



# Przedsiębiorczość i wiedza w kreowaniu rozwoju regionalnego

*redakcja*

*Ewa Bojar*

*Elena Mieszajkina*

M  
O  
N  
O  
G  
R  
A  
F  
I  
E

# Przedsiębiorczość i wiedza w kreowaniu rozwoju regionalnego

Niniejsza monografia należy do cyklu wydawniczego pt. „*Rozwój regionu i organizacji wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*”. W skład cyklu wchodzi następujące monografie:

1. Rozwój regionu i organizacji wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu (red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L. A. Voronina)
2. Procesy innowacyjne a rozwój regionu (monografia wieloautorska)
3. Region i edukacja a procesy rozwojowe (red. E. Bojar, T. Żminda, J. Bis)
4. Przedsiębiorczość i wiedza w kreowaniu rozwoju regionalnego (red. E. Bojar, E. Mieszajkina)
5. Innovativeness and entrepreneurship. Clusters. Management. Good practices in the world (eds. E. Bojar, K. Pylak)
6. Sustainable development in regions and countries. Management. Marketing (eds. E. Bojar, J. Sloniec)



## Wydział Zarządzania | Politechnika Lubelska

Wydział Zarządzania jest kontynuatorem tradycji zapoczątkowanych przez Instytut Organizacji i Zarządzania, który powołano w roku 1973 w Wyższej Szkole Inżynierskiej w Lublinie. Okres działalności Wydziału Zarządzania można podzielić na trzy podstawowe fazy. Pierwsza z nich to lata 1973-1984, czyli powstanie oraz funkcjonowanie Instytutu Organizacji i Zarządzania, który od roku akademickiego 1974-1975 rozpoczął kształcenie studentów na kierunku Organizacji i Zarządzania. Kolejny etap to powstanie w 1988 roku Wydziału Zarządzania i Podstaw Techniki, a obecnie Wydział Zarządzania funkcjonuje jako samodzielna jednostka od 28 grudnia 2007 roku.

W skład Wydziału Zarządzania, jednego z sześciu wydziałów Politechniki Lubelskiej, wchodzi następujące jednostki:

- Katedra Zarządzania,
- Katedra Marketingu,
- Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką,
- Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa,
- Katedra Finansów i Rachunkowości,
- Katedra Metod Ilościowych w Zarządzaniu oraz
- Katedra Ergonomii.

Dodatkowo, na Wydziale od wielu lat prowadzone są studia podyplomowe: Postgraduate Management Studies Certificate (PMSC) oraz Master of Business Administration (MBA) we współpracy z uczelniami amerykańskimi – University of Illinois i University of Minnesota.

Efektywnie wykorzystując model potrójnej helisy, Wydział Zarządzania aktywnie rozwija więzi współpracy z przedsiębiorstwami, innymi uczelniami i jednostkami badawczymi, samorządami, a także organami państwowymi. Pracownicy Wydziału zasiadają w wielu radach doradczych i są członkami różnych zespołów eksperckich zapewniających fachowe doradztwo dla przedsiębiorstw, władz samorządowych i rządowych, a także lokalnych społeczności.

# Przedsiębiorczość i wiedza w kreowaniu rozwoju regionalnego

redakcja  
Ewa Bojar  
Elena Mieszajkina



Politechnika Lubelska  
Lublin 2014

Recenzent:  
prof. nadzw. dr hab. Eliza Frejtag-Mika

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2014

ISBN: 978-83-7947-033-4

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

---

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

## Spis treści

Spis treści.....	5
Wstęp .....	7
1. Mądrość organizacji ( <i>Leszek Panasiewicz</i> ).....	9
2. Zdolność organizacji do wprowadzania zmian ( <i>Katarzyna Czop</i> ).....	19
3. Czynniki wspierające i hamujące zjawisko benchmarkingu ( <i>Mariusz Sobka</i> ) .....	29
4. Analiza pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw z uwzględnieniem wpływu kwalifikacji kadr ( <i>Jolanta Lubomska-Kalisz</i> ) .....	40
5. Postawy mieszkańców Lubelszczyzny wobec przedsiębiorczości indywidualnej ( <i>Elena Mieszajkina</i> ).....	53
6. Możliwości rozwoju przedsiębiorczości na Lubelszczyźnie dzięki wykorzystaniu funduszy unijnych ( <i>Bartłomiej Gęca, Marcin Ławecki</i> ) .....	63
7. Marketing ekologiczny: utopia czy konieczność? ( <i>Barbara Szymoniuk</i> ) .....	77
8. Rola komunikacji marketingowej w dobie marketingu 3.0 ( <i>Joanna Wyrwisz</i> ).....	87
9. Odpowiedzialne traktowanie interesariuszy – standard AA 1000 ( <i>Anna Żelazna-Blicharz</i> ) .....	96
10. Rozwój świadomości społeczeństwa na rynku Wielkopolski barierą zakupu dań gotowych – wyniki badań ( <i>Anna Przewoźna- Skowrońska</i> ) .....	105
Wykaz tabel .....	121
Wykaz rysunków .....	121
Wykaz wykresów.....	122



## Wstęp

Rozwój regionów i ich konkurencyjność zależą od uwarunkowań zewnętrznych i czynników wewnętrznych. Wśród pierwszych można wymienić procesy globalizacji, współpracę międzynarodową, politykę władz państwowych, działania podejmowane przez inne regiony. Do drugich należą czynniki społeczne, gospodarcze, przyrodnicze i efektywność ich wykorzystywania.

Celem rozwoju regionalnego jest trwały wzrost społeczno-gospodarczy regionu, zwiększenie jego konkurencyjności, poprawa jakości życia mieszkańców. Na jego tempo wpływ mają: posiadane zasoby naturalne i walory przyrodnicze, kapitał społeczny, przedsiębiorczość i aktywność mieszkańców, działania władz, rozwiązania komunikacyjne, potencjał inwestycyjny, produkcyjny i usługowy, struktura i profil przedsiębiorstw, poziom nowoczesności technologii, rozmiar rynku i jego dostępność, współpraca międzynarodowa.

Determinanty konkurencyjności i rozwoju społeczno-gospodarczego regionu pokrywają się z trzema podstawowymi wymiarami rozwoju zrównoważonego – ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Natomiast w modelu rozwoju zrównoważonego za istotną uważa się konieczność zachowania równowagi między tymi wymiarami. Warunkiem więc osiągnięcia strategicznych celów jest szeroko rozumiana przedsiębiorczość regionu, endogeniczna zdolność do kreowania innowacji w sferach organizacji, zarządzania, technologii, marketingu, promocji, edukacji, planowania przestrzennego, ekologii.

Ważną cechą idei zrównoważonego rozwoju jest jej integracyjność i wielopłaszczyznowość, kumulacja wiedzy nauk społecznych i przyrodniczych. Polega ona na zapewnieniu synergii współdziałania gospodarki, społeczeństwa i środowiska tak, aby rozwój jednego z elementów potęgował wzmocnienie pozostałych, a nie stanowił dla nich zagrożenia. Obecnie najczęściej mówi się o rozwoju endogenicznym, dlatego też należy wspierać tworzenie nowych podmiotów gospodarczych, wspomagać procesy unowocześniania zarządzania i kooperację różnych przedsiębiorstw i branż gospodarki, które mają się wzajemnie uzupełniać. Znaczącą rolę w tych działaniach odgrywa transfer wiedzy i innowacji, które, zgodnie z założeniami polityki innowacyjnej, przyczyniają się do rozprzestrzeniania wiedzy, kreowania nowych dóbr i usług, a tym samym – do rozwoju wewnętrznego potencjału regionów.

Region to swoisty system społeczno-gospodarczy, który jest źródłem wiedzy oraz miejscem kształtowania mechanizmów tworzenia i rozprzestrzeniania rozwiązań innowacyjnych. Dlatego poziom jego przedsiębiorczości uzależniony jest od złożonych uwarunkowań regionalnych i lokalnych: działań samorządów terytorialnych, szkół wyższych, przedsiębiorstw, instytucji finansowych i okołobiznesowych. Mobilizacja regionalnych zasobów, zwłaszcza kapitału ludzkiego i społecznego przyczynia się do budowania środowisk i systemów innowacyjnych, które sprzyjają procesom rozwojowym. Każdy region dysponuje określonymi zasobami, ma swoje silne i słabe strony, wynikające z położenia geograficznego i geopolitycznego, historii, tradycji gospodarczych, kompetencji mieszkańców i innych okoliczności.



W związku z tym źródła przewagi rozwojowej poszczególnych regionów znacznie się różnią od siebie.

Zawartość monografii tworzą opracowania autorów, którzy poszukują źródeł rozwoju regionalnego w postępowaniach jego mieszkańców, unowocześnianiu i doskonaleniu działalności przedsiębiorstw, wdrożeniu proekologicznych rozwiązań. Celem publikacji jest zapoznanie czytelników z różnymi aspektami zrównoważonego rozwoju regionu, które w sposób kompleksowy kształtują naszą rzeczywistość, m. in. przez zapewnienie odpowiedniej jakości życia i pracy w regionach, proekologicznej działalności gospodarczej, podtrzymywanie lokalnych tradycji, w tym kształtowanie współpracy zgodnie z lokalnym charakterem i tradycjami. Problemy, podejmowane w poszczególnych rozdziałach, powstały jako rezultat analiz literaturowych oraz opracowanie wyników badań empirycznych.

Rozdziały niniejszej monografii dotyczą:

- koncepcji mądrości organizacji, która jest kolejnym etapem rozwoju teorii zarządzania, wykraczającym poza stadia akumulacji danych, informacji i wiedzy,
- zdolności organizacji do wprowadzania zmian, pozwalających na szybkie dostosowanie się do zmiennych warunków gospodarowania,
- czynników wspierających i hamujących zjawisko benchmarkingu, efektywnego narzędzia zarządzania, które może być pomocne w budowaniu własnej przewagi konkurencyjnej,
- analizy pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw z uwzględnieniem wpływu kwalifikacji kadr,
- postaw mieszkańców województwa wobec przedsiębiorczości indywidualnej, barier dla prowadzenia działalności gospodarczej i czynniki ją motywujących,
- możliwości i kierunków rozwoju przedsiębiorczości na Lubelszczyźnie dzięki wykorzystaniu funduszy unijnych w nowej perspektywie finansowania 2014–2020 z uwzględnieniem inteligentnych specjalizacji,
- marketingu ekologicznego, podejścia dążącego do wdrożenia do praktyki prowadzenia biznesu zasad zrównoważonego rozwoju,
- roli komunikacji marketingowej w dobie marketingu 3.0, traktującego klienta jako człowieka wyznającego wartości,
- odpowiedzialnego traktowania interesariuszy zgodnie ze standardem AA 1000, który reguluje zaangażowanie interesariuszy w działalności organizacji, korporacji i innych podmiotów gospodarczych w celu poszukiwania odpowiedzi na wyzwania CSR i zrównoważonego rozwoju,
- rozwoju świadomości społeczeństwa, zachowań konsumenta, jego potrzeb i praw, form obecności na rynku.

Wyrażamy nadzieję, że ze względu na aktualność omawianych wielowątkowych problemów naukowych, monografia zainteresuje pracowników naukowych, menedżerów, studentów.

*Ewa Bojar  
Elena Mieszajkina*

# 1. Mądrość organizacji

Leszek Panasiewicz\*

## ABSTRAKT

*Tematyka rozdziału skupia się na pojęciu mądrości organizacyjnej, rozumianej jako kolejny etap rozwoju teorii zarządzania. Przedstawiona analiza pozwala uzasadnienie przypuszczać, iż przejście z perspektywy wiedzy do perspektywy, jaką otwiera pojęcie mądrości, pozwoli opracować rozwiązania sprzyjające wydatnemu przyspieszeniu reakcji przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia, płynną integrację perspektyw czasowych (strategicznej, taktycznej oraz operacyjnej) oraz efektywne generowanie użytecznej wiedzy. W aspekcie teoretycznym mądrość organizacji, jako kategoria bazująca na fundamencie dobrze już opisaney wiedzy organizacyjnej, może stanowić punkt wyjścia do rozwoju nowych generacji metod i technik zarządzania.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** mądrość; duchowość; zarządzanie wiedzą

### 1.1. Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania wiedzą to przykład jednej z najbardziej zawrotnych karier w historii naukowego zarządzania. Zdefiniowanie zasobów wiedzy, określenie ich wpływu i związku z sukcesami strategicznymi oraz finansowymi przedsiębiorstwa, a także opracowanie szerokiego wachlarza nowych technik zarządzania istotnie wpłynęło na sposób rozumienia mechanizmów sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Początek tych spektakularnych zmian stanowiło wskazanie wiedzy jako kluczowego zasobu organizacji. Wiedza stanowi kolejny szczebel w łańcuchu semantycznym rozpoczynającym się od struktury najprostszej – danych. Jego ostatnim elementem, po informacji i wiedzy, jest mądrość. I tak, jak relacja między informacją a bardziej złożoną – wiedzą, polegała na odsłonięciu nowych możliwości i nowych potencjałów, które można wykorzystać dla rozwoju teorii i doskonalenia praktyki zarządzania, tak teraz można oczekiwać podobnego postępu przy eksploracji potencjału nowego pojęcia kluczowego, jakim może stać się mądrość. W rozdziale najpierw zaprezentowano różnice między informacją i wiedzą. Różnice te stały się obszarem poszukiwań nowych źródeł efektywności i produktywności przedsiębiorstw, co doprowadziło do rozwoju wyspecjalizowanych metod i technik zarządzania wiedzą. Założono, iż najprawdopodobniejszy scenariusz rozwoju zarządzania opartego na mądrości, będzie analogią rozwoju zarządzania wiedzą, czyli polegać będzie na zago-

---

\* doktor inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Zarządzania, adiunkt, e-mail: l.panasiewicz@pollub.pl

spodarowaniu tych cech oraz aspektów zasobów niematerialnych, które odkryte zostaną dzięki wykorzystaniu szerszego niż dotąd pojęcia kluczowego.

