń.

Koncepcja benchmarking – ideą tej koncepcji jest eliminacja słabych stron, które posiada każda organizacja, co zwiększy efektywność. W nawiązaniu do zarządzania kryzysowego ta koncepcja może być wykorzystywana do ciągłej poprawy bezpieczeństwa poprzez porównanie i uczenie od innych jednostek terytorialnych.

### **Podsumowanie**

Kryzys ma niestabilny charakter, ale bywa również szansą dla wprowadzenia czegoś nowego. Najczęściej kojarzony jest jednak z zagrożeniem, problemem i podejmowaniem decyzji pod wpływem stresu. Najrozsądniejszą metodą w zarządzaniu kryzysowym wydaje się być koncepcja Total Quality Management, która kładzie nacisk na poszukiwaniu przyczyn u źródła. Ta metoda nie wycisza problemu, a stara się zidentyfikować moment i przyczynę jego wystąpienia.

### **Bibliografia**

- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Grodzki R., *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2012.
- Grudzewski W. M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2007.
- GUS „Bezrobocie rejestrowane I–II kwartał 2020 r.”.
- GUS, Informacja o rynku pracy w drugim kwartale 2020 roku (dane wstępne).
- GUS, Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Lalonde C., *In search of archetypes in crisis management*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, 2004.
- Navigator Capital Group Firmy w dobie „COVID-19”, Warszawa 2020.
- PWC „Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19” 2020.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590) z późn. Zm.

### **Summary**

In this article had been analyzed the significance of the crisis. The differences between management and leadership were also discussed. Particular attention was paid to the crisis in Poland. The areas of greatest problem have been identified. The main purpose of the article was to discuss the existing methods and ways of dealing with crisis situations. The methods that are effective are listed. The aim of the publication is to show how to solve problems so that the company survives the period of chaos and uncertainty, and most importantly - how to effectively use the concepts.



## **Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwach**

### **Streszczenie**

Celem niniejszej pracy jest przybliżenie problematyki kryzysu oraz zarządzania nim w przedsiębiorstwie. Kryzys może dopaść każdą organizację bez względu na jej branżę, rozwój czy wielkość, doprowadzając przy tym do poważnych konsekwencji lub upadku firmy. Ważne jest poznanie symptomów oraz prawidłowego procesu zarządzania kryzysem, aby szybko podejmować niezbędne kroki do zaprzestania jego rozwoju.

*Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, kryzys, zarządzanie w przedsiębiorstwach*

### **Istota oraz rodzaje zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie**

W dzisiejszych czasach słowo „kryzys” można uznać jako jedno z najczęściej używanych pojęć. Kryzys przede wszystkim oznacza walkę, zmaganie się, rozstrzyganie lub decydowanie, ale jak wygląda zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwach i kiedy mamy z nim styczność? Kryzys w firmie jest to proces, który jest nieplanowany, obejmuje on szereg zdarzeń, które mają przebieg w określonym czasie, wyprowadza z równowagi dynamikę przedsiębiorstw. Sprawia, że przedsiębiorca lub menedżer są zmuszeni do podejmowania ryzykownych i trudnych decyzji dotyczących sfery finansowej i osobistej<sup>175</sup>. Zarządzanie kryzysowe musi koncentrować się na strategii, aby osiągnąć sukces i nie doprowadzić do ponownego pojawienia się kryzysu. Adaptacja strategii w sytuacji kryzysowej wymaga przede wszystkim uregulowania sytuacji wewnętrznych przedsiębiorstwa z otoczeniem, uwzględnienia zagrożeń zewnętrznych dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, optymalizacja zasobów dotyczących umiejętności oraz sposobów ich wykorzystania, precyzyjnego planowania oraz podejmowania odpowiednich decyzji<sup>176</sup>. Można wyróżnić cztery rodzaje zarządzania kryzysowego:

- Kryzys płynności – zbyt duży stopień zadłużeń lub niedostatek gotówki, skutkujący pojawieniem się obawy przed niewypłacalnością;
- Kryzys wykonawstwa – oznacza spadek obrotów w firmie oraz trudność w realizacji finansowych zadań;
- Kryzys strategii – obawa o firmowy potencjał, przede wszystkim o zasoby ludzkie, technologię lub dystrybucję;

---

<sup>175</sup> M. Michałowska, D. Stankiewicz, W. Danielak, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie*, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2015.

<sup>176</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_kryzysowe](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_kryzysowe) (28.04.2021).

- Bankructwo-rozpad – lęk przed rozpadem przedsiębiorstwa spowodowany nieusatsfakcjonowaniem kredytodawców<sup>177</sup>.

Żadne przedsiębiorstwo nie zdoła ustrzec się przed kryzysowymi sytuacjami. Nikt nie może być pewny tego, że nie będą one obecne w danych przedsiębiorstwach. Przez stosowanie odpowiedniej strategii zarządzania może ona ograniczyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia, zminimalizować koszty zmagania się z kryzysem oraz zredukować rynkowe straty<sup>178</sup>.

### Symptomy i objawy kryzysu w przedsiębiorstwie

Kryzys jest stanem niepożądanym w przedsiębiorstwie, dlatego należy wskazać specyfikę jego objawów czyli symptomów, przyczyn czy przesłanek, które wiążą z jego nastaniem. Objawy kryzysu można podzielić na sygnały wewnętrzne (czynniki endogeniczne) oraz zewnętrzne sygnały (czynniki egzogeniczne). Sygnały wewnętrzne są najczęstszymi przyczynami występowania kryzysu w przedsiębiorstwie. Sygnały te pozostają pod bezpośrednim nadzorem zarządu, a ich źródło wynika zazwyczaj z nieprofesjonalnego zarządzania. Sygnały zewnętrzne są powiązane z otoczeniem oraz charakterem przedsiębiorstwa. Mogą wywoływać duży wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz na osiągnięte wyniki. Poznanie czynników jest ważne podczas przygotowywania programów<sup>179</sup>.

Do przyczyn kryzysu, które skutkowały upadkiem przedsiębiorstwa można zaliczyć symptomy:

- Zarządzanie organizacją oparte na wiedzy i doświadczeniu tylko jednej osoby;
- Niepoprawna struktura profesjonalnej kadry zarządczej;
- Nieadekwatny system informacji finansowo-księgowej;
- Zbyt szybki rozwój;
- Nadmierny zakres prowadzenia działalności;
- Przyjmowanie do realizacji obszernych projektów, niedochodzących do skutku<sup>180</sup>.

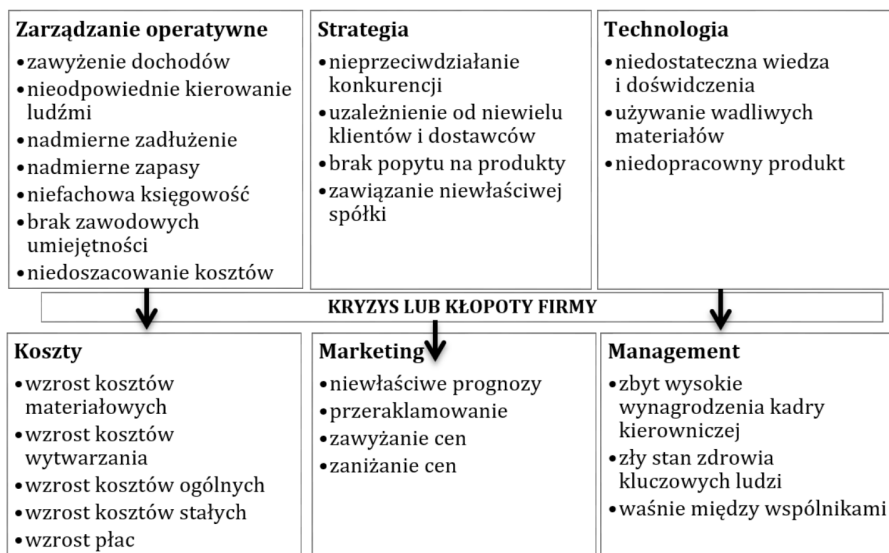
Warto zwrócić uwagę również na następujące sygnały kryzysu w przedsiębiorstwie, które zostały opracowane przez B. Wawrzyniaka:

<sup>177</sup> J. Walas-Trębacz, J. Ziarko *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2 Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011.