## **1.2. Między informacją a wiedzą**

O wartości informacji stanowi ich obiektywizm. Informacje definiowane są jako celowo przekształcone dane, a celem tych przekształceń jest dostarczenie podmiotowi kompletnego, aktualnego i zgodnego ze stanem faktycznym, czyli prawdziwego opisu określonego fragmentu rzeczywistości. Momentem, w którym powstaje sfera niematerialnej reprezentacji rzeczywistości, jest moment zapisu danych. Proces odzwierciedlania aktualnej sytuacji w postaci zbioru danych jest zazwyczaj w precyzyjny sposób opisany w obowiązujących procedurach organizacyjnych. Transformacja danych w informacje również polega na realizacji określonych procedur. Jednak ciąg dalszy procesu informacyjnego, polegający na tworzeniu przez podejmujący decyzję podmiot obrazu sytuacji decyzyjnej skonstruowanego z zestawu danych i informacji, nie jest już możliwy do ścisłej proceduralizacji. Zazwyczaj instrukcje obejmują treść zasilenia informacyjnego, osobę odpowiedzialną za jej wygenerowanie, adresata bądź adresatów do których informacje mają zostać wysłane oraz reżimy czasowe realizacji tego procesu. Zdecydowanie trudniej jest np. określić kolejność, w której odbiorca zapoznawał się będzie z napływającymi wiadomościami, bądź strategię odczytywania konkretnego dokumentu. Rozpoczyna się proces, w którym informacje poddawane są interpretacjom i stają się budulcem zrozumienia sytuacji organizacyjnej. Jest to proces subiektywny i wewnętrzny, a możliwości organizacyjnej ingerencji w jego przebieg są nadzwyczaj skromne. Jest to zarazem proces, w którym procesy informacyjne zostają włączone w sferę zasobów wiedzy. Percepcja nowych informacji to proces jednoczesnego rozwoju i wykorzystania zasobów wiedzy. Gdy w zarządzaniu w obszarze zasobów niematerialnych dominowało pojęcie informacji a nie wiedzy, cały proces przetwarzania reprezentacji symbolicznej na działanie określano mianem systemu informacyjno-decyzyjnego, bądź też procesów informacyjno-decyzyjnych. Tym samym nieco deprecjonowano rolę trudnych do zarządzania zasobów wiedzy, które przecież determinują rezultat całego procesu. W procesie podejmowania decyzji wykorzystywana jest cała wiedza osoby bądź osób podejmujących decyzję, obejmująca nie tylko wiedzę merytoryczną, lecz również osobiste przekonania, doświadczenie życiowe i zawodowe oraz system wartości. O ile wiedza gromadzona w organizacji może mieć charakter przejrzystej i zobiektywizowanej informacji, to wiedza osobista nie jest możliwa do pełnej werbalizacji, zawsze posiada składnik ukryty, niewyraźalny. pytanie brzmi, jaką relację między znaczeniem wiedzy ukrytej a wiedzy jawnej przyjęto projektując system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie? poza tym fundamentalnym rozstrzygnięciem koncepcja zarządzania obejmuje również:

- zdefiniowanie wiedzy jako zasobu organizacji, a co za tym idzie, otwarcie teorii i praktyki zarządzania na szerokie spektrum zjawisk i procesów organizacyjnych związanych przede wszystkim ze sferą zasobów niematerialnych,
- identyfikacja zespołu procesów organizacyjnych dzięki którym odbywa się kreacja, cyrkulacja oraz transformacja wiedzy w realnych organizacjach. Wiedza, ze względu na jej niematerialny charakter, nie jest dostępnym bezpośrednio przedmiotem zarządzania, dlatego zarządzanie wiedzą postuluje identyfikację szeregu procesów organizacyjnych wpływających na zasoby wiedzy. przedmiotem zarządzania wiedzy są więc procesy wiedzy, czyli celowe i świadome, lecz pośrednie oddziaływania na zasoby wiedzy.

### 1.3. Mądrość

Mądrość stanowi kategorię najwyższą, w rozpoczynającym się od „danych” łańcuchu opisującym symboliczne reprezentacje rzeczywistości. Każda kolejna reprezentacja – informacja, a następnie wiedza, stanowi zarówno transformację jak i rozwinięcie tej poprzedniej pod każdym względem. J. Meaham stwierdza, iż „esencja mądrości leży nie w tym, co wiemy, lecz w sposobie wykorzystania tej wiedzy. Być mądrym nie oznacza wiedzy o takich czy innych faktach, lecz wiedzę bez przesadnej ostrożności bądź pewności. Być mądrym oznacza gromadzenie wiedzy z jednoczesnym zachowaniem nawiasu ograniczonego zaufania do jej twierdzeń oraz świadomości, że wiele wciąż nie wiemy.” (Cameron, Dutton, Quinn 2003, s. 71). Inną znaczącą tezę dotyczącą mądrości przedstawia klejnot literatury wedyjskiej, powstały w III w. p.n.e. poemat Bhagavad Gita (Sivananda, 2000, s. 46–51). Tekst ów wyjaśnia, iż prawdziwą mądrością jest traktowanie wiedzy i działania jako jedności. To stanowisko mocno uwypukla uniwersalność mądrości. Mądrość stanowi ostatnią kategorię łańcucha kategorii poznawczych, a to oznacza, że nie można oczekiwać kategorii szerszej, przekraczającej granice mądrości. Ten fakt pociąga za sobą następujące konsekwencje:

- niewłaściwe byłoby wyłącznie zasobowe potraktowanie mądrości, bowiem nie sposób prowadzić rozważania z odrębnej pozycji percepcyjnej, traktując mądrość jako obiekt zewnętrzny w stosunku do własnego postrzegania rzeczywistości. nie istnieje poznanie wykraczające poza mądrość, dlatego też trudno będzie mówić o zarządzaniu mądrością.
- nie sposób przeprowadzić jakiegokolwiek rozgraniczenia między myśleniem i działaniem, między rzeczywistością a jej percepcją. mądrość obejmuje wszystkie te kategorie, stanowiąc dlań system nadrzędny.

Mądrość jako spójność wiedzy i działania koresponduje z wynikami badań dotyczącymi relacji między poziomem rozwoju infrastruktury informatycznej a sukcesem organizacji. Oczekiwano, iż przedsiębiorstwa wyróżniające się wyższym niż konkurencja stopniem rozwoju technologii informatycznej, tak ważnej dla uczenia się i sprawnego operowania zasobami informacji i wiedzy, będą

w stanie działać efektywniej, szybciej reagując na zmiany sytuacji, podejmując trafniejsze decyzje, analizując pojawiające się zadania i problemy z większym zrozumieniem i wnikliwością. W kilku niezależnie prowadzonych badaniach nie udało się jednak zaobserwować oczekiwanej zależności (za: Bierly, Kessler, Christensen, 2000, s. 596). Mądrość organizacyjna może przejawiać się właśnie jako umiejętność właściwego zarządzania zasobami organizacji, w tym również zasobami wiedzy. Mądrość może więc być rozumiana jako zasób i jednocześnie cecha działań i decyzji, oznaczająca aktualizację potencjału sukcesu obecnego w zasobach wiedzy. Mądrość może więc stanowić kryterium oceny podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji. Taki wniosek znajduje swoje pełne uprawnienie w języku polskim w postaci pojęcia „mądrej decyzji”.

#### 1.4. Źródła mądrości

Mądrość to – między innymi – zagadnienia metafizyczne, do tej pory stanowiące domenę religii. Innymi słowy, mądrością są między innymi stanowiące przedmiot wiary, fundamentalne, a zarazem niemożliwe do empirycznej weryfikacji rozstrzygnięcia dotyczące mechanizmów funkcjonowania rzeczywistości, jej natury, ciągłości i zmiany. Istnieją znaczące różnice między wiedzą a religią, można również dopatrywać się sprzeczności między jedną a drugą reprezentacją rzeczywistości. Istnieje ogromna przestrzeń dyskursu światopoglądowego, w którym zwolennicy religii formułują obawy wobec światopoglądu naukowego i vice versa. Mądrość stanowi w tym przypadku kategorię nadrzędną, a więc integrującą obie te reprezentacje rzeczywistości. Głęboki sens takiego podejścia przedstawił Wilber (1989) w swoim stwierdzeniu, iż wiedza wskazuje co jest prawdziwe bądź nie, a nie co jest dobre bądź złe. Bardzo wyraźnie ograniczenia racjonalności wskazał również A. Einstein mówiąc w trakcie swojego wykładu wygłoszonego w Uniwersytecie Princeton w 1939 (za: Bierly, Kessler, Christensen, 2000, s. 607):

*„Przekonań, które są niezbędne i determinują nasze postępowanie i oceny nie można określić wyłącznie na sposób naukowy... Metoda naukowa może nas nauczyć w jaki sposób fakty są ze sobą związane i wzajemnie uwarunkowane. Nic ponadto. Wiedza o tym, co jest nie otworzy nam tak po prostu drzwi do tego, co być powinno. Można mieć najczystsza i najbardziej pełną wiedzę o tym, co jest, a jednak nie być w stanie określić tego, co powinno być celem naszych ludzkich dążeń. Obiektywna wiedza daje nam potężne narzędzia dla osiągnięcia pewnych celów, ale sam ostateczny cel jak i pragnienie, aby go osiągnąć, muszą pochodzić z innego źródła...”*

Poszukiwanie mądrości organizacyjnej otwiera więc szeroko drzwi dla dobroku duchowego ludzkości, stanowiąc przestrzeń łączenia wiedzy i duchowości w mądre decyzje. Duchowość nadaje kierunek, głębszy sens, a także stanowi źródło wiary i zaangażowania w dążeniu do prawdy i mądrości. Rozważaniom dotyczącym duchowości towarzyszy zastrzeżenie, iż nie powinno się mylić du-

chowości z religią, gdyż ta ostatnia koncentruje się na doktrynie oraz zewnętrznych przejawach duchowości. Można pozostawić tego typu rozróżnienie, bowiem o ile doświadczenie duchowe można wskazać jako rdzeń religii, to obecnie religia oznacza przede wszystkim dwie warstwy: rytuału i wiary, oraz wiedzy: filozofii i teologii. Tak więc perspektywy duchowości i religii pozostając oczywiście bliskimi sobie wzajemnie, obejmują nieco inne zagadnienia. Aby więc dokonać możliwie pełnego przeglądu problematyki mądrości organizacyjnej należy wziąć pod uwagę co najmniej następujące zagadnienia:

- duchowość,
- religię,
- kulturę organizacyjną,
- etykę biznesu i społeczną odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR).

### ***Duchowość***

Duchowość to przede wszystkim transgresja. Odkrywanie głębokich pokładów jaźni i nieświadomości, być może uwieńczona doświadczeniem mistycznego Objawienia bądź Oświecenia. Jak zauważają M. Kostera i M. Śliwa (2010, s. 288–293), eksploracja głębszych pokładów umysłu dokonywana w kontekście organizacyjnym może mieć dwa kierunki: uwolnienia bądź zniewolenia. Organizacje mogą z jednej strony wspierać rozwój duchowy pracowników poprzez udzielanie wsparcia dla ich praktyk religijnych bądź duchowych. Przykładem mogą być kursy medytacji bądź pomoc w organizacji pielgrzymki. Organizacje mogą również tworzyć ideologie mające na celu uformowanie postawy podporządkowania pracowników na bardzo głębokich poziomach tożsamości. Przykładami mogą być praktyki sekt ekonomicznych. Można mieć jednak nadzieję, że dzięki rozwojowi wiedzy z zakresu mądrości i duchowości organizacyjnej organizacjom łatwiej będzie wdrożyć pozytywne i korzystne dla pracowników programy rozwoju duchowości. Jednym z pozytywnych rezultatów rozwoju duchowości jest wzrost intuicji. Ale czy intuicyjne podejmowanie decyzji w kontekście organizacyjnym jest właściwe czy nie? Otóż decyzja mądra, to niekoniecznie decyzja podjęta przy użyciu wyłącznie rygorystycznych, racjonalnych metod. Konsekwencją przyjęcia perspektywy mądrości organizacyjnej jest również wyjście poza granice racjonalności. Intuicja jako metoda czy też narzędzie decyzji menedżerskich funkcjonuje znakomicie w przypadku, gdy proces decyzyjny charakteryzuje się (Bierly, Kessler, Christensen, 2000, s. 608):

- wysokim poziomem niepewności,
- niewielką liczbą precedensów,
- trudnością predykcji wartości zmiennych decyzyjnych,
- znikomą liczbą faktów opisujących problem decyzyjny,

- istnieniem kilku możliwości decyzyjnych oferujących podobne prawdopodobieństwo sukcesu,
- ograniczonym czasem na podjęcie decyzji.