<sup>178</sup> J. Walas-Trębacz, M. Sotysik, *System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie*, Kraków 2014.

<sup>179</sup> R. Grądzki, A. Zakrzewska-Bielawska, *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, 3/2.

<sup>180</sup> R. Klepka, *Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny*, *Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”* 2013, s. 259–269.



**Rysunek 1. Sygnały kryzysu w przedsiębiorstwie opracowane przez B. Wawrzyniaka**

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999.

### Proces zarządzania kryzysowego

Kryzysy mają różną specyfikę, dlatego zarządzanie nimi też ma charakter różnorodny. Ważne jest, aby każde przedsiębiorstwo potrafiło poradzić sobie z zarządzaniem sytuacjami kryzysowymi. Proces zarządzania kryzysowego składa się z pięciu etapów, które należy poznać, aby być przygotowanym na możliwość wystąpienia kryzysu w firmie. Przedsiębiorstwo, które jest bardziej świadome procesu zarządzania kryzysowego, szybciej decyduje się na podjęcie odpowiednich i niezbędnych kroków, żeby unikające negatywne skutki kryzysu były jak najmniejsze.

1. Wykrywanie sygnałów – wykrycie i interpretacja symptomów, czyli pierwszych negatywnych objawów zdarzeń występujących w przedsiębiorstwie.
2. Przygotowanie i działania prewencyjne – użycie wszelkich działań w celu wyeliminowania kryzysu oraz przygotowanie na przyszłe, ewentualne problemy analizując struktury zarządzania, aby wykryć nieprawidłowości w funkcjonowaniu.
3. Ograniczenie szkód – zahamowanie konsekwencji kryzysu oraz ochrona przedsiębiorstwa i jego środowiska przed skutkami negatywnymi.
4. Powrót do sytuacji sprzed kryzysu – organizacje wprowadzają krótkoterminowe i długoterminowe naprawcze programy, obejmują one:
  - Opracowanie procedur i działań operacyjnych koniecznych, aby przedsiębiorstwo mogło prowadzić swoją działalność w sposób prawidłowy;

- Działania i zadania konieczne do wykonania, aby mieć możliwość obsługi najważniejszych klientów przedsiębiorstwa;
  - Podtrzymywanie komunikacji z najważniejszymi klientami przedsiębiorstwa;
  - Określenie alternatywnych miejsc do prowadzenia najważniejszych inicjatyw;
5. Wyciągnięcie wniosków – analiza porównawcza czynników, które umożliwiły przedsiębiorstwu skuteczne funkcjonowanie<sup>181</sup>.

### Strategie wyjścia z kryzysu

Przed wszystkim kierownictwo w ramach redefiniowania strategii ma obowiązek optymalizować zapasy, urealnić cele, analizować rynek, stworzyć prognozy oparte o przyszłość, uwzględnić zewnętrzne zagrożenia oraz rzeczowo oszacować zasoby. Możemy wyróżnić cztery rodzaje strategii wyjścia z kryzysu, a mianowicie:

- Strategia podporządkowania, wycofania się, inwestowania i konsolidacji, ze względu na przyczyny kryzysu oraz charakter działań antykryzysowych;
- Strategie naprawcze w zależności od źródła kryzysu tj.: stabilizacja kryzysu, przywództwo, wsparcie grup interesu, skupienie się na kwestiach strategicznych, zmiany organizacyjne, reorganizacja kluczowych procesów oraz restrukturyzacja finansowa;
- Strategie antykryzysowe obejmujące: dywersyfikację, alianse strategiczne, fuzje i joint venture oraz skuteczne zarządzanie;
- Podstawowe strategie antykryzysowe: strategia sanacyjna, likwidacja, wzrostu i upadłości.

### Podsumowanie

Kształtowanie długotrwałych i niekorzystnych sytuacji w przedsiębiorstwie wpływa na pojawianie się kryzysu. Przedsiębiorcy muszą reagować natychmiast, gdy zauważą nieprawidłowości w działaniu organizacji i podejmować odpowiednie kroki do uchronienia się przed ich negatywnymi skutkami. Każde przedsiębiorstwo jest inne, dlatego kryzys należy traktować indywidualnie i stworzyć odpowiednią strategię do jego zwalczania, ponieważ przy oddziaływaniu globalizacji i nieustannych zmianach rynkowych każda organizacja jest wystawiona na działanie kryzysu. Odpowiednia analiza przedsiębiorstwa, wyszkoleni pracownicy, adekwatna strategia i zarządzanie przyczynią się do pełnego rozwoju przedsiębiorstwa oraz branży.

### Bibliografia

Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A., *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 3/2 2009, Sopot 2009.

[https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_kryzysowe](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_kryzysowe) (28.04.2021).

<sup>181</sup> J. Walas-Trębacz, J. Ziarko *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2 Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011.

- Klepka R., *Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny*, Kielce 2013.
- Michałowska M., Stankiewicz D., Danielak W., *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie*, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2015.
- Walas-Trębacz J., Sołtysik M., *System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie*, Kraków 2014.
- Walas-Trębacz J., Ziarko J., *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2 Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011.

### **Summary**

The aim is to present the problems of crisis and its management in the enterprise. A crisis can hit any organization, regardless of its industry, growth or size, with serious consequences or the company's collapse. It is important to understand the symptoms, signs and proper crisis management in order to quickly take the necessary steps to contain it.





## **Skutki COVID-19 a praca hybrydowa. Ewolucja pracy stacjonarnej w organizacjach**

### **Streszczenie**

W poniższym artykule poruszono kwestię skutków COVID-19 na funkcjonowanie pracy hybrydowej oraz ewolucję pracy stacjonarnej w organizacjach. Na wstępie omówiono wpływ sytuacji epidemiologicznej COVID-19 na aspekt gospodarczy. Następnie została przywołana/poruszona definicja pracy hybrydowej oraz zastosowano analizę porównawczą między pracą hybrydową a pracą zdalną i stacjonarną. Ponadto dokonano analizy SWOT dla przedsiębiorstwa wdrażającego model pracy hybrydowej.