Łatwo zauważyć, iż powyższa charakterystyka pasuje do wielu problemów menedżerskich dzisiejszych złożonych czasów, charakteryzujących się błyskawiczną zmianą, złożonością i nieprzewidywalnością. Rozwój duchowości może zapewnić wyższą trafność decyzji menedżerskich właśnie dzięki intuicji.

### ***Religia***

Religia dostarcza uporządkowanego systemu wartości. Oferuje uniwersalne kryterium rozróżnienia dobra od zła, które może być użyteczne również w kontekście organizacyjnym. Religie wypracowują również systemy wiedzy, które mogą służyć rozwiązywaniu zadań praktycznych. Nie jest to wiedza zweryfikowana za pomocą metod naukowych, lecz rafinowana w procesie społecznym obejmującym całe pokolenia wyznawców. Podstawy do rozróżniania (co najmniej) dwóch rodzajów wiedzy – teoretycznej i praktycznej, daje już Etyka Nikomachejska Arystotelesa. Kategorię mądrości Arystoteles wiązał z zdecydowaniem z wiedzą praktyczną i doświadczeniem, a więc z rezultatami celowego i świadomego działania (Aristotele, 1886, s. 180–207). Pragmatyzm tego typu wiedzy czyni z niej spełnienie postulatu jedności wiedzy i działania, charakterystycznego dla kategorii mądrości. Domeną nauki jest oczywiście wiedza teoretyczna, zweryfikowana dzięki rygorystycznej metodzie naukowej, wiedza praktyczna może być produktem różnych kultur i tradycji.

Po przykład można sięgnąć do Islamu, gdzie odpowiednikiem arystotelesowskiej praktycznej prawdy jest *hikmah*, definiowane jako robienie rzeczy właściwych, w stosowny sposób, we właściwym miejscu i czasie. Zdaniem Wafy El Garah i współpracowników (El Garah et al., 2012, s. 994) *hikmah* wskazuje strategię niezwyklej elastyczności i szybkości w reagowaniu na nieoczekiwane zdarzenia i zmiany stanu otoczenia. Przykłady i historie prezentujące *hikmah* dotyczą kontekstu religijnego, lecz o ich wartości stanowi nie treść, lecz zaprezentowana strategię rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. To właśnie one stanowią istotę praktycznej wiedzy – *hikmah* i, wbrew pozorom, kontekst nie jest dlań żadnym ograniczeniem. Wprost przeciwnie. Strategie te są łatwe do bezpośredniego stosowania w różnych kontekstach, w tym również w kontekście biznesowym, w jasny i praktyczny sposób wskazując sposoby mądrego, a więc również etycznego działania. Tego typu praktyczna wiedza, przekazywana w formach historii, przypowieści, zasad, oraz wielu innych, rozwijana jest również w innych religiach, stanowiąc skarbnicę wiedzy, z której korzystają wyznawcy.

## ***Kultura organizacyjna***

Kluczową przesłanką dla zainteresowania się kulturą organizacyjną stanowiło poszukiwanie źródeł efektywności działania organizacji. O ile kulturę organizacyjną definiuje się jako charakterystyczny dla organizacji sposób działania, to jej treść stanowią normy i wartości regulujące zachowania organizacyjne (Panasiewicz, 2013, s. 28). Badanie kultury organizacyjnej to badanie wzorów myślenia i działania podzielanych w przedsiębiorstwie, które znajdują swój wyraz w postaci strategii, produktów, wystroju wnętrz, zachowań, a także języka pracowników. Wszelkie przejawy działania organizacji możemy traktować jako pochodną pewnej dynamicznej wspólnoty umysłowej, opisywanej jako kultura organizacyjna. Kultura taka to wewnętrzny świat wartości organizacji, lecz jak się on ma do wartości obowiązujących w świecie poza jej murami? Kultura organizacyjna to również pewna tradycja badawcza, koncentrująca się na wpływie podzielanych w przedsiębiorstwie norm, wartości i wzorców myślenia na sprawność działania i skuteczność konkurowania. Badania relacji struktury wartości organizacyjnych do wartości uniwersalnych prowadzone są pod szyldem etyki biznesu oraz CSR.

## ***Etyka biznesu i CSR***

Etyka biznesu została wyróżniona jako samodzielna dyscyplina badawcza w latach 70. XX wieku (Tomczyk-Tolkacz, 1997, s. 31), lecz pytania dotyczące etycznej strony działalności gospodarczej formułowane są i dyskutowane od czasów starożytnej Grecji<sup>1</sup>. Etyczne problemy działalności gospodarczej rozstrzygał również w swoich pracach św. Tomasz z Akwinu (Zajac, 2005, s. 113–117). Kwestie etyki biznesu zajmowały szczególne miejsce w protestantyzmie i kalwinizmie. Etyka biznesu i CSR to ocena działań przedsiębiorstwa jako integralnego podmiotu, będącego aktorem życia gospodarczego i społecznego, dokonywana z perspektywy wartości uniwersalnych. Obie te dziedziny oferują głęboki i specyficzny wgląd w podzielane w przedsiębiorstwie normy i wartości. Wyjście poza perspektywę zysku i konkurowania otwiera nową perspektywę oceny działania organizacji. Jest to perspektywa daleko szersza od dotychczas stosowanych<sup>2</sup>, której aplikacja w praktyce zarządzania pozwoli na dużo głębszą refleksję i pełniejsze zrozumienie zachodzących w organizacjach procesów poznawczych, w tym także procesów wiedzy. Z całą pewnością będzie to krok ku przekroczeniu potencjału wiedzy i otwarciu na nowy horyzont – mądrości organizacyjnej. Dorobek duchowy i filozoficzny ludzkości może stanowić znaczące źródło nowych rozwiązań organizacyjnych.

---

<sup>1</sup> Czego przykładem mogą być rozważania Arystotelesa zawarte w cytowanej wcześniej *Etyce Nikomachejskiej* oraz w *Polityce*. Problematyką, którą dziś można nazwać etyką biznesu zajmowali się również Platon i Ksenofont.

<sup>2</sup> Często można spotkać pogląd, iż biznes jest „z natury rzeczy” nieetyczny (Wiśniewski, 1997, s. 38).



## 1.5. Rozwój mądrości organizacji

Przedstawiona w niniejszym rozdziale charakterystyka mądrości organizacyjnej daje podstawy do naszkicowania możliwego scenariusz przejścia z paradygmatu wiedzy do paradygmatu mądrości w zarządzaniu. A więc, co może się zmienić i w jaki sposób te zmiany mogą być realizowane? Nizej przedstawiono kilka możliwości.

Wzrost znaczenia wiedzy wypracowywanej w organizacji, jako oryginalnej mądrości będącej esencją działań organizacji. Dzięki rozwojowi inżynierii wiedzy stanie się łatwiejsze opracowywanie gromadzonych doświadczeń i konstruowanie kluczowych zasad postępowania na podstawie prowadzonych na bieżąco analiz strumienia doświadczeń organizacyjnych. Można przypuszczać, iż w miarę gromadzenia doświadczeń, gdy badanie będzie w stanie objąć wystarczająco szeroki horyzont czasowy, generowane zasady działania będą ewoluowały stając się coraz bardziej uniwersalne i użyteczne.

Rozwój indywidualny pracowników będzie wyposażony w opcje pozwalające doskonalić intuicję. Istnieje wiele dróg rozwoju zdolności twórczych oraz intuicji lecz nie są one obecnie traktowane jako istotne kierunki doskonalenia zawodowego. Być może oferta szkół rozwój duchowego stanie się pełnoprawnym elementem oferty edukacyjnej przygotowywanej dla pracowników przez działy szkoleniowe przedsiębiorstw?

Pracownicy będą zajmować pozycję bardziej podmiotową i sprawczą. Można oczekiwać, iż rozwój duchowy, bądź inny sposób bardziej efektywnego niż obecnie wykorzystania potencjału umysłu, przełoży się na większą kreatywność i formowanie postaw podmiotowych wobec zmian i nowych rozwiązań organizacyjnych. Z pewnością zaowocuje to wzrostem popularności płaskich i organicznych struktur organizacyjnych, oferujących większą przestrzeń dla decyzji ad hoc i w ten sposób umożliwić pełne wykorzystanie wiedzy, doświadczeń i kreatywności pracowników.

Spodziewać się można wzrostu znaczenia graczy kompetencyjnych, czyli pracowników o szczególnie wysokich kwalifikacjach, którzy wymagać będą od zatrudniających je organizacji określonych możliwości rozwoju oraz poszanowania dla wyznawanych wartości. Gracze kompetencyjni to pracownicy dysponujący wysokiej jakości wiedzą, mającą szczególną wartość dla zatrudniających je przedsiębiorstw. Można jednak dostrzec inne wyróżniki tej kategorii ekspertów, zbieżne z cechami mądrości.

Obok najwyższej klasy kwalifikacji dysponują także umiejętnością ich aplikacji praktyce oraz zdolnością systemowej (całościowej) oceny sytuacji, dającą im między innymi użyteczny wgląd w przyszłość. Bycie „zwykłym” pracownikiem wiedzy, szeregowym posiadaczem dyplomu, nie gwarantuje już stabilności zawodowej, a upowszechnienie dostępu do wiedzy nie doprowadziło do likwidacji elity kompetencyjnej, lecz do jej szybkiej ewolucji. Proces ten zdaje się być jednym z aspektów zachodzącego w szerszej skali procesu poszukiwania

źródeł konkurencyjności poza zasobami wiedzy. Jednym z wyrazów tego dążenia jest również wzrost zainteresowania kategorią mądrości.

## BIBLIOGRAFIA

- Aristotele (1886) *Nicomachean Ethics*. London: Kegan Paul, Trench&Co.
- Bierly III, P.E., Kessler, E.H., Christensen, E.W., *Organization Learning, knowledge and Wisdom*, „Journal of Organizational Change Management”, 2000 No. 6(13), MCB University Press.
- Cameron, K., Dutton, J.E., Quinn, R.E. (eds.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2003.
- El Garah, W. et al., *Practical wisdom for management from the Islamic tradition*, „Journal of Management Development”, 2012 No. 10(31) Emerald Group Publishing Limited.
- Kostera, M., Śliwa, M., *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, 2010.
- Panasiewicz, L., *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Lublin, Wyd. Politechniki Lubelskiej, 2013.
- Sivananda Swami, S., *Bhagavad Gita*, 2000, [online] dostęp 12 grudnia 2013. Dostępny w World Wide Web: <http://www.dlshq.org/download/bgita.pdf>.
- Tomczyk-Tłokacz, J., *Etyka biznesu. Wybrane problemy*. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej, 1997.
- Wilber, K., *The Marriage of Sense and Soul: Integrating Science and Religion*. New York, Random House, 1989.
- Wiśniewski, R., *Trzy typy teorii etycznych, a etyka biznesu*, [w:] Dietl, J., Gasparski, W., *Etyka biznesu*, Warszawa, PWN, 1997.
- Zajac, K., *Święty Tomasz z Akwinu – Jego zapatrywania socjalne i ekonomiczne*, 2005, [online], dostęp 20 grudnia 2013. Dostępny w World Wide Web: [http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2005/2005\\_01\\_zajac\\_111\\_118.pdf](http://www.annaesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2005/2005_01_zajac_111_118.pdf).