*Słowa kluczowe: COVID-19, przedsiębiorstwo, zarządzanie kryzysowe, praca hybrydowa*

### **Wstęp**

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka globalna na przestrzeni ostatnich dekad, pomimo pojawiających się kryzysów o różnej sile natężenia i początkowych trudności w odbudowie stabilności ku dalszemu rozwojowi, wydawać by się mogło, stała się odporna na zachwiania o charakterze globalnym. Niemniej jednak żadna organizacja, instytucja czy też międzynarodowe organizacje nie są gotowe na pojawienie się „czarnego łabędzia” – niespodziewanego złożonego wydarzenia o wielowątkowym charakterze i globalnym oddziaływaniu. Takim „czarnym łabędziem” z pewnością można nazwać COVID-19, gdyż skutki jego oddziaływania mają realny wpływ na aktualne kształtowanie się gospodarki i światowej polityki zarówno zagranicznej, jak i krajowej<sup>182</sup>. Funkcjonująca sytuacja epidemiologiczna w Polsce oraz związany z nią szereg obostrzeń, skutkowałe wydaniem ustawy z dnia 2.03.2020 r. o szczególnych rozwiązaniach z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Wdrożenie powyższej ustawy umożliwiło pracodawcom, w trosce o bezpieczeństwo pracowników oraz zachowanie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw, zlecenie wykonywania pracy w trybie zdalnym. Niemniej jednak z uwagi na niemożność przekierowania wszystkich pracowników do ciągłego wykonywania obowiązku pracy zdalnej, poza dotychczasowym miejscem pracy, popularność zyskał model pracy hybrydowej, stanowiący niejako kompromis między pracą stacjonarną a pracą zdalną. Celem artykułu jest analiza charakteru pracy zdalnej oraz zbadanie pod kątem możliwej ewolucji pracy stacjonarnej w kierunku pracy hybrydowej w organizacjach.

<sup>182</sup> M. Szczepański, *Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu „czarny łabędź”*, „Przegląd Ekonomiczny” 2020 nr 20, PTE Poznań, s. 8–9.

## Pojęcie i odmiany pracy hybrydowej

Definicja pracy hybrydowej do dziś nie została ujęta w literaturze naukowej. Z uwagi na relatywnie niedawne masowe rozpowszechnienie się w organizacjach omawianego modelu pracy, z uwagi na funkcjonujący stan epidemiologiczny spowodowany wirusem COVID-19, próby zdefiniowania pracy hybrydowej zostały zawarte w nielicznych wpisach, zlokalizowanych głównie na portalach internetowych o tematyce popularnonaukowej. Według informacji w nich zawartych pracę hybrydową można nazwać jako współdziałanie osób o różnych stylach pracy, niezależnie, gdzie i kiedy wykonują obowiązki służbowe, zgodnie z firmowymi ustaleniami. Jest to pewnego rodzaju optimum między najlepszymi warunkami pracy dla pracowników i organizacji jednocześnie<sup>183</sup>.

W ramach funkcjonującego modelu pracy hybrydowej można wyróżnić jej trzy odmiany uwarunkowane częstotliwością przebywania w organizacji<sup>184</sup>:

1. Sekcje stałe – w tej odmianie pracownicy zostają podzieleni na zespoły, z których część wykonuje pracę wyłącznie stacjonarnie, zaś pozostałe za pośrednictwem pracy zdalnej;
2. Rotacyjna – w tej odmianie pracownicy zostają podzieleni na grupy zdalne oraz stacjonarne. W odróżnieniu od poprzedniej odmiany w tym przypadku, grupy zmieniają miejsce wykonywania pracy po upływie ustalonych godzin, dni, itp.;
3. Indywidualna – w tej odmianie pracownicy mają swobodę w kwestii wyboru dni, w których wykonują pracę zdalną, a w których wykonują pracę stacjonarną, z uwagi na fakt, że stacjonarne miejsce pracy pozostaje do ciągłej dyspozycji pracownika.

Wybór konkretnej odmiany pracy zdalnej, która zostanie zaproponowana pracownikom, zależy od wielu czynników, m.in. takich jak<sup>185</sup>:

- rodzaj wykonywanej pracy,
- charakter wykonywanej pracy,
- dostępność wymaganego sprzętu,
- ilość przestrzeni w siedzibie organizacji.

## Praca hybrydowa a praca stacjonarna

W obecnej sytuacji epidemiologicznej coraz więcej przedsiębiorstw przychyła się w kierunku pracy hybrydowej, która umożliwia współpracę z osobami o różnych stylach pracy. Hybrydowy model pracy tworzy optymalny system oparty na elastyczności, komforcie i efektywności dla pracowników, przy odgórnie przyjętym w firmie sposobie pracy. Jednak nie można jej określać mianem pracy zdalnej ze względu na to, że model ten zakłada, iż wszyscy pracownicy sprawują swoje obowiązki zdalnie,

<sup>183</sup> <https://socjomania.pl/czym-jest-praca-hybrydowa> (01.05.2021).

<sup>184</sup> <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/4689126,Hybrydowy-model-pracy-3-podstawowe-rodzaje.html> (01.05.2021).

<sup>185</sup> <https://gojtowska.com/2020/07/01/praca-w-modelu-hybrydowym/> (01.05.2021).

nie pracując z jednego fizycznego lokum<sup>186</sup>. Z kolei w modelu pracy stacjonarnej realizowane są zadania „od-do”, spotykając się w biurze, czyli narzuconej przestrzeni, w określonym czasie. Czas i obecność odgrywają tu kluczową rolę, których brak może powodować podważanie profesjonalizmu pracownika.

Tabela 1. Analiza SWOT pracy hybrydowej

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oszczędność czasu pracowników</li> <li>• Przełożenie na work-life balance</li> <li>• Lepsza efektywność i satysfakcja pracowników</li> <li>• Lepsze relacje z klientami</li> <li>• Możliwość pracy „w terenie”</li> <li>• Elastyczność wobec klientów</li> <li>• Lepsze wyczucie rynku</li> <li>• Ograniczenie ryzyka zarażenia</li> <li>• Lepsze wykorzystanie potencjału talentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Słaba komunikacja wewnętrzna</li> <li>• Problematyczne ewidencjonowanie czasu pracy</li> <li>• Możliwe problemy w skutecznym delegowaniu nagłych zadań</li> <li>• Wykluczenie osób zdalnie pracujących</li> <li>• Poczucie izolacji</li> <li>• Utrudniony proces integracji pracowników</li> </ul>
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większe możliwości rekrutacyjne</li> <li>• Zmniejszenie kosztów związanych z eksploatacją biura</li> <li>• Możliwość zatrudnienia najlepszych specjalistów z obszarów dotychczas nie poszukiwanych</li> <li>• Możliwość zatrudnienia większej liczby pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrata możliwości komunikacji nieformalnej pomiędzy pracownikami</li> <li>• Trudności z utożsamianiem się pracowników z organizacją</li> <li>• Niewystarczająca ilość sprzętu technologicznego</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Model pracy hybrydowej pociąga za sobą mnóstwo korzyści, rozpoczynając od oszczędności czasu, poprzez równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, ograniczanie ryzyka zarażenia, ujawnianie elastyczności, efektywność odnośnie pracownika i oszczędność kosztów, jeżeli chodzi o eksploatację biura przez pracodawcę<sup>187</sup>. Elastyczność staje się nieodzownym elementem, co przekłada się na lepsze relacje z klientami i znaczne wspieranie kreatywności. Pracownicy są w stanie precyzyjniej diagnozować potrzeby klienta. Możliwości rekrutacyjne są tu w znacznej mierze większe, co przyczynia się do zatrudniania i odkrywania nowych talentów, w ten sposób przedsiębiorca uzyskuje możliwość zatrudnienia najlepszego specjalisty na rynku dotychczas niedostępnego<sup>188</sup>. Biuro w takim modelu służy jako nieodzowna część integracyjna, miejsce spotkań zespołu, a praca w nim to tylko jedna z opcji. Nie jest to rozwiązanie idealne, ponieważ stawia też wiele wyzwań przed organizacjami.

<sup>186</sup> <https://www.pap.pl/aktualnosci/news/%2C743927/%2Cbadanie-praca-zdalna-efektywniejsza-ale-zabiera-wiecej-czasu.html> (01.05.2021).