## 2. Zdolność organizacji do wprowadzania zmian

Katarzyna Czop\*

### ABSTRAKT

*Jednym z problemów współczesnego zarządzania jest budowanie zdolności organizacji do zmian, które stają się niezbędne do utrzymania równowagi pomiędzy potrzebą kontynuacji działania, a wprowadzaniem strumienia zmian w organizacji. W rozdziale przedstawiono zatem wybrane definicje i koncepcje zdolności organizacji do zmian, wskazano także na możliwości kształtowania tej zdolności, z uwzględnieniem między innymi takich poziomów oddziaływania, jak: infrastruktura dla zmian, proces zmian oraz zachowania pracowników.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** zmiana; proces zmian; zdolność do zmian

### 2.1. Wprowadzenie

Warunki, w jakich funkcjonują współczesne organizacje charakteryzują się złożonością zjawisk i procesów, a także rosnącą niepewnością. Tempo zachodzących w otoczeniu zmian, dostęp do informacji i wiedzy, postęp technologiczny, w tym w szczególności w obszarze technologii informacyjnej sprawiają, że organizacje budować muszą swoją zdolność do zmian i innowacji. Zdaniem Maslyk-Musiał (2003) organizacja, aby mogła sprostać wyzwaniom współczesnego otoczenia oraz zmieniania się czyli opanowania wielu równolegle przebiegających zmian powinna „wbudować” w swoje struktury następujące mechanizmy: ciągłego usprawniania wszystkiego, co robi i co wytwarza, ciągłego uczenia się, jak stosować nowe technologie, uczenia się, jak być innowacyjnym oraz jak innowacje należy zorganizować w formie systematycznego procesu. Zmiana w organizacji przestała być zatem jakimś szczególnym „wydarzeniem” wokół, którego koncentruje się energia i zaangażowanie pracowników, stała się ona nieodłączną częścią funkcjonowania organizacji. W obliczu dużej dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu, konieczności szybkiego reagowania i dostosowywania potencjału i zasobów do warunków rynkowych, istotne w procesie zarządzania staje się umiejętne radzenie sobie z paradoksami i dylematami, z godzeniem przeciwieństw i z napięciami z nich wynikającymi. Jednym z takich dylematów jest problem zachowania równowagi pomiędzy *status quo* warunkującym kontynuowanie działalności i osiąganie określonego poziomu efektywności a wdrażaniem zmian i innowacji, obarczonych wprawdzie ryzykiem, ale będących „zadatkiem” przewagi konkurencyjnej w przyszłości (Osbert-Pociecha, 2011). Zdaniem Judge i Blockera (2008) pozostawanie w stanie jed-

---

\* doktor, Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, adiunkt, k.czop@pollub.pl

noczesnej ciągłości i zmiany jest możliwe poprzez zachowanie przez organizację odpowiedniej zdolności do zmian. Celem rozdziału jest zatem przegląd wybranych definicji i koncepcji zdolności do zmian oraz czynników wpływających na budowanie potencjału organizacji do zmian.

## **2.2. Proces zmian w organizacji**

Zmiana w organizacji jest zjawiskiem wieloaspektowym, obejmującym problemy natury społecznej, organizacyjnej czy też technicznej. Może być ona rozpatrywana w ujęciu rezultatowym skoncentrowanym na efektach wprowadzanych zmian, w ujęciu procesowym dotyczącym przebiegu zmian oraz behawioralnym związanym ze zmianą zachowań ludzi w organizacji. Skuteczna implementacja planowanych zmian w organizacji wymaga jednakże łączenia tych trzech ujęć. Ważne jest określenie wizji i celów zmian nie tylko na poziomie najbardziej ogólnym, ale również na poziomie mikro, tak aby pracownicy wiedzieli, jak zmieni się ich praca i wymagane kompetencje. Wizja i cele zmian ukierunkowują aktywność menedżerów i pracowników, wpływają na ich poziom akceptacji i zaangażowania. Jednakże zmiana nie dokonuje się w jednej chwili, jest to pewien proces, na który składa się oderwanie od przeszłości, potem przekształcenie stanu istniejącego i wreszcie wzmocnienie organizacji dla przyszłych działań. Zdaniem Bridgesa (2008) w procesie zmiany kluczowa jest dokonująca się w pracownikach transformacja. W ujęciu modelowym wyróżnia się trzy fazy „przejścia przez zmianę”. Pierwsza z nich oznacza rezygnację z dotychczasowych sposobów działania i tożsamości uczestników organizacji, a zatem wyjście z tzw. strefy komfortu (rozstanie z przeszłością i pogodzenie się z poniesionymi stratami). Druga faza jest fazą pośrednią, nie ma już „starego”, a „nowe” jeszcze nie w pełni funkcjonuje. Jest to czas, w którym następuje ponowne zbudowanie określonych schematów, również wtedy zachodzą krytyczne zmiany wewnątrz ludzi i następuje ich reorientacja. Z kolei trzecia faza jest czasem, w którym ludzie będący uczestnikami zmian otrzymują nową tożsamość, doświadczają nowej energii i odzyskują poczucie sensu tego co robią (Osbert-Pociecha, 2011). Nieodłączną częścią procesu zmian w organizacji są różne reakcje i zachowania pracowników będące odpowiedzią na planowaną zmianę. Proces ten jest również ujęty w pewne ramy wynikające z cyklu działania zorganizowanego. Menedżerowie kierujący zmianą starają się ten proces opanować, racjonalizować, ustrukturalizować wyróżniając w nim określone fazy np. planowania, wdrażania i kontroli, a w ich ramach podejmować określone spójne działania. Niezbędne jest jednak uwzględnianie w tym procesie reakcji pracowników na zmiany wynikających z ich stopniowej transformacji. Wprowadzanie zmian w organizacji wiąże się zatem ze zmianą zachowań pracowników (poziom behawioralny), przejawia się to w nowych sposobach działania, rozwiązywania problemów, współpracy i komunikacji itp. W rezultacie tak rozumiana zmiana oznacza modyfikację sposobu funkcjonowania organizacji.

Realizowane w organizacji programy zmian są wynikiem przyjętej przez organizację strategii działania lub też jej modyfikacji, jak również wynikają z potrzeby stopniowego podwyższenia wewnętrznego zorganizowania i przebiegu procesów w sferze realnej i zarządczej w organizacji. Zmiana w organizacji może mieć charakter zmian doskonalących, usprawniających dotychczasowe sposoby działania oraz zmian innowacyjnych oznaczających wprowadzanie w organizacji nowych lub znacząco ulepszonych produktów, technologii oraz metod zarządzania. Współcześnie podkreśla się znaczenie innowacji w budowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji i nadaje duży priorytet projektom innowacyjnym. Nie należy jednak traktować innowacji i zmian jako nadzwyczajnego wydarzenia, które „przytrafia się organizacji”. Innowacje związane są bowiem nie tylko z wdrażaniem postępu technicznego, ale również z wprowadzaniem nowych dla organizacji rozwiązań w obszarze procesów, produktów czy systemu zarządzania, które nie muszą mieć radykalnego charakteru. Wprowadzane zmiany i innowacji powinno być zatem wkomponowane w codzienną praktykę zarządzania i działania tak, aby zmiany dokonywały się nie tylko poprzez planowane przedsięwzięcia, ale zachodziły również w wyniku wyzwania inicjatywy oddolnej pracowników i ciągłego usprawniania tego co się robi. Wymaga to kreowania kultury innowacyjności i odpowiedzialności niezbędnej w budowaniu zdolności organizacji do zmian.

### **2.3. Wybrane definicje zdolności organizacji do zmian**

W literaturze zdolności zaliczane są do zasobów niematerialnych organizacji (Osbert-Pociecha, 2011), jak również kompetencji przedsiębiorstwa (Sitko-Lutek, Skrzypek, 2009). Ogólnie, zdolności zdefiniować można jako zbiory umiejętności w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania zasobów w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów rynkowo-ekonomicznych oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku (Matwiejczuk, 2011). Z kolei zdaniem Teece i współpracowników (1997) cechą charakterystyczną zdolności jest to, że są one wypracowane przez organizację i do niej „przynależą” przez co nie mogą być „kupione” przez inną organizację.

Zgodnie z podejściem zasobowym zdolności do zmian zaliczane są do dynamicznych zasobów niematerialnych, które ukierunkowane są na tworzenie, rozszerzanie i modyfikowanie potencjału strategicznego poprzez traktowanie otoczenia jako zbioru szans i okazji do rozwoju, a nie wyłącznie z perspektywy barier i ograniczeń (Osbert-Pociecha, 2011). Zdolności dynamiczne odzwierciedlają zatem możliwości zmiany lub rekonfiguracji istniejących zdolności substancjalnych, które to odnoszą się do zasobów i możliwości wykorzystywanych w działaniach operacyjnych i służą osiągnięciu efektywności w ramach dotychczasowej koncepcji biznesowego działania organizacji. Z kolei Judge i Douglas (2009) definiują zdolność do zmian jako określoną kombinację funkcji kierowniczych i organizacyjnych, które pozwalają przedsiębiorstwu na dostosowywa-

nie się szybciej i skuteczniej niż jego konkurenci do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Zdolność do zmian rozważana może być również w kontekście wytwarzania rozwiązań, które odpowiadają ewolucji środowiska (zewnętrzny kontekst) i/lub rozwoju organizacyjnego (wewnętrzny kontekst) oraz wdrożenia tych zmian z powodzeniem w organizacji (Soparnot, 2011).

W literaturze obok pojęcia „zdolności do zmian” funkcjonuje również termin „gotowość do zmiany”. Najczęściej jednak gotowość do zmiany rozpatrywana jest w ujęciu personalnym i oznacza stopień, w jakim dana osoba lub osoby są poznawczo i emocjonalnie skłonne zaakceptować, przyjąć i zaadaptować plan celowej zmiany status quo (Holt et al., 2007). Z kolei zdaniem Bueno i Kerber (2009) gotowość organizacji do zmiany to zdolność do wdrożenia konkretnej zmiany – określonego rozwiązania. Zdolność do zmian nie powinna być zatem rozpatrywana tylko w kontekście wprowadzanej w organizacji zmiany, nie oznacza zatem wyłącznie radzenia sobie ze zmianą jako pojedynczym, wyizolowanym przedsięwzięciem. W pojmowaniu zdolności do zmian chodzi przede wszystkim o zdolność zarządzania strumieniem zmian współzależnych, powiązanych ze sobą czy też przebiegających niezależnie obok siebie (Osbert-Pociecha, 2011). Uwzględniając kontekst strategiczny zdolność do zmian oznacza zatem budowanie równowagi pomiędzy potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności, a także koniecznością wprowadzania kolejnych zmian w przyszłości, a zatem równowagę pomiędzy przeszłością (podtrzymującą *status quo*), terażniejszością (warunkującą ciągłość) oraz przyszłością (zapewniającą kontynuację) (Osbert-Pociecha, 2011). Istotnego znaczenia w budowaniu tej równowagi nabiera zatem zarządzanie organizacją pozostającą w stanie ciągłości i zmiany w taki sposób, aby dokonująca się w niej transformacja nie stała się barierą dla wprowadzania kolejnych zmian w przyszłości (Osbert-Pociecha, 2011).

#### **2.4. Wymiary zdolności organizacji do zmian**

Wprowadzanie zmian w organizacji wymaga łączenia przeciwieństw, rozstrzygnięcia wielu dylematów dotyczących np. momentu wprowadzenia zmiany, jej tempa, czy też proporcji czasu i wysiłku przeznaczonego pomiędzy planowanie zmiany i jej późniejszą implementację. Osbert-Pociecha (2011) wykorzystując podejście zasobowe oraz ujęcie dychotomiczne sprowadza istotę zdolności organizacji do zmian do godzenia sprzeczności i do radzenia sobie z napięciami z nich wynikającymi wyróżniając m.in. następujące wymiary zdolności do zmian:

- utrzymywanie ciągłej gotowości do wprowadzania zmian w ramach szerokiego wyboru, obejmującego zmiany będące odpowiedzią na określone impulsy z otoczenia i z wnętrza organizacji,
- umiejętność przeprowadzenia różnorodnych zmian w sposób skoordynowany (bez kolizji i zakłóceń),

- umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygnięcia o ich istocie, zakresie, kierunku, obszarze, w jakim zostaną ulokowane, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami bądź zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej,
- predyspozycje organizacji wynikające z określonej konfiguracji zasobów, sposobów działania, które pozwalają organizacji na sporządzanie projektów i implementację ciągłych zmian,
- zdolność zarządzania strumieniem zmian współzależnych, powiązanych ze sobą, warunkujących się wzajemnie bądź też przebiegających niezależnie obok siebie.

Z kolei Judge i Douglas (2009) koncentrując się na wewnętrznym potencjale organizacji wyróżniają następujące komponenty zdolności do zmian:

- wiarygodne przywództwo – zdolność kierownictwa do zdobycia zaufania pozostałych pracowników oraz wskazania członkom organizacji drogi do osiągnięcia wspólnych celów,
- zaufanie zwolenników – zdolność pracowników do konstruktywnego sprzeciwu, jak i podążania nową ścieżką zalecaną przez liderów,
- utalentowani mistrzowie – zdolność organizacji do przyciągnięcia, utrzymania oraz upelnomocnienia liderów zmian,
- zaangażowanie menedżerów średniego szczebla – zdolność kierowników średniego szczebla w tworzeniu „pomostu” między naczelnym kierownictwem a pozostałymi pracownikami,
- kultura innowacyjna – zdolność organizacji do ustanowienia norm innowacyjności i zachęcania do podejmowania innowacyjnych aktywności,
- kultura odpowiedzialności – zdolność organizacji do starannego zarządzania zasobami i realizowania zadań w ustalonych terminach,
- efektywna komunikacja – zdolność organizacji do komunikacji pionowo, poziomo, jak również z klientami,
- „sposób myślenia” – zdolność organizacji do skupiania się na przyczynach zjawisk i osiągniętych rezultatów oraz rozpoznawanie takich współzależności wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Interesującą propozycję wymiarów zdolności do zmian zawiera koncepcja Soparnota (2011). Jego zdaniem zmiana może odbywać się przez adaptację związaną z dostosowaniem do zmian zachodzących w otoczeniu, jak i przez proaktywne działania związane z wyborami strategicznymi i wpływem organizacji na otoczenie, w którym funkcjonuje. Zdolność do zmian może zatem być rozpatrywana przez pryzmat następujących wymiarów:

- proces zmiany – na którego przebieg oddziałuje transformacyjne przywództwo, postrzegana przez pracowników zasadność zmiany, sama „konstrukcja” zmiany, przejrzystość zmiany oraz przyrostowy sposób wdrożenia,



- uczenie się – obejmujące doskonalenie oparte na doświadczeniu, odnowę przez eksperymentowanie oraz transfer organizacyjnej wiedzy i stosowanych praktyk,
- środowisko organizacyjne – tworzone przez nadawanie określonej wartości zmianom, rozumienie procesu zmian oraz komunikowanie zmian w organizacji, jak także poprzez strukturalną elastyczność, kulturową spójność, zaufanie oraz praktyki oparte na współdziałaniu, na wspólnym rozwiązywaniu problemów oraz stwarzanie możliwości i warunków indywidualnego uczenia się w organizacji.