<sup>187</sup> <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/praca-zdalna-praca-hybrydowa-czego-nauczyl-nas-rok-2020> (01.05.2021).

<sup>188</sup> <https://zdalni.pl/hybrydowy-model-pracy/> (01.05.2021).

Pracownik poza biurem zostaje pozbawiony wzajemnej interakcji oraz komunikacji nieformalnej, co może nieść za sobą wykluczenie osób zdalnie pracujących i wrażenie izolacji. Dlatego tak ważna jest komunikacja i integracja zespołu.

Na podstawie tabeli 1 można zauważyć, że do głównych zalet zastosowania modelu pracy hybrydowej zalicza się oszczędzony czas pracowników, który ówczesnie wykorzystywali na dojazdy do i z pracy. Co więcej praca hybrydowa umożliwiła pracownikom bardziej elastyczne podejście do wykonywanej pracy, choćby z uwagi na możliwość dostosowywania organizowanych przerw w zależności od potrzeby, a nie z góry ustalonych norm w zakładach pracy. Brak fizycznej obecności przełożonego może pozytywnie wpływać na wydajność pracownika, który nieskrępowany nadzorem może uwolnić zasoby kreatywności, przyczyniając się do polepszenia funkcjonujących procesów w gospodarce. Ponadto wykonywanie pracy w trybie hybrydowym może również wpłynąć na poprawę życia rodzinnego pracowników, którzy mają możliwość spędzić więcej czasu w domu wśród najbliższej rodziny.

Niemniej jednak mimo wielu zalet można również wymienić słabe strony związane z wdrożeniem modelu pracy zdalnej. Podział pracowników na zespoły, niezależnie od tego, czy to zespoły stałe czy rotacyjne, mogą realnie wpłynąć na kształtowanie się poczucia izolacji części pracowników. Istnieje ryzyko, że pracownicy zostaną podzieleni z uwagi na charakter pełnionych obowiązków, co wiąże się z faktem, że dotychczasowe zespoły zostaną poddane rozdzieleniu, co realnie wpłynie na spadek integracji pracowników. Kolejną sporną kwestią może być ewidencjonowanie czasu pracy, co w przypadku pracy hybrydowej może być problematyczne. Wówczas pracownik może być rozliczany według ilości godzin spędzonych na służbowym koncie, jednakże przyjęcie tego kryterium może być krzywdzące dla pracowników bardziej efektywnych, którzy byliby w stanie wykonać zakładaną pracę w szybszym czasie. Z kolei ewidencjonowanie czasu pracy przy założeniu dziennej ilości obowiązków do wykonania, może być trudne do oszacowania w przypadku wykonywania zadań zróżnicowanych wymagających indywidualnego podejścia. W obu zaś przypadkach, celem potwierdzenia zakresu wykonanych prac należałoby sporządzać dokładne raporty dzienne, których wypełnienie mogłoby zajmować kilkanaście/kilkadziesiąt minut.

Do szans wdrożenia pracy hybrydowej należy między innymi możliwość zatrudnienia większej liczby pracowników. Jeżeli siedziba organizacji zlokalizowana jest w budynku o relatywnie dużej powierzchni, pracodawca może zatrudnić dodatkową grupę pracowników, której w przypadku zorganizowanej pracy stacjonarnej normalnie by nie zatrudnił, np. z braku wolnych miejsc dla nowych pracowników w siedzibie. Co więcej brak części pracowników w biurze przedsiębiorstwa rzutuje na mniejsze koszty związane z eksploatacją służbowego mienia stacjonarnego jak i zużytego prądu. Zorganizowanie pracy w charakterze hybrydowym umożliwi również pracodawcy dostęp do większego rynku potencjalnych pracowników, którzy w warunkach pracy stacjonarnej nie podjęliby się zatrudnienia, np. z powodu odległości od przedsiębiorstwa.

Do zagrożeń wdrożenia pracy hybrydowej można zaliczyć obawy przed niewystarczającą ilością sprzętu technologicznego dla pracowników. Brak zapewnienia odpowiedniego wyposażenia przez firmę dla pracowników, może skutkować czasową dezorganizacją pracy wśród wielu komórek organizacji. Co więcej funkcjonowanie w modelu pracy hybrydowej może realnie wpływać na trudności z utożsamianiem się z danym przedsiębiorstwem i wartościami, z jakimi pragnie się identyfikować. Tym samym ilość bodźców skłaniających potencjalnego pracownika do wykonywania pracy w ramach danego przedsiębiorstwa maleje, co może realnie wpłynąć na łatwiejsze pozyskanie pracowników wykonujących pracę w modelu hybrydowym przez przedsiębiorstwa konkurencyjne.

### **Kierunki rozwoju pracy etatowej w organizacjach**

Sytuacja epidemiologiczna miała i nadal ma znaczny wpływ na ewolucję pracy etatowej w organizacjach. W dobie pandemii jest to niezwykle trudne, ponieważ nie każda firma może sobie pozwolić na wewnętrzne awanse na wyższe stanowiska. Istotny staje się rozwój skoncentrowany na wszechstronności i dbałości o stan emocjonalny pracowników. Rynek oferuje szeroki wachlarz szkoleń i warsztatów online, które pokazują, jak radzić sobie z trudnymi emocjami, sytuacjami stresowymi. Jednak w dobie pandemii większe znaczenie ma bezpieczeństwo i stabilizacja zatrudnienia. W ramach ochrony pracowników przed zakażeniem wielu przedsiębiorców zdecydowało się na wdrożenie pracy hybrydowej. Niezwykle istotną stała się dbałość o sprawną i transparentną komunikację wewnętrzną, dzięki czemu pracownik uzyskuje rzetelną informację na temat zmian toczących się w firmie. Podany aspekt sprzyja zbudowaniu silnej więzi pracodawcy z załogą. Mimo szeregu zagrożeń związanych z partycypacją pracowników w hybrydowym modelu pracy, istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że po zażegnaniu skutków spowodowanych sytuacją epidemiologiczną, model pracy stacjonarnej już na stałe zmieni swoje oblicze w kierunku pracy hybrydowej, przynajmniej w części organizacji. W dobie społeczeństwa informacyjnego zamieszkującego „globalną wioskę” poprzez zaistniałą sytuację na świecie, przedsiębiorstwa musiały dostosować się do zmiennych warunków, jakie mogą panować na rynku pracy, co może spowodować zmianę trendów obowiązujących w czasach sprzed pandemii w organizacjach<sup>189</sup>.

### **Bibliografia**

<https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/praca-zdalna-praca-hybrydowa-czego-nauczyl-nas-rok-2020> (01.05.2021).

<https://gojtowska.com/2020/07/01/praca-w-modelu-hybrydowym/> (01.05.2021).

<https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/4689126,Hybrydowy-model-pracy-3-podstawowe-rodzaje.html> (01.05.2021).

---

<sup>189</sup> P. Szukalski, *Polski rynek pracy w cieniu COVID-19. Obraz w mediach zajmujących się problematyką gospodarczą*, „Rynek Pracy” 2020, nr 4, s. 13.

<https://socjomania.pl/czym-jest-praca-hybrydowa> (01.05.2021).

<https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C743927%2Cbadanie-praca-zdalna-efektywniejsza-ale-zabiera-wiecej-czasu.html> (01.05.2021).

<https://zdalni.pl/hybrydowy-model-pracy/> (01.05.2021).