Ta koncepcja zdolności do zmian wskazuje zatem na trzy newralgiczne i oddziałujące na siebie obszary. Jeden z nich określić można jako infrastrukturę dla zmian opartą na wartościach, sposobie komunikowania się w organizacji, metodach rozwiązywania problemów i współpracy itp. Ta infrastruktura z jednej strony warunkuje przebieg procesów zmian (zakres, tempo zmian, strategia zmian, stosowane metody interwencji itp.) z drugiej strony ewoluuje w wyniku wdrażania nowych rozwiązań oraz ich doskonalenia co możliwe jest dzięki zachodzącym w organizacji procesom uczenia się i transferu informacji oraz wiedzy.

## **2.5. Budowanie zdolności do zmian**

Zakładając, że zdolność od zmian jest istotnym wyznacznikiem funkcjonowania organizacji, należy poszukiwać wzorców i modeli w zakresie kształtowania tej zdolności, rozwijać wiedzę dotyczącą elementów strukturalizujących, a także czynników determinujących poziom tej zdolności (Osbert-Pociecha, 2011). Jednym z takich rozwiązań koncepcyjnych jest model Capacity to Change (C2C) (Dawen et al., 2003). Zakłada on, że kreatywność pracowników jest siłą napędową zmian, a ludzie stanowią kluczowy zasób w systemie C2C. Aby zatem stworzyć odpowiednie środowisko do rozwoju pracowników i generowania nowych rozwiązań konieczne staje się zapewnienie warunków do komunikowania się pracowników między sobą. Model ten przywiązuje zatem dużą wagę do czynnika komunikacji, transferu informacji i wiedzy, a także przedsiębiorczości będącej immanentną aktywnością człowieka, pozwalającą na dostrzeganie i wykorzystywanie szans, a także przekraczanie stosowanych wzorców i schematów działania. W warunkach dużej niepewności działania celowe staje się zatem tworzenie przestrzeni do swobodnego decydowania, eksperymentowania, a nie odgórne narzucanie określonych zadań czy też standaryzowanie funkcjonowania organizacji (Osbert-Pociecha, 2011).

Z kolei zdaniem Buono i Kerber (2009) budowanie zdolności do zmian wymaga ukierunkowanej interwencji na trzech poziomach organizacji: mikro – w zakresie rozumienia i akceptacji przez pracowników i menedżerów różnych podejść do zmian (zamiana narzucona, planowana, inicjowana oddolnie), zachęcania do zmian i budowania gotowości pracowników do zmiany; mezo – poprzez kreowanie infrastruktury wspierającej zmiany oraz zapewnienie odpo-

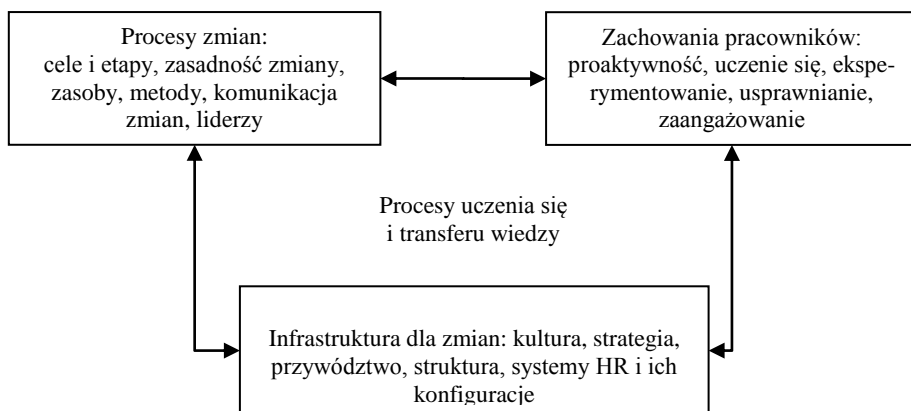
wiednich zasobów oraz makro – poprzez budowanie kultury zmian i dynamiczne podejście do strategii związane z dostrzeganiem i wykorzystywaniem nadarżających się szans (zob. Tabela 2–1).

Budowanie potencjału zmian wymaga zatem systemowego podejścia do rozwoju organizacji w taki sposób, aby wykorzystać naturalną zdolność ludzi do zmian i aby poprzez „wspieranie” zmian stała się ona częścią organizacyjnego życia. Nawiązując do zaprezentowanej przez Soparnota (2011) koncepcji zdolności organizacji do zmian oraz uwzględniając rolę człowieka w procesie zmiany możliwe i celowe staje się kształtowanie tej zdolności z uwzględnieniem trzech oddziałujących na siebie poziomów: infrastruktury dla zmian, procesu zmian oraz zachowań pracowników (zob. Rysunek 2–1).

**Tabela 2–1. Poziomy, kierunki i przykładowe działania w zakresie budowania zdolności do zmian**

Poziom mikro	
rozwijanie i akceptowanie różnych podejść do zmian	przyjmowanie wspólnego modelu myślenia i mówienia o zmianie; rozwijanie wiedzy o różnych podejściach do zmian; zapewnienie coachingu i konsultingu; tworzenie sieci agentów zmian; wyjaśnianie inicjatyw w zakresie zmian;
zachęcanie do zmian	ocenie i nagradzanie pracowników w oparciu o ich umiejętności do zmian; tworzenie zróżnicowanych zespołów; rozwijanie, nagradzanie i promowanie menedżerów umożliwiających zmiany; słuchanie, zachęcanie i nagradzanie osób niezależnych i pionierów; kreowanie klimatu zaufania;
Poziom mezo	
budowanie infrastruktury wspierającej zmiany	częste spotkania w celu identyfikacji i krytycznej oceny szans; zachęcanie do eksperymentów z nowymi pomysłami; tworzenie elastycznej struktury, która pozwala na formowanie nowych grup; tworzenie systemów wymiany wiedzy, szkolenia i treningi;
zapewnienie odpowiednich zasobów	wyznaczenie właścicieli celów; przeznaczanie środków do ciągłego skanowania środowiska dla nowych pomysłów; zachęcanie do zewnętrznego kontaktu z interesariuszami; wyznaczanie zaangażowanych inicjatorów zmian dla specyficznych inicjatyw
Poziom makro	
budowanie kultury zmian	wzmacnianie uczenia się i dzielenia się wiedzą; zachęcanie do pytań i eksperymentowania; docenianie alternatywnych punktów widzenia; tolerancja błędów w procesie uczenia; orientacja na interesariuszy;
dynamiczne podejście do strategii	kreowanie wspólnego celu, myślenie dynamicznie i systematycznie; badanie przyszłych rynków, konkurentów i szans; wiązanie krótkoterwiałych przewagi i korzyści; rozkładanie przyszłych scenariuszy na terażniejsze decyzje

Źródło: Bouno A.F., Kerber K.W., Building organizational change capacity, Management Consulting Division International Conference, Vienna, Austria, June 2009.



**Rysunek 2–1. Poziomy rozpatrywania i oddziaływania na zdolność organizacji do zmian**

Źródło: opracowanie własne.

Infrastruktura ta obejmuje kluczowe części organizacji, tj.: kultura, struktura organizacyjna, komunikacja, przywództwo oraz systemy rozwoju pracowników. Tworzy ona środowisko dla przebiegu procesu zmian oraz aktywowania określonych zachowań pracowników. Zachodzące na poziomie indywidualnym i zespołowym procesy uczenia się i transferu wiedzy stopniowo przekształcają to wewnętrzne środowisko organizacji. Kształtowanie zdolności do zmian wymaga zatem uwzględnienia współzależności pomiędzy wyróżnionymi poziomami. Stwarzając wewnętrzne środowisko stymulujące prorozwojowe oraz innowacyjne zachowania pracowników oddziałujemy w ten sposób na gotowość pracowników do zmiany, ich poziom zaangażowania w procesach zmian, w tym również sam przebieg zmiany oraz ich umiejętność radzenia sobie z indywidualną transformacją przez jaką przechodzą w procesie wprowadzania zmian.

## 2.6. Podsumowanie

Zdolność do zmian stanowi niematerialny zasób organizacji umożliwiający utrzymanie ciągłości funkcjonowania oraz zapewnienie potencjału do wzrostu i rozwoju organizacji. Kształtowanie zdolności organizacji do zmian wymaga jednakże wbudowania w jej struktury mechanizmów ciągłego usprawniania i uczenia się opartych na kulturze promującej innowacyjność, przedsiębiorczość oraz większą odpowiedzialność. Rodzi to z kolei potrzebę zmiany sposobu myślenia i działania menedżerów oraz pozostałych pracowników. Warunkiem przyswojenia „nieustannej zmiany” jest zrozumienie, że każdy stan rzeczy jest tylko tymczasowym środkiem przydatnym do czasu odkrycia czegoś nowego, że celem zmian jest zachowanie tego co niezmiennie (Bridges, 2008). Przejawem tej

transformacji w sposobie podejścia jest również większa odpowiedzialność za podejmowane działania, doświadczanie zmiany poprzez eksperymentowanie oraz myślenie w kategoriach przyszłych skutków obecnych wyborów i aktywności. Wybory te również dotyczą problemu racjonalnego gospodarowania zdolnością do zmiany. Przekłada się to na realizację określonych zmian w taki sposób, aby organizacja mogła urzeczywistnić swoje naturalne cele (przetrwanie oraz rozwój), a przebieg procesu zmian nie stanowił bariery dla wprowadzania kolejnych rozwiązań.

## BIBLIOGRAFIA

- Bridges, W., *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Kraków, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2008.
- Buono, A., Kerber, K.W., *Building organizational change capa city*, 2009, [online] dostęp 9 stycznia 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://www.iff.at/oe/full\\_papers/Buono%20Antony%20F.\\_Kerber%20Kenneth%20W.pdf](http://www.iff.at/oe/full_papers/Buono%20Antony%20F._Kerber%20Kenneth%20W.pdf).
- Dawen, Ch. et al., *Creating the capacity to change. Defence entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*, Pointer Singapore, 2003.
- Holt, D. et al., *Readiness for organizational change: the systematic development of a scale*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 2007 vol. 43.
- Judge, W.Q., Blocker, CH.D., *Organizational capacity for change and strategic ambidexterity. Flying the plane while rewiring it*, „European Journal of Marketing”, 2008 vol. 42, no. 9/10.
- Judge, W.Q., Douglas, T., *Organizational change capacity: the systematic development of a scale*, „Journal of Organizational Change Management”, 2009 vol. 22, no. 6.
- Masłyk-Musiał, E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 2003.
- Matwiejszuk, R., *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji”, 2011 nr 4.
- Osbert-Pociecha, G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wrocław, Wyd. UE, 2011.
- Sitko-Lutek, A., Skrzypek, E. (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, Warszawa, C.H.Beck, 2009.
- Soparnot, R., *The concept of organizational change capa city*, „Journal of Organizational Change Management”, 2011 vol. 24, no. 5.
- Teece, P.J., Pisano, G., Shuen, A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, 1997 vol. 18, no.7.



### 3. Czynniki wspierające i hamujące zjawisko benchmarkingu

*Dr inż. Mariusz Sobka<sup>1</sup>*

#### **ABSTRAKT**

*Benchmarking to jedna z tych koncepcji zarządzania, która pomimo upływu lat, w warunkach polskich nie znalazła uznania, pomimo że na świecie stosowana jest z powodzeniem. Benchmarking to porównywanie się z innymi, to poszukiwanie najlepszych i stawianie ich sobie jako wzór. To przede wszystkim dążenie do samodoskonalenia. Tak więc w samej swej istocie jest to koncepcja ze wszech miar pozytywna. Rodzi się zatem pytanie, jakie czynniki sprawiają, że menedżerowie z tak wielkim oporem sięgają po sprawdzone już wzorce. Identyfikacja i analiza czynników hamujących jak również wspierających rozwój benchmarkingu powoli na podjęcie działań, które w konsekwencji sprawią że ta koncepcja znajdzie stałe miejsce pośród innych, od dawna z powodzeniem stosowanych. Niniejszy rozdział jest próbą naukowej identyfikacji wspomnianych sił hamujących i wspierających benchmarking*

**SŁOWA KLUCZOWE:** benchmarking; nowoczesne koncepcje zarządzania; outsourcing; konkurencja; przewaga konkurencyjna

#### **3.1. Benchmarking – zarys literatury**

##### *Istota benchmarkingu*

Benchmarking wywodzi się z rosnącej konkurencji i potrzeby uczenia się przedsiębiorstw, w coraz dynamiczniej zmieniającym się otoczeniu. Firmy, czy to produkcyjne, czy usługowe obecnie nie mogą być ślepe na działania konkurencji, ponieważ współlistnieją z konkurencją na jednym globalnym rynku. Ale pomysł uczenia się na przykładach innych nie jest nowy.

Pierwszy udokumentowany przypadek benchmarkingu w czystej postaci to usprawnienie produkcji samochodów przez Henriego Forda w 1912 roku (Kowalak, 2009, s. 13). Był to przypadek niezwykle cenny pod względem naukowym, ponieważ nie ograniczał się do skopiowania konkretnych rozwiązań od innej firmy o podobnym profilu. Pomysł ruchomej linii produkcyjnej został zaadoptowany z branży mięsnej.

Kolejnym historycznym przykładem zastosowania benchmarkingu jest okres powojenny przypadający geograficznie na Japonię. Kraj kwitnącej wiśni podniósł się ze zniszczeń wojennych, nie do końca własnymi siłami. Był to okres wzmożonego transferu wiedzy z krajów zachodnich. Firmy w Japonii prze-

---

<sup>1</sup> doktor inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Zarządzania, adiunkt, m.sobka@pollub.pl

mieszczały wiedzę z jednej gałęzi gospodarki do drugiej. Dzięki temu już w latach siedemdziesiątych mogły konkurować ze światowymi potęgami.

Podobnie sytuacja wyglądała i wygląda obecnie w Chinach. Kraj środka przez długi okres produkował rzeczy tanie, bo tego się od niego wymagało. Obecnie wymagania konsumentów rosną i chociaż Chiny dalej tworzą podróbki markowych przedmiotów, to coraz częściej wyroby te, w coraz mniejszym stopniu odbiegają jakościowo od oryginałów. Obecnie niektórzy twierdzą, że określenia „prawa autorskie” nie udało się do tej pory przełożyć na Mandaryński.

Ale benchmarking to nie tylko podróbki innych wyrobów, czy usług. Kolejnym znanym przykładem z historii, zastosowania benchmarkingu w praktyce, jest przypadek firmy Xerox. Dodatkowo jest to pierwszy przypadek, kiedy analiza porównawcza została nazwana terminem „benchmarking”. Oficjalny pionier benchmarkingu, rozpoczął działalność z zakresu poprawy konkurencyjności w 1979 roku z powodu niekorzystnej sytuacji finansowej. Firma postanowiła przeprowadzić analizę na wielu poziomach. Okazało się, że koszty jakie ponosi przedsiębiorstwo są niejednokrotnie wyższe od cen, jakie oferuje konkurencja.

Po wyprowadzeniu na prostą firmy Xerox pojawiły się publikacje opisujące sposób działania przedsiębiorstwa, razem z opisem benchmarkingu, który miał zastosowanie w procesie naprawczym. Dzięki temu od roku 1983 benchmarking mógł oficjalnie rozwinąć skrzydła i od tamtej pory obserwuje się na świecie stały wzrost zainteresowania tym rodzajem analizy sytuacji przedsiębiorstw.

### ***Definicje benchmarkingu***

W literaturze obecnych jest wiele definicji benchmarkingu. Samo słowo wywodzi się z języka angielskiego, z dziedziny topografii. „Bench-mark” jest to znak odniesienia – reper. W oryginalnym znaczeniu jest to wyznaczony w widocznym miejscu punkt odniesienia służący do pomiarów niwelacyjnych. Bench-mark jest to więc punkt odniesienia, dzięki któremu łatwiej jest nam zorientować się, w naszym położeniu (Mikulski, Mikulska, 2006). Powyższy punkt orientacyjny może mieć zastosowanie jako wzorzec i z tego względu, ma on przełożenie również na dziedziny odległe geolokalizacji (Martyniak, 1998).

Istnieje wiele definicji benchmarkingu w rozumieniu nauk zarządzania. Najprościej ujmując jest to uczenie się od najlepszych. Przysłowie aby uczyć się na cudzych, nie na własnych błędach również mogłoby być pośrednią definicją benchmarkingu (Brilman, 2002).

Aby móc mówić o zjawisku poszukiwania najlepszych praktyk niezbędne jest zaistnienie następujących konkretów:

- kierownictwo przedsiębiorstwa musi być świadome, że rozwiązanie danej sytuacji w optymalny sposób nie jest możliwe we własnym zakresie,
- jest możliwość zaobserwowania najlepszej praktyki u konkurencji,
- stosowanie benchmarkingu służy osiągnięciu celów strategicznych.

Ciekawie benchmarking definiują Mikulscy, wg których jest to: „*porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów. Metoda ta polega na uczeniu się od liderów w danej dziedzinie najlepszych praktyk, przy czym nie polega ona na kopiowaniu gotowych rozwiązań, lecz na naśladownictwie sposobów dojścia do nich*” (Mikulski, Mikulska, 2006).

Z kolei Amrit Tiwan definiuje benchmarking, jako przedsięwzięcie firm, naśladujących sposoby osiągania celów najlepsze z najlepszych, wewnątrz firmy, na zewnątrz, poza sektorem. Wiele dużych przedsiębiorstw przyjmuje benchmarking jako znaczącą technikę systematycznego pomiaru wydajności firmy, wobec swojej strategicznej konkurencji. Jednym z podstawowych założeń benchmarkingu jest to, aby przyjrzeć się najpierw wewnątrz własnej organizacji, zanim zaczniemy szukać rozwiązań na zewnątrz.

Benchmarking może również zapewnić skuteczny wgląd w dziedzinach takich jak (Tiwana, 2002, s. 315–325):

- całkowita wydajność inwestycji opartej na wiedzy,
- jakość usług,
- zadowolenie klienta i operacyjny poziom obsługi klienta,
- koszty, zyski i marże,
- relacje i zarządzanie relacjami.

Obecnie istnieje wiele porad jak prowadzić benchmarking oraz na czym on właściwie polega, ale niewiele osób przypuszcza, że w starożytności również możemy odnaleźć podpowiedź na ten temat. Arystofones, grecki komediopisarz stwierdził kiedyś, że „*Mądry może się wiele nauczyć od swoich wrogów*”. To stwierdzenie wydaje się pasować jak ulał do jednostki stosującej w praktyce benchmarking. Na nauce od konkurentów właśnie, benchmarking się opiera. Dzięki analizie porównawczej własnej działalności z konkurentem, można dostosować swoje cele tak, aby pozostać konkurencyjnym na rynku. Dzięki takiej relatywnej mierze, firmy mogą się skupiać na doskonaleniu takich procesów, które w ich konkretnym przypadku wypadają poniżej średniej.

Benchmarking dodatkowo opiera się na, jakże słusznym założeniu, że nikt na rynku nie jest samotną wyspą. Przedsiębiorcy porównują się do siebie nawzajem po to, aby wiedzieć „gdzie są”. Dzięki temu również możliwe do tworzenia są plany rozwoju, a ponadto jest sposobność do wiarygodnego badania przebiegu tego rozwoju. Jak wynika z powyższego benchmarking opiera się na zwykłej codziennej działalności firm (obserwacji otoczenia), ale też wymaga od tej działalności, chęci do doskonalenia organizacji.

Ponadto benchmarking nie jest li tylko kopiowaniem założeń wypracowanych przez liderów rynku. Historia wielokrotnie pokazała, że takie postępowanie nie działa – coś co sprawdza się w jednostce lidera niekoniecznie zadziała w naszej firmie. Z tego względu zaleca się nawet nie tyle adaptować najlepsze



praktyki na swoje podwórko, ale po ich zaobserwowaniu utworzyć swoje własne najlepsze rozwiązania.

### ***Odmiany benchmarkingu***

W literaturze występuje wiele definicji benchmarkingu i tak samo jest z jego podziałem wg różnych kryteriów. Jednym z podstawowych kryteriów podziału jest przedmiot analizy. Benchmarking możemy dzielić na: wewnętrzny, konkurencyjny oraz funkcjonalny (Matwiejczuk, 2009).

Benchmarking wewnętrzny to poszukiwanie rozwiązań pomagających utrzymać konkurencyjność jednostki we wnętrzu własnej organizacji. Najlepsze praktyki można zaobserwować na wielu poziomach. Dla przykładu Dział HR danej firmy poszukując rozwiązań, które miałyby zwiększyć podaż aplikacji na stanowiska w firmie, w zakresie wewnętrznym może poszukać wzorcowych praktyk w Dziale Marketingu, itd., itp. Odnośnie benchmarkingu wewnętrznego, należy jednak mieć na uwadze, aby nie poprzestać na tej odmianie analizy – stanowić ona powinna jedynie pierwszy krok w gonitwie o konkurencyjność na rynku.

Benchmarking konkurencyjny może pomóc w porównaniu się bezpośrednio z dotychczasowymi, potencjalnymi lub przyszłymi konkurentami na rynku w ramach takiego samego asortymentu wyrobów, bądź usług. Porównania powinno się prowadzić po to, aby z różnic można było wyciągnąć konstruktywne wnioski – w czym nasza firma jest lepsza oraz czego możemy nauczyć się od konkurentów.

Trzeci rodzaj benchmarkingu – funkcjonalny, polega na analizie i wyszukiwaniu wybitnych rozwiązań u współuczestników rynku, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności. Ten rodzaj benchmarkingu opiera się na założeniu, że każda z jednostek, nawet taka, która na pozór nie wyróżnia się na tle konkurencji, może posiadać w asortymencie swoich rozwiązań, metodę unikalną i taką, która akurat przy naszej działalności może przynieść wymierne korzyści (Zairi, Al-Mashari, 2005).

Pierwszy rodzaj benchmarkingu jest zdecydowanie najtańszy, ale może przynieść stosunkowo niewielki wzrost konkurencyjności. Ostatni z powyższych rodzajów benchmarkingu jest najtrudniejszy w realizacji, najdroższy, ale jego skuteczność, w przypadku odnalezienia najlepszej praktyki i poprawnej jej adaptacji może być wielokrotnie skuteczniejszy od benchmarkingu wewnętrznego.

Kolejny podział benchmarkingu może nastąpić według kryterium przedmiotowego:

- benchmarking strategiczny – jest to analiza wizji i misji liderów rynku i na jej podstawie zlokalizowanie czynników sukcesu. Metoda ta jest metodą niskich kosztów, ponieważ przytoczone wyznaczniki strategii przedsiębiorstw nierzadko są szeroko publikowane – firmy chwalą się nimi;
- benchmarking procesów – wymaga więcej nakładów pracy. Zakłada przebadanie procesów i zlokalizowanie tworzenia wartości dla klienta;

- benchmarking produktów – szeroko rozwinięty rodzaj benchmarkingu we współczesnej branży nowych technologii. Polega na porównywaniu produktów lub usług finalnych pod kątem przydatności dla klienta i spełnienia jego oczekiwań;
- benchmarking metod zarządzania – jest bardzo trudny do zrealizowania przy zastosowaniu tylko zewnętrznych obserwacji. Polega on na porównywaniu rozwiązań obecnych w strukturach organizacyjnych danego przedsiębiorstwa. Dodatkowo można wyodrębnić benchmarking znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Z tego względu, że systemy te posiadają normalizację, ich struktura jest zewnętrznie bardzo podobna. Pomaga to w procesie benchmarkingu, który może być prowadzony na poziomach: dokumentacji, procesów, systemów zarządzania jakością (Jedynak, 2007).

### **3.2. Czynniki wspierające zjawisko benchmarkingu**

#### ***Obserwacja relacji rynkowych oraz innych uczestników rynku***

Obecna na rynkach tendencja do ulepszania systemów zarządzania oraz wprowadzania innowacji, wpływa budująco na zjawisko benchmarkingu. Firmy coraz większą wagę przykładają do jakości oferowanych usług, ale żeby pozostać na rynku, muszą rozsądnie obchodzić się z kosztami, również tymi dotyczącymi zarządzania. Skłania to osoby decyzyjne do „podglądania” – jak z tymi problemami radzi sobie konkurencja. Właśnie takie ideologie przyświecały osobom zarządzającym firmą Xerox w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku. Obecnie motywacja ta w dalszym ciągu odgrywa dużą rolę w upowszechnianiu się benchmarkingu. Aby odpowiedzieć na pytanie, czy przedsiębiorstwo wykształciło w sobie zmysł ciągłej obserwacji, trzeba zastanowić się, czy prowadzony jest ciągły monitoring rozwiązań technicznych oraz metodologicznych stosowanych przez najbliższą konkurencję. Monitoringowi temu powinna być poddana nie tylko owa (regionalna) konkurencja lecz również (a może przede wszystkim) konkurencja globalna. Warto również zadać sobie pytanie, czy jesteśmy odpowiednio przygotowani do odparcia poczynań konkurencji w zakresie planowanych kampanii promocyjnych.