Szczepański M., *Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu „czarny labędz”*, „Przełęcz Ekonomiczny” 2020, nr 20, PTE Poznań.

Szukalski P., *Polski rynek pracy w cieniu COVID-19. Obraz w mediach zajmujących się problematyką gospodarczą*, „Rynek Pracy” 2020, nr 4, s. 13.

### Summary

The following article discusses the effects of COVID-19 on the functioning of hybrid work and the evolution of stationary work in organizations. At the outset, the impact of the COVID-19 epidemiological situation on the economic aspect was discussed. Then the definition of hybrid work was discussed and a comparative analysis between hybrid work and remote and stationary work was applied. In addition, an analysis was made. SWOT for a company implementing a hybrid work model.

**Patrycja Malska**

Instytut Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Koło Naukowe Rewizji Finansowej „Audyt”

## **Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w zarządzaniu kryzysem**

### **Streszczenie**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności w ciągu ostatnich kilkunastu lat stała się niezwykle popularna. Coraz więcej firm deklaruje włączenie działania społecznie odpowiedzialne w strategii swojej działalności. Celem artykułu jest ukazanie roli działań społecznie odpowiedzialnych w zarządzaniu kryzysami. Podkreślone zostało znaczenie komunikacji w dobie kryzysu. Zaprezentowano przykłady kryzysów organizacyjnych przedsiębiorstw z różnych branż oraz wpływ praktyk z obszaru CSR na radzenie sobie z kryzysem. Przeprowadzona została analiza i ocena wzajemnych zależności między zastosowaniem przez jednostki praktyk CSR a kryzysem. Opracowanie powstało w oparciu o analizę literatury oraz źródeł internetowych.

*Słowa kluczowe: CSR, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, kryzys*

### **Wprowadzenie**

Współczesny rynek, na którym funkcjonują podmioty gospodarcze, charakteryzuje się dużą zmiennością. W dynamicznie rozwijającym się otoczeniu istotne dla przedsiębiorstw jest tworzenie trwałych relacji z interesariuszami oraz spełnianie ich oczekiwań. Potrzeba uwzględnienia tych oczekiwań wiąże się ze stwierdzeniem, że przedsiębiorstwo jest aktywnym „obywatelem” społeczności, w której funkcjonuje. W związku z tym, podczas budowania strategii podmiotu należy uwzględnić interesy owej społeczności. Globalizacja, szybki postęp technologiczny i wzrost gospodarczy nie dotyczą wszystkich środowisk. W niektórych z nich rośnie bezrobocie, zwiększa się degradacja środowiska. Rozwój demokracji i ruchów społecznych, działających na rzecz ochrony środowiska oraz praw różnych grup takich jak pracownicy i konsumenci, pozwala przedsiębiorcom na zweryfikowanie postrzegania maksymalizacji zysku jako celu istnienia organizacji. Zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR), zysk przestaje być celem samym w sobie, a staje się środkiem do osiągnięcia celów środowiskowych i społecznych. Zaangażowanie podmiotów gospodarczych przyjmuje w tym zakresie różne formy.

Przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie, budujące dobre relacje z otoczeniem, tworzą kapitał zaufania, niezwykle wartościowy w przypadku kryzysu. Lojalni, zaangażowani pracownicy wraz z wiernymi klientami to inwestycja, która może procentować przez wiele lat. Zastosowanie koncepcji odpowiedzialności społecznej może mieć



faktyczny wpływ na stabilność finansową, wysokość zysku, zaufanie klientów czy przychylność otoczenia. W sytuacji kryzysowej, spółki mogą liczyć na ustępstwa ze strony pracowników bądź kontrahentów, ze względu sympatię, a nie relacje biznesowe. Celem artykułu jest ukazanie roli działań społecznie odpowiedzialnych w zarządzaniu kryzysami. Przeprowadzona została analiza i ocena wzajemnych zależności między zastosowaniem przez jednostki praktyk CSR a kryzysem. Opracowanie powstało w oparciu o analizę literatury oraz źródeł internetowych.

### **Komunikowanie CSR w przypadku kryzysu**

Pojęcia sytuacja kryzysowa oraz kryzys bywają używane zamiennie. W literaturze przedmiotu kryzys najczęściej opisywany jest jako punkt kulminacyjny sytuacji kryzysowej<sup>190</sup>. Kryzys jest pojęciem o węższym znaczeniu niż sytuacja kryzysowa. Oznacza to, że każdy kryzys jest sytuacją kryzysową, jednak nie każda sytuacja kryzysowa musi zakończyć się kryzysem<sup>191</sup>. Zarówno kryzys jak i sytuacja kryzysowa mogą prowadzić do pogorszenia wizerunku firmy. Spośród wielu definicji kryzysu wyróżnić można cechy wspólne, takie jak: wzrost napięcia, poczucie zagrożenia, niedobór informacji, niepewność, presja czasu oraz utrata kontroli.

Kryzysy zmuszają organizacje do komunikacji. Formą komunikacji jest również strategia milczenia. Przedsiębiorstwa zarządzane właściwie, potrafią we właściwy sposób wykorzystywać funkcję komunikacyjną *public relations* w sytuacji zagrożenia. Z perspektywy kryzysu niezwykle ważne jest dbanie o więzi z otoczeniem. Na jej podstawie można oprzeć strategię działania organizacji. Integralność przekazywanej przez przedsiębiorstwo informacji z jej praktycznymi działaniami przyczynia się do wiarygodności i zaufania interesariuszy<sup>192</sup>. K. Podnar komunikowanie o społecznej odpowiedzialności opisuje jako proces przewidywania oczekiwań interesariuszy poprzez formułowanie polityki CSR i zarządzanie różnymi narzędziami komunikacyjnymi organizacji, których celem jest zapewnienie prawdziwych i przejrzystych informacji na temat firmy lub marki<sup>193</sup>. Proces komunikacji o CSR ma zapewniać integrację działalności biznesowej, społecznej i środowiskowej organizacji z interakcjami zachodzącymi z jej interesariuszami<sup>194</sup>. Komunikacja ta może być uważana za czynnik moderujący praktyki odpowiedzialne społecznie. Treść i sposób rozpowszechniania komunikatów

<sup>190</sup> B. Kosowski, *Sprawne i elastyczne zarządzanie w kryzysie*, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

<sup>191</sup> M. Miszczak, *Wykorzystanie potencjału CSR w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji*. „Marketing i Rynek” 2018, nr 11, s. 301.

<sup>192</sup> I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2001, s. 18–19.

<sup>193</sup> *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, pod red. Z. Piza, M. Rojek-Nowosielskiej, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 156, s. 118, za: K. Podnar, *Communicating Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Communications” 2008, vol. 14, no. 2, p. 75.

<sup>194</sup> *Ibidem*.

o społecznej odpowiedzialności są niezwykle ważne w aspekcie uwrażliwienia odbiorców na kwestie dotyczące środowiska czy społeczeństwa.

Jako główne motywy komunikowania o społecznej odpowiedzialności można wskazać wzrastające oczekiwania wobec firm ze strony różnych interesariuszy. Monitorują oni działania przedsiębiorstwa i na ich podstawie podejmują różnego rodzaju decyzje biznesowe oraz społeczne. Z tego powodu interesariusze coraz częściej korzystają z prawa do informacji. Kolejnym istotnym czynnikiem mającym wpływ na komunikowanie przez organizacje o podejmowanych praktykach społecznie zaangażowanych jest tworzenie środowiska zaufania wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu zewnętrznym. W przypadku pracowników jest to niezbędny element. Dzięki dwustronnej komunikacji pracownicy mają poczucie, że mają realny wpływ na decyzje zapadające w przedsiębiorstwie, przez co z większym entuzjazmem stosują się do zaleceń, łatwiej adaptują się w nowych warunkach, a nawet stają się inicjatorami praktyk społecznie odpowiedzialnych. Komunikaty tworzone przez podmioty gospodarcze i przez nią dystrybuowane wpływają w pozytywny sposób na utożsamianie się pracowników z miejscem pracy<sup>195</sup>. System komunikacji wewnętrznej tworzą m.in.: spotkania, rozmowy z przełożonym, tablice ogłoszeń czy tzw. *whistleblowing*<sup>196</sup>. Służy on do transferu wartości oraz umacnia kulturę organizacyjną. Dostępne narzędzia komunikowania przekazują informacje o kierunkach wykonywanych działań, uzyskanych efektach czy planach na przyszłość. *Whistleblowing* polega na ujawnieniu przez osoby zatrudnione informacji o działaniach nieetycznych, nieuprawnionych bądź nawet nielegalnych wykonywanych przez innych pracowników<sup>197</sup>. Taka polityka umacnia i rozwija etyczny oraz prawny wymiar społecznej odpowiedzialności. W ramach systemu komunikacji zewnętrznej można wyróżnić: raporty społeczne, informacje dostępne na stronach internetowych organizacji, reklamy w mediach, a także materiały informacyjne. Na znaczeniu zyskują raporty społeczne, zawierające dokładne informacje o wynikach działań ekonomicznych, środowiskowych i społecznych podmiotów. Międzynarodowy wzorzec raportowania odpowiedzialnego biznesu stanowią wytyczne *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>198</sup>. Według ankiety przeprowadzonej przez KPMG najczęstszymi motywami czytania raportów społecznych były: chęć lepszego zrozumienia organizacji oraz jej podejścia do zrównoważonego rozwoju (60% respondentów), uzyskanie informacji w celach naukowych/badawczych bądź do porównań benchmarkingowych (40%) oraz chęć zrozumienia wyników firmy oraz jej odpowiedzialności wobec społeczeństwa

<sup>195</sup> *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, pod red. Z. Pisza, M. Rojek-Nowosielskiej, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 100, s. 79, za: E. Głuszek, *CSR jako sfera ryzyka reputacyjnego*.

<sup>196</sup> M. A. Hersch, *Whistleblowers – heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behaviour*, „Annual Reviews in Control” 2002, vol. 26, p. 250.

<sup>197</sup> M. P. Miceli, J. P. Near, *Blowing the Whistle. The Organizational & Legal Implications for Companies and Employees*, Macmillan, New York 1992, p. 15.

<sup>198</sup> <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/gri-inaczej-wytyczne-do-raportowania-kwestii-zrownowanego-rozwoju-ang-global-reporting-initiative/> (24.03.2021).

(ponad 35%)<sup>199</sup>. Decyzje podejmowane w oparciu o dane ukazywane w raportach to: chęć zakupu produktów lub usług (55%), chęć inwestycji w akcje spółki (ponad 40%) oraz zamiar rozpoczęcia dialogu dotyczącego kwestii społecznych<sup>200</sup>.

### Wybrane przykłady kryzysów organizacyjnych oraz wpływ praktyk CSR na radzenie sobie z kryzysem

Kryzys nie jest końcem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a jej testem<sup>201</sup>. Na podstawie badania przeprowadzonego wśród pracowników na stanowiskach kierowniczych w polskich przedsiębiorstwach, jako główne przyczyny kryzysów wskazuje się te związane z nierespektowaniem wytycznych z obszaru społecznej odpowiedzialności, problemy w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi oraz naruszenie zasad komunikacji<sup>202</sup>.

Odpowiedź na pytanie o rolę CSR w kryzysie jest niezwykle skomplikowana, ponieważ na rozwiązanie kryzysu ma wpływ wiele czynników. Poziom zaawansowania przedsiębiorstwa w praktyki CSR jest jednym z nich. Firma Nike w latach 90., kiedy dotknął ją kryzys, była na podstawowym poziomie praktyk CSR. Z biegiem lat firma stała się bardziej zaawansowana w kwestii odpowiedzialności społecznej i wyróżniła się na rynku innowacyjnością w kwestii ekologii: rozpoczęto produkcje ubrań z tworzywa odzyskiwanego z plastikowych butelek<sup>203</sup>. Firma Nestle może posłużyć jako przykład przedsiębiorstwa zaangażowanego w działania CSR. Podejmuje wiele działań, które stanowią wartość dla samej firmy jak również otoczenia. System ten został nazywany „Tworzenie Wartości Wspólnej” i obejmuje inwestycje w rolnictwo i rozwój terenów wiejskich, inwestycje w lokalne zakłady produkcyjne oraz budowę wizerunku marki poprzez odpowiedzialny marketing<sup>204</sup>.

Odpowiedzialność za kryzys to kolejny ważny aspekt determinujący sposób radzenia sobie z kryzysem. Jeśli firma jest postrzegana jako ofiara zdarzenia wynikającego z przyczyn niezależnych od jej działań, można mówić o większej lojalności i zrozumieniu klientów, np. Johnson & Johnson (tabela 1). Duży wpływ ma wtedy strategia firmy, jaką obrała i jakie praktyki CSR stosowała przed kryzysem. Jeśli CSR był jedynie narzędziem *public relations*, mającym na celu tworzenie pozytywnego wizerunku, kryzys może obnażyć niespójność strategii firmy, jak w przypadku koncernu Volkswagen (tabela 1).

---

<sup>199</sup> *Count Me in. The Readers' Take on Sustainability Reporting*, KPMG, SustainAbility, s. 8

<sup>200</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>201</sup> *A stress test for good intentions*, „The Economist” 2009, May 19<sup>th</sup>.

<sup>202</sup> D. Tworzyło, A. Łączyn i inni, *Raport z badań. Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach*, Alert Media Communications, Rzeszów–Warszawa 2010, s. 6–7.

<sup>203</sup> <http://www.coslychacwbiznesie.pl/biznes/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-a-co-to-jest> (24.03.2021).

<sup>204</sup> <https://www.nestle.pl/csv/aktualnosci> (24.03.2021).

Tabela 1. Przykłady sytuacji kryzysowych/kryzysów wybranych organizacji oraz podjętych przez nich działań z zakresu CSR