#### ***Chęć udziału w konkursach branżowych***

Innym czynnikiem budującym benchmarking, jest chęć udziału w konkursach branżowych. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy, jest wzrost liczby instytucji oceniających działania firm, które stosują benchmarking. Wszelkie rankingi, oraz konkursy dotyczące systemów zarządzania oraz innych aspektów przedsiębiorstw, działają na nie mobilizująco. Firmy konkurujące ze sobą na rynku, chcą posiadać wyróżnienia – dzięki temu mogą wykazać swoją wyższość nad innymi uczestnikami rynku, w sposób wymierny. Nawet jeśli konkretna firma w danym

roku, nie ma możliwości zaistnieć na podium w konkursie, to praca jaką wykaże przez następny rok, może pomóc w osiągnięciu danego celu w następnej edycji. Benchmarking jest narzędziem, które prawidłowo i skutecznie zastosowane, może pozwolić na błyskawiczne dogonienie konkurencji, a nawet na wiele więcej. Analizując tę sferę należy w pierwszym rzędzie uzyskać odpowiedź na poniższe pytania:

- czy odczuwamy potrzebę wykazywania się na tle konkurencji?
- czy aspirujemy do bycia liderem w danej branży?
- czy klienci mają świadomość, że są odbiorcami produktów/usług firmy o ugruntowanej pozycji na rynku?
- czy potrafimy eksponować własne sukcesy?

### ***Kontrola kosztów w przedsiębiorstwie***

Jeśli chodzi o normalizację zarządzania przedsiębiorstwami, to controlling jest jednym z narzędzi, które ułatwiają kierowanie firmą. Dzięki niemu bieżące kontrolowanie przedsiębiorstwa oraz podejmowanie decyzji są łatwiejsze. Dzięki controllingowi łatwiejsza jest również kontrola kosztów. W literaturze controlling jest coraz częściej stawiany obok benchmarkingu. W takim sensie, że jeśli dane przedsiębiorstwo posiada u siebie wdrożony controlling, to łatwiej jest w nim wdrożyć benchmarking i panować nad nim, jako procesem. A więc stosowanie controllingu, również może pozytywnie wpływać na stosowanie benchmarkingu w firmie. Należy zatem sprawdzić, czy kładziemy duży nacisk na koszty towarzyszące produktom (usługom) a także oraz czy wykorzystujemy narzędzia służące ciągłej weryfikacji uzasadnienia biznesowego prowadzonych działań (celów prowadzonej działalności)? Pomocne mogą być tu podstawowe analizy, jak np. analiza SWOT, która powinna być przeprowadzana regularnie.

### ***Nastawienie na stosowanie niekonwencjonalnych rozwiązań***

Poszukiwanie sposobów na to, aby zrobić coś, z niczego, albo inaczej, aby „wynaleźć koło” od nowa, towarzyszy ludziom od dawna. Zawsze posiadając jakiś produkt lub korzystając z usługi znajdujemy coś, co można by poprawić. W przedsiębiorstwach jest podobnie. Każda firma stara się mieć jakiś wyróżnik. Czasem jest to cena, innym razem jakość lub inne unikalne rozwiązanie z zakresu dystrybucji i innych. Proces benchmarkingu znajduje zastosowanie w każdym z powyższych aspektów. Poszukiwanie najlepszych rozwiązań i ich analiza, prowadzi przecież do wypracowania rozwiązań unikalnych, dających przewagę. Innymi słowy niekonwencjonalnych. Nastawienie przedsiębiorstwa na stosowanie takich rozwiązań wspiera zatem realizację procesu benchmarkingu w takiej firmie. Przeprowadzając analizę pod tym kątem należy zastanowić się, jak dużo zmian z zakresu systemu zarządzania, wprowadzamy, jak często wprowadzają

wprowadzamy nowe wyroby oraz udoskonalamy starsze. Ponadto należy zastanowić się nad możliwościami wprowadzenia daleko idącej dywersyfikacji a także inżynierii simultanicznej.

### ***Znajomość skutecznego zastosowania benchmarkingu w przeszłości – pozytywne skutki wprowadzenia bench-markingu w przedsiębiorstwach***

Ostatni z wyróżnionych w pracy czynników, mogących mieć pozytywny wpływ na stosowanie benchmarkingu, jest aspekt psychologiczny. Przedsiębiorstwami kierują ludzie i to oni podejmują decyzje o stosowaniu, bądź nie, benchmarkingu w instytucjach, którymi zarządzają. Wpływ na ich decyzje mogą mieć różne rzeczy, ale niezwykle istotne jest ich przekonanie, co do skuteczności benchmarkingu. Pewność w tej kwestii mogą uzyskać, w przypadku zaznajomienia się z przykładami z przeszłości, gdzie benchmarking się przyjął. Nie tylko przyjął, ale też przyniósł wymierne korzyści. Studia nad przypadkami skutecznego zastosowań benchmarkingu, mogą się przyczynić do jego upowszechnienia. Aby dokonać diagnozy aspektu psychologicznego benchmarkingu, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- jak wiele przypadków skutecznego zastosowania benchmarkingu z przeszłości możemy zanotować na własnym koncie?
- czy interesujemy się wdrażanymi u konkurencji usprawnieniami ale także w przypadku firm nie będących naszymi bezpośrednimi konkurentami?
- czy dokonujemy stałej analizy osiągnięć innych firm, w ramach nauki na obcych błędach lub sukcesach?

### **3.3. Czynniki hamujące zjawisko benchmarkingu**

#### ***Chęć uzyskiwania efektów w krótkim horyzoncie czasowym***

Mówiąc o czynnikach hamujących rozszerzanie się zjawiska benchmarkingu, należy pamiętać, czym tak naprawdę jest ten proces. Jest on działalnością długofalową. Zniechęcać przed jej stosowaniem, może brak natychmiastowych efektów. Z tego powodu, osoby zarządzające firmą, w pierwszej fazie wprowadzania benchmarkingu widzą tylko jego koszty. Pozytywne i wymierne efekty mogą pojawić się po roku, albo nawet w dłuższej perspektywie. Decyzja o podjęciu tematu benchmarkingu w danym przedsiębiorstwie, powinna zapaść zatem, wraz z tworzeniem planów strategicznych o długofalowym znaczeniu. Należy w tym względzie postawić przede wszystkim na strategię, w którą benchmarking powinien być wkomponowany. Należy pamiętać, że w przypadku przedsiębiorstw skupiających się na szybkim osiągnięciu zysku z inwestycji, benchmarking może być dużym problemem. Istotna jest również akceptacja dużego ryzyka w przypadku wdrażania nowych produktów.

### ***Perspektywa ponoszenia dodatkowych kosztów***

Innym problemem, jest odnalezienie najlepszych praktyk. Niezbędni do tego są ludzie, dobrze orientujący się w zasobach przedsiębiorstwa. Konieczna jest też znajomość konkurencji i rynków w ogóle. Pomijając benchmarking wewnętrzny, oparty na znajomości danego przedsiębiorstwa; problemów może dostarczyć, odnalezienie skutecznego benchmark-partnera. I tutaj również kłaniają się rosnące koszty. Działania zmierzające do zawiązania współpracy z inną firmą istniejącą na rynku, wymagają kooperacji wielu osób. Dodatkowo niezbędny jest do tego czas. Wszystko to tworzy koszty, jakie przedsiębiorstwo musi być gotowe ponieść. Należy zatem zastanowić się, czy w przedsiębiorstwie istnieje rosnące zapotrzebowanie na wykwalifikowany personel oraz czy występuje duża fluktuacja zasobów ludzkich. Dużym problemem w tym względzie może być również sytuacja w której pracownicy pracują często powyżej ustalonych godzin pracy, skarżąc się na nadmierną liczbę godzin nadliczbowych. Dlatego należy zbadać, czy kierownictwo firmy jest skłonne, do zwiększania ilości godzin pracy ponad normę a pracownicy akceptują te działania.

### ***Niechęć firm do dzielenia się informacjami***

Samo odnalezienie dobrego benchmark-partnera, nie jest sukcesem samym w sobie. Trzeba dodać do tego konieczność uzyskania od niego informacji. Tutaj pojawić się mogą problemy, ponieważ nie zawsze firma, która ma unikalne rozwiązania, będzie się chciała nimi podzielić. Często nawet obustronna korzyść, nie będzie wystarczającym argumentem do nawiązania współpracy. Dzieje się tak dlatego, że niekiedy przedsiębiorstwa, mogą nie zdawać sobie sprawy z tego, że to co one traktują za oczywiste, dla innych może być unikalnym rozwiązaniem. Właśnie ryzyko niepełnej szczerości, może też odstraszać firmy przed współpracowaniem. Należy zastanowić się, czy firma miała już kontakty z konkurentami? Czy współpracowała nad jakimiś projektami w parze lub w większej ilości przedsiębiorstw jednocześnie? Dlatego, diagnozując występowanie tego czynnika, warto udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- jak wiele projektów już współrealizowaliśmy z innymi uczestnikami rynku?
- czy naszych pracowników obejmuje ścisła tajemnica zawodowa?
- czy do tej pory staraliśmy się o pomoc innych przedsiębiorstw, przy tworzeniu własnych produktów?
- czy pomagaliśmy innym przedsiębiorstwom w tworzeniu ich produktów?

### ***Problemy z uzyskaniem danych o firmach z zewnątrz ich organizacji***

Dodatkowo problematycznym tematem, przy wprowadzaniu benchmarkingu w danym przedsiębiorstwie, może okazać się fakt, że istniejące na rynku wywiadownie gospodarcze mogą omijać sektor, który nas interesuje. Liczba wywia-

downi, które oferują profesjonalne usługi, jest również ograniczona. Może to zniechęcać przedsiębiorców, przed stosowaniem benchmarkingu w ich instytucjach. W tym podpunkcie warto zaznaczyć, że istotna jest umiejętność przedsiębiorstwa, do korzystania ze źródeł zewnętrznych. Do tych źródeł zaliczają się dane z wywiadowni gospodarczych, ale również te ogólnie dostępne. Diagnoza występowania tej bariery wymaga ustalenia, czy w celu uzyskania informacji o innych przedsiębiorstwach korzystaliśmy z zewnętrznej pomocy i jak ta pomoc wyglądała. Warto również ustalić co było głównym źródłem informacji (Internet, wywiadownia). Ważną wskazówką będzie również fakt istnienia jednostek funkcjonalnych powołanych w celu analizy danych dla potrzeb porównań rynkowych.

### ***Ograniczona wiedza na temat benchmarkingu, przed przystąpieniem do realizacji procesu***

Inny poważny problem, może stanowić mała liczba podmiotów oferujących pomoc przedsiębiorcom w realizowaniu u nich procesu benchmarkingu. Obecnie, nie mając większego pojęcia o tym procesie, aby go zaimplementować we własne struktury, osoby zarządzające firmami przeważnie są zmuszone do przeszkolenia własnych pracowników. Alternatywnie można poszukać wykwalifikowanych pracowników na rynku.

### **3.4. Zakończenie**

Ludzkość od zawsze stara się być lepsza – jedni od drugich. Sprzyja to więc tworzeniu porównań. Podobnie sytuacja wygląda obecnie i także w przypadku przedsiębiorstw. Charakterystyka benchmarkingu skłania się do porównywania się z innymi, wyszukiwaniu najlepszych w zestawieniu, a następnie dążenie do tego, żeby być jeszcze lepszym. Samodoskonalenie w czystej formie – czyli coś bardzo dobrego. Dokonanie diagnozy czynników wpływających na zjawisko benchmarkingu polegające na odpowiedzi na postawione w niniejszym opracowaniu pytania, może pomóc w prawidłowym wdrożeniu tej koncepcji.

Chcąc być pewnym sukcesu, w pierwszym rzędzie menedżer powinien stale obserwować rynek oraz wszystko, co znajduje się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Powinien być na bieżąco z relacjami panującymi na rynku a także brać czynny udział w konkursach branżowych. Poza tym powinien starać się wyszukiwać przede wszystkim tych rozwiązań, które dają przewagę konkurencyjną. Warto w tym celu wspomagać się różnymi źródłami informacji o konkurencji. Jeśli chodzi o zmiany organizacyjne, to należałoby się zastanowić przede wszystkim nad stworzeniem jednostki dla opieki nad procesem benchmarkingu a także nad wstrzymaniem się z outsourcingiem całych procesów jednak bez zaprzepaszczenia współpracy z firmami zewnętrznymi.