Lp.	Nazwa organizacji	Opis sytuacji kryzysowej/kryzysu	Opis podjętych działań w obszarze CSR
1.	Johnson & Johnson	Dwukrotne skażenie silną trucizną leku Tylenol.	Pomimo, że był to atak terrorystyczny, firma wzięła pełną odpowiedzialność za zdarzenie i wycofała lek ze sprzedaży.
2.	Shell	Protesty związane z planem zatopienia nieużywanej platformy wiertniczej w Morzu Północnym. Wycieki ropy w Delcie Nilu powodujące zanieczyszczenia terenów rolniczych oraz zasobów wody pitnej.	Pod naciskami Greenpeace oraz opinii publicznej firma wycofała się z planu. Shell w oświadczeniu potwierdził wycieki, poinformował, że w znacznej części są one spowodowane kradzieżą rurociągów oraz nielegalnego wydobywania. Bez względu na przyczynę, spółka zależna SPDC sprząta i naprawia szkody.
3.	BP (British Petroleum)	Eksplozja platformy wiertniczej, podczas której zginęło 11 osób oraz nastąpił wyciek 5 mln baryłek ropy. Przyczyną było nadmierne oszczędzanie na systemach bezpieczeństwa.	Firma przez wiele lat budowała wizerunek firmy odpowiedzialnej za środowisko. Kryzys, którego doświadczyła odbił się na jej wizerunku, zawiodła komunikacja z otoczeniem.
4.	Nestlé	Według raportu Greenpeace Nestlé była największym odbiorcą oleju palmowego na świecie i używała go do produkcji swoich produktów, przyczyniając się do niszczenia lasów w Indonezji.	Nestlé prowadzi szeroko zakrojone akcje społeczne oraz środowiskowe. Po ukazaniu przez Greenpeace niespójności w kwestii dbania o środowisko, firma zadeklarowała zaprzestanie używania oleju od nieetycznej firmy Sinar Mas.
5.	Samsung	Organizacja China Labor Watch nagłośniła proceder zatrudniania dzieci w fabrykach zaopatrujących Samsung.	Samsung ogłosił zawieszenie współpracy z podwykonawcą, zgodnie z polityką zakazu pracy dzieci.
6.	Nike	Skandal związany z ujawnieniem warunków pracy w fabrykach podwykonawców Nike w Indonezji. Łamano tam prawa dotyczące BHP, warunków pracy oraz wynagrodzeń. W niektórych do produkcji zatrudniano dzieci.	Początkowo Nike sugerowało, że firma ma niewielką kontrolę nad fabrykami podwykonawców. Niedługo później Nike rozpoczęło audyty fabryk pod kątem bezpieczeństwa oraz higieny pracy.
7.	Volkswagen	Do mediów wyciekła informacja, że koncern zainstalował w samochodach z silnikami diesla przeznaczonych na rynek amerykański oprogramowanie, zaniżające poziom emisji spalin podczas kontroli. Volkswagen prowadził testy spalin z wykorzystaniem małych ludzi.	Przedsiębiorstwo ogłosiło plan naprawy pojazdów, których dotyczy problem i przeprosiło za zniszczenie zaufania. Koncern przeprosił za swoje działania, nazywając je nieetycznymi i zapewnił, że nigdy więcej nie dojdzie do podobnych badań. Volkswagen wspiera w swoich inicjatywach zdrowy styl życia i ochronę środowiska, jednak informacje wyciekające do mediów przeczą im.
8.	Airbnb	W związku z kryzysem w sektorze turystycznym spowodowanym pandemią COVID-19 firma podjęła decyzję o redukcji etatów.	Firma wyjaśniła decyzję o zwolnieniach, jakie były kryteria wyboru osób. Airbnb uruchomiło zakładkę, w której pracodawcy mogą znaleźć osoby gotowe podjąć pracę. Zwolnieni mieli możliwość skorzystania z usług firmy doradczej.

Źródło: Opracowanie własne na podst. J. Rehak, Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all, "The New York Times", 2002, March 23th; World: Europe Brent Spar gets chop, BBC News, 1998, <https://forsal.pl/biznes/energetyka/artykuly/8094802,angielski-sad-przyjmie-pozew-nigeryjczykow-przeciwko-shell.html>; <https://www.forbes.pl/csr/bp-zaplaci-krocie-za-wyciek-ropy-w-zatoce-meksykanskiej/Ottl10z>; [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/13\\_R.Lawniczak\\_R.Porzucek\\_Spoleczna\\_nieodpowiedzialnosc.pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/13_R.Lawniczak_R.Porzucek_Spoleczna_nieodpowiedzialnosc.pdf); <https://www.greenpeace.org/poland/raporty/3851/nestle-przyczynia-sie-do-zaglady-orangutanow/>;

Nawet jeśli dane przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne za kryzys w niewielkim stopniu, kontynuacja działań społecznie odpowiedzialnych w fazie trwania kryzysu i bezpośrednio po nim, utrwala jej pozytywny wizerunek i może prowadzić do umocnienia jej pozycji na rynku. Firma Johnson & Johnson pomimo strat w wysokości 100 m dolarów wycofała produkt z rynku, rozpoczęła kampanię informacyjną o potencjalnym niebezpieczeństwie oraz wprowadziła na rynek udoskonalone opakowania odporne na manipulacje. Doskonała komunikacja Johnson & Johnson z konsumentami oraz wzięcie odpowiedzialności za zaistniałą sytuację pozwoliły na szybką odbudowę zaufania klientów<sup>205</sup>. Odpowiednia komunikacja to czynnik, którego zabrakło w przypadku kryzysu koncernu paliwowego BP. Początkowo, koncern podjął próbę dystansowania się od zdarzenia, przerzucając odpowiedzialność na podwykonawcę, co wzbudziło niezadowolenie społeczeństwa. Niezadowolenie to przekształciło się w bojkot, przez który zyski dystrybutorów paliwa BP spadły o 10–30%<sup>206</sup>.

Przykładem realizowania polityki CSR w fazie kryzysu jest firma Airbnb, która z powodu strat związanych z pandemią COVID-19 zdecydowała się na zwolnienie 25% swoich pracowników. Firma zastosowała narzędzie zwane systemem łagodnych zwolnień (ang. *outplacement*). Pracodawca podjął działania mające na celu wspieranie zwolnionych pracowników oraz pomoc w znalezieniu nowej pracy. Proces ten obejmował okres gwarantowanej wypłaty, pokrycie kosztów ubezpieczenia zdrowotnego, uruchomienie publicznej strony, na której inni pracodawcy mogą znaleźć CV osób chętnych do podjęcia nowej pracy, a także możliwość skorzystania z usług firmy doradczej przez zwolnione osoby<sup>207</sup>.

Wymienione przypadki wskazują, że przedsiębiorstwa są świadome korzyści, jakie generuje CSR w budowaniu i przywracaniu dobrej reputacji, również w przypadku kryzysu. Analizowane przykłady działań firm potwierdzają stwierdzenie, że korzyści tych doświadczają jednostki, które traktują CSR jako część strategii podmiotu. Z kolei jeśli firma traktuje społeczną odpowiedzialność jak zabieg wyłącznie wizerunkowy, może spodziewać się, że kryzys szybko zdemaskuje takie postępowanie.

### Podsumowanie

CSR jest koncepcją, która ciągle zyskuje na znaczeniu. Z biegiem czasu zmianie ulega również podejście przedsiębiorstw do idei społecznej odpowiedzialności biznesu – od pustych deklaracji mających na celu poprawę wizerunku do działań o charakterze strategicznym. Firmy, które podjęły praktyki odpowiedzialne społecznie nie unikną kryzysów. Jednak jeśli CSR jest włączony do strategii przedsiębiorstwa i realizowany długofalowo szybciej dochodzą do równowagi po kryzysie i mogą liczyć na zaufanie interesariuszy. Na wychodzenie z kryzysu ma wpływ wiele czynników, takich jak:

<sup>205</sup> J. Rehak, *Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all*, "The New York Times" 2002, March 23<sup>th</sup>.

<sup>206</sup> A. Staliński, *Bojkot BP za wyciek ropy w Zatoce Meksykańskiej – studium przypadku*, „The NEWPR POST”, 2 maja 2014.

<sup>207</sup> <https://www.airbnb.pl/resources/hosting-homes/a/may-5-an-important-update-from-airbnb-188> (24.03.2021).

plany kryzysowe firmy, działania podjęte przez kierownictwo do zarządzania sytuacją kryzysową, jej pozycja na rynku. Niezbędnym elementem w zarządzaniu kryzysem jest odpowiednia komunikacja z otoczeniem, która powinna być zintegrowana z działaniami CSR przedsiębiorstwa. O roli odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu kryzysem decyduje także zaangażowanie organizacji w działalność na rzecz środowiska i społeczeństwa.

### Bibliografia

- A stress test for good intentions*, „The Economist” 2009, May 19<sup>th</sup>.
- Count Me in. The Readers’ Take on Sustainability Reporting*, KPMG, SustainAbility.
- Hart R., *Nike and the Sweatshop Debate: A Public Relations Crisis Seeking Resolution in the Principles of Images Repair Theory*, Kent State University, 2020.
- Hersch M. A., *Whistleblowers – heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behaviour*, „Annual Reviews in Control” 2002, vol. 26.
- Kosowski B., *Sprawne i elastyczne zarządzanie w kryzysie*, Difin, Warszawa 2008.
- Kuraszko I., *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2001.
- Miceli M. P., Near J. P., *Blowing the Whistle. The Organizational & Legal Implications for Companies and Employees*, Macmillan, New York 1992.
- Miszczak M., *Wykorzystanie potencjału CSR w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 11.
- Rehak J., *Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all*, The New York Times, 2002, March 23<sup>th</sup>.
- Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, pod red. Z. Piszka, M. Rojek-Nowosielskiej, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 156,.
- Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, pod red. Z. Piszka, M. Rojek-Nowosielskiej, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 100,.
- Staliński A., *Bojkot BP za wyciek ropy w Zatoce Meksykańskiej - studium przypadku*, „The NEWPR POST”, 2 maja 2014.
- Tworzyło D., Łączyn A. et al., *Raport z badań. Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach*, Alert Media Communications, Rzeszów–Warszawa 2010.
- World: Europe Brent Spar gets chop*, BBC News, 1998, November 25<sup>th</sup>.
- <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/gri-inaczej-wytyczne-do-raportowania-kwestii-zrownowazonego-rozwoju-ang-global-reporting-initiative/> (24.03.2021).
- <https://forsal.pl/biznes/energetyka/artykuly/8094802,angielski-sad-przyjmie-pozew-nigeryjczykow-przeciwko-shell.html> (24.03.2021).
- <https://www.greenpeace.org/poland/raporty/3851/nestle-przyczynia-sie-do-zaglady-orangetanow/> (24.03.2021).

<https://www.forbes.pl/csr/bp-zaplaci-krocic-za-wyciek-ropy-w-zatoce-meksykanskiej/Ottl10z> (24.03.2021).

[https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/13\\_R.Lawniczak\\_R.Porzucek\\_Spoleczna\\_nieodpowiedzialnosc.pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/13_R.Lawniczak_R.Porzucek_Spoleczna_nieodpowiedzialnosc.pdf) (24.03.2021).

<https://www.samsung.com/pl/aboutsamsung/sustainability/responsible-labor-practice/> (24.03.2021).

<https://brief.pl/outplacement-z-ludzka-twarza-przyklady-firm-ktore-nie-zegnaja-mo-wia-do-zobaczenia/> (24.03.2021).

<https://goodonyou.eco/how-ethical-is-nike/> (24.03.2021).

<https://www.polskieradio24.pl/42/273/Artykul/1921145,Powraca-sprawa-diesel-gate-Volkswagen-po-raz-pierwszy-przed-polskim-sadem> (24.03.2021).

<https://www.peta.org/action/action-alerts/monkeys-abused-volkswagen-inhalation-test/> (24.03.2021).

<http://www.coslychacwbiznesie.pl/biznes/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-a-co-to-jest> (24.03.2021).

<https://www.nestle.pl/csv/aktualnosci> (24.03.2021).

<https://www.airbnb.pl/resources/hosting-homes/a/may-5-an-important-update-from-airbnb-188> (24.03.2021).

### **Summary**

The concept of social responsibility has become very popular over the past several years. More and more companies declare including socially responsible activities in their business strategy. The aim of the article is to present the role of socially responsible activities in crisis management. The importance of communication in times of crisis has been emphasized. Examples of organizational crises of enterprises from various industries and the influence of CSR practices on crisis management have been presented. An analysis and evaluation of interdependencies between the application of CSR practices by individuals and the crisis has been carried out. The study is based on the analysis of literature and internet sources.

## Zakończenie

Autorzy powyższych prac starali się zidentyfikować różnorodne aspekty wpływu COVID-19 na gospodarkę, jednak wielowymiarowość i różnorodność wpływu pandemii na świat wymaga jeszcze wszechstronnego zbadania. Obserwujemy intensywne obciążenie systemów opieki zdrowotnej, chaos na rynkach finansowych, globalną apatię gospodarczą i nadmiar dezinformacji. Wraz z ogromnymi zmianami w praktycznie każdym aspekcie życia codziennego i zmianami gospodarczymi powodującymi coraz większy stres finansowy, pandemia wymusiła inne podejście do wszystkich obszarów naszej gospodarki. Jak pokazano w tej książce, w kontekście globalnego kryzysu finansowego zmieniają się cele strategiczne i taktyczne większości organizacji. Aby z powodzeniem powrócić na rynek po pandemii, każda firma musi przygotować się na kryzys, stawić czoła wyzwaniom związanym z załamaniem popytu ze strony klientów, istotnymi modyfikacjami regulacyjnymi, przerwami w łańcuchu dostaw, bezrobociem, recesją gospodarczą i zwiększoną niepewnością.

Kryzys o globalnym zasięgu zawsze dotknie jednostki, grupy lub społeczeństwa. Negatywne zmiany wynikające z kryzysów zachodzą nagle z niewielkim lub bez ostrzeżenia. Zarządzanie kryzysowe jest zatem koniecznością i może być rozumiane jako sztuka podejmowania uchwał mających na celu złagodzenie skutków sytuacji, która utrudnia prawidłowe funkcjonowanie społeczeństwa i musi stawić czoła radykalnej niepewności i trudnym kompromisom.

Z drugiej strony należy pamiętać, że istnieje kilka obszarów, w których pandemia przyniosła pozytywne zmiany, są to między innymi sektor bankowy i pojawienie się firm *fintech*, które oferują pakiet łatwo dostępnych produktów i usług, różniących się od tych dostarczanych przez tradycyjne banki po niższych kosztach operacyjnych. Innym obszarem napędzanym przez pandemię jest rozwój pracy zdalnej i usług handlu online. Dodatkowo można zaobserwować zmianę w świadomości społeczeństwa, jak ważne jest ograniczanie wpływu działalności człowieka na środowisko. Docenienie przez konsumentów działań podejmowanych przez firmy na rzecz zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej przekłada się bezpośrednio na decyzje zakupowe klientów, a tym samym zwraca większą uwagę na zrównoważony rozwój jako szczyt strategii biznesowej wielu firm na całym świecie.

Zapewniając różnorodne strategie dostosowane do wyjątkowych okoliczności pandemii, niniejsza publikacja pomoże czytelnikowi w walce z różnorodnymi problemami wywołanymi zamknięciem gospodarki, czyniąc ją cennym narzędziem w szerzeniu wiedzy w regionie omawianym tak entuzjastycznie na całym świecie.

Powyższa monografia „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Odpowiedzialne zarządzanie w warunkach kryzysu” pozwala wzbogacić zasób wiedzy i opracować udane rozwiązania do radzenia sobie z kryzysami w przyszłości. Wszystko w oparciu o to, jak firmy na całym świecie zdołały przetrwać kryzysy, aby stać się jednymi z najbardziej odpornych na kryzysy podmiotów.