Stosowanie powyższych zasad pomoże w ograniczeniu zdiagnozowanych barier ale także sprawi, że możliwe stanie się wykorzystanie szans, które dają czynniki wspierające benchmarking.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Brilman, J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002.
- Jedynak, P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007.
- Kowalak, R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009.
- Matwiejczuk, W., *Koncepcja i metody zarządzania*, Białystok, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, 2009.
- Martyniak, Z., *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 1998.
- Mikulski, H., Mikulska, A., *Monitor Rachunkowości i Finansów*, Warszawa, Wyd. C.H. Beck, 2006 nr 6.
- Tiwana, A., *The Knowledge Management Toolkit*, Second Edition, New York, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, 2002.
- Zairi, M., Al-Mashari, M., *The role of benchmarking in best practice management and knowledge sharing*, USA, „Journal of Computer information systems”, 2005.





## 4. Analiza pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw z uwzględnieniem wpływu kwalifikacji kadr

Jolanta Lubomska-Kalisz\*

### ABSTRAKT

*Ważny problemem naukowym i jednocześnie celem niniejszego opracowania są: po pierwsze – analiza pozycji konkurencyjnej polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), po drugie – analiza wpływu kwalifikacji kadr na pozycję konkurencyjną tych przedsiębiorstw. Podstawową metodą były badania ilościowe, które zostały zrealizowane z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego w oparciu o kwestionariusz badawczy. W poniższym opracowaniu przybliżono pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w ujęciu teoretycznym. Na podstawie badań empirycznych przeprowadzono analizę i ocenę pozycji konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw oraz analizę zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa a kwalifikacjami kadr.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** konkurencyjność przedsiębiorstw; pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw; małe i średnie przedsiębiorstwa; kwalifikacje kadr

### 4.1. Wprowadzenie

W warunkach współczesnej, globalnej i wysoce konkurencyjnej gospodarki cecha, jaką jest konkurencyjność przedsiębiorstw, stanowi podstawę ich sukcesów i rozwoju. Pojawiają się w związku z tym pytania odnośnie do polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Z jednej strony są to pytania o poziom aktualnej konkurencyjności, gdyż na jej podstawie można wnioskować o perspektywach rozwoju tych przedsiębiorstw. Z drugiej zaś, o czynniki wpływające na konkurencyjność. Rozpoznanie wagi poszczególnych elementów potencjału konkurencyjności może pozwolić na świadome wzmocnienie tych składników, które w danych warunkach odgrywają kluczową rolę. W ten sposób można przyczynić się do poprawy ich konkurencyjności, a w konsekwencji sukcesów rynkowych. W ramach gospodarki opartej na wiedzy (GOW) szczególną wagę wśród czynników konkurencyjności przypisuje się tym, które wiążą się z kwalifikacjami (wykształceniem) i kompetencjami kadr.

O stopniu konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje umiejętność zarządzania wiedzą. W praktyce oznacza to umiejętność zarządzania ludźmi, którzy te wiedzę posiadają. Unikalna wiedza i kompetencje znajdują się w głowach nieprzeciętnych i wybitnych jednostek (Morawski M., 2003, Rybak M., 2003).

---

\* doktor, Uniwersytet Szczeciński, Instytut Ekonomii, Katedra Mikroekonomii, adiunkt, j.lubomska-kalisz@wp.pl

## 4.2. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w ujęciu teoretycznym

Strategia konkurencji (konkurowania) powszechnie rozumiana jest jako sposób zachowania się przedsiębiorstwa wobec konkurentów. W swoich książkach M.E. Porter określa, że strategia konkurencji jest „kombinacją celów, do których firma zmierza, i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść” (Porter, 2006b). Uznaje on, że „*strategia konkurencyjności zakłada poszukiwanie uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej w branży, czyli najważniejszym z punktu widzenia konkurencji obszarze. Strategia konkurencyjności ma umożliwić wypracowanie solidnej i korzystnej pozycji wobec tych sił, które decydują o charakterze konkurencji w danej branży*” (Porter, 2006a).

Rozbudowana koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw wg M.J. Stankiewicza traktuje konkurencyjność jako system (agregat) złożony z czterech elementów (podsystemów): potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej (Stankiewicz, 2005). W modelu tym przewaga konkurencyjna (mająca zawsze względny charakter) może być rozumiana jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie skutecznych instrumentów konkurowania, czyli narzędzi i sposobów pozyskiwania klientów. Ostatnim elementem konkurencyjności jest pozycja konkurencyjna, czyli miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakie przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez jego konkurentów. W niniejszym rozdziale przyjęto model konkurencyjności przedsiębiorstw oparty na koncepcji M.J. Stankiewicza.

Zarządzanie konkurencyjnością jest realizowane przez celowe, ciągłe, przemyślane i zaplanowane oddziaływanie na poszczególne jej elementy (podsystemy), uwzględniające występowanie sprzężeń zwrotnych między nimi (Stankiewicz, 2005).

Wśród poglądów występujących w literaturze na temat istoty pozycji konkurencyjnej, wyróżnia się generalnie trzy podejścia (Stankiewicz, 2005):

- pierwsza grupa poglądów traktuje pozycję konkurencyjną jako przejaw możliwości konkurencyjnych przedsiębiorstwa, mających swoje źródło w silnych stronach przedsiębiorstwa, stanowiących jego kluczowe czynniki sukcesu. Pozycja konkurencyjna jest traktowana jako źródło osiąganego przewagi. Pogląd taki reprezentowany jest przez grupy autorów: francuskich znanych jako STRATEGOR, amerykańskich – A.C. Hax’a i N.S. Majluf’a, a także polskich – G. Gierszewską i M. Romanowską (Zob. Strategor, 1995; Hax, Majluf, 1990; Gorynia, 1998; Gierszewska, Romanowska, 2001);

- druga grupa poglądów traktuje pozycję konkurencyjną jako miarę osiągniętej przewagi konkurencyjnej, a więc jako wynik konkurowania, a nie źródło wykorzystywanych w konkurowaniu sił. Pogląd taki reprezentują m.in. autorzy: J. Kay, G.S. Day, czy B. Godziszewski, który jest bliski tego poglądu (Kay, 1996; Day, 1997; Godziszewski, 2001);
- trzecia grupa poglądów interpretuje pozycję konkurencyjną jako źródło, przejaw i miarę konkurencyjności jednocześnie. Przedstawicielami tej grupy poglądów są autorzy ze Szkocji: James i Jenifeer Taggart, którzy opierają się na koncepcjach autorów: P. Buckley, C. Pass, K. Prescott oraz polski autor Z. Pierścionek (Taggart; Buckley, Pass, Prescott, 1988; Pierścionek, 1996).

### **4.3. Analiza i ocena pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw**

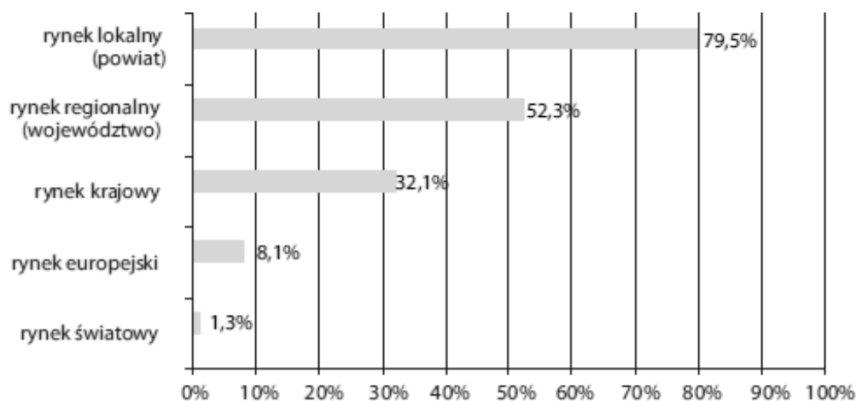
Podstawową metodą realizacji przyjętych celów badawczych były badania empiryczne w formie badań ilościowych<sup>1</sup>. Badania ilościowe zostały zrealizowane na dwóch grupach respondentów: pracownikach szeregowych zatrudnionych w MSP (n = 1200) oraz kadrze zarządzającej w oparciu o próbę 600 menedżerów MSP. Badania ilościowe zostały zrealizowane z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego w oparciu o kwestionariusz badawczy.<sup>2</sup> W badaniu najliczniejszą grupę stanowiły firmy mikro – 300 podmiotów, 50% liczebności próby. Znaczną reprezentację miały ponadto firmy małe – 250 podmiotów, 41,7% liczebności próby. Próbę badawczą uzupełniły firmy średnie – 50 podmiotów, 8,3% liczebności próby (Raport PARP, 2010).

Zgodnie z przyjętym w opracowaniu modelem konkurencyjności, elementy potencjału konkurencyjności wpływają na konkurencyjność wynikową, określaną jako pozycja konkurencyjna. Jej ocena powinna obejmować rynki, na których działa firma i jej pozycję względem konkurentów na danym rynku. Ocenie tak rozumianej pozycji konkurencyjnej służyły pytania badawcze. Poproszono respondentów, aby określili, jakie rynki są głównymi rynkami z perspektywy przedsiębiorstwa, według kryterium wielkości kierowanej na nie sprzedaży (Wykres 4–1).

---

<sup>1</sup> Dane empiryczne zaprezentowane w opracowaniu omówione zostały na podstawie: Raportu PARP (2010) *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Warszawa: PARP.

<sup>2</sup> Badania ilościowe przeprowadzono na próbach reprezentatywnych przedsiębiorstw sektora MSP, przy czym próby zostały dobrane w sposób losowo-kwotowy, aby reprezentować badaną populację firm.

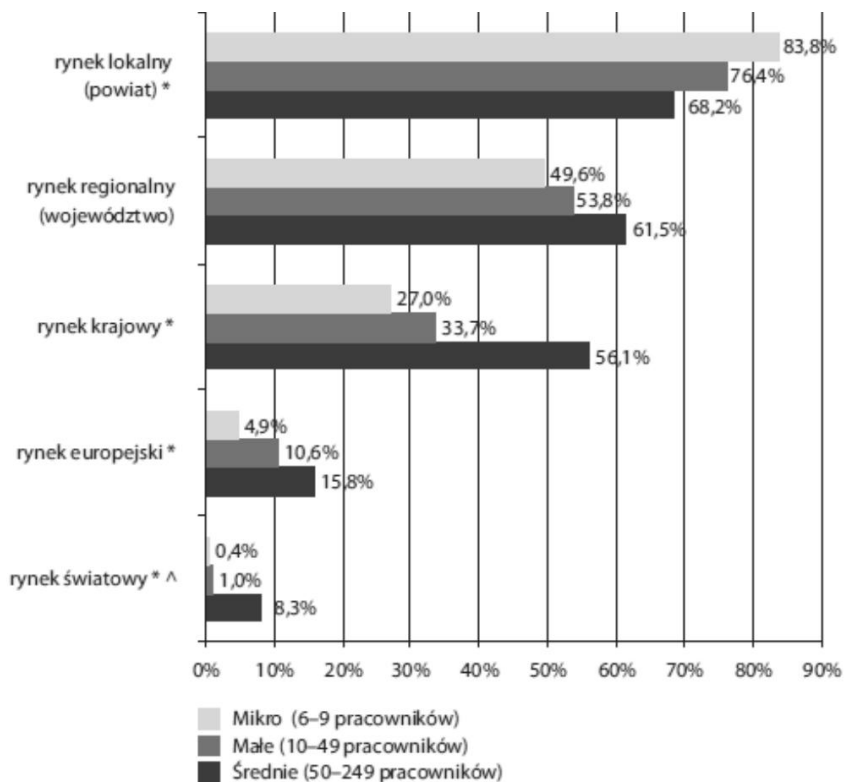


**Wykres 4-1. Główne rynki pod względem sprzedaży**

Źródło: Raport PARP, 2010, s. 74.

Zrozumiałe jest to, że biorąc całą badaną próbę małych średnich przedsiębiorstw największe znaczenie miał rynek lokalny – gdyż aż 79,5% firm kierowało na ten rynek znaczną część sprzedaży. Rynek regionalny, za który przyjmuje się województwo, był ważny dla ponad 52% podmiotów, natomiast krajowy dla ok. 32%. Tylko dla co dziesiątej firmy istotne okazały się rynki zagraniczne, w tym europejski (8,1%) i światowy (1,3%). Koncentracja MSP na bliskich rynkach potwierdza się w praktycznie wszystkich, nie tylko krajowych badaniach. Patrząc z innej strony, to w warunkach zaniku barier handlowych i transportowych, rozwoju technologii informatycznych wzrasta zdolność również małych podmiotów do obsługi bardziej odległych rynków. Z tego powodu wysoki poziom koncentracji badanych podmiotów na rynku lokalnym i niewielki udział na rynkach zagranicznych może świadczyć o słabościach konkurencyjnych polskich MSP.

Analizując poszczególne korelacje obsługiwanych rynków geograficznych z innymi parametrami przedsiębiorstw, można bezspornie stwierdzić, że w największym stopniu skala obsługiwanego rynku jest uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa (Wykres 4-2).



\* istotność statystyczna  $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

#### Wykres 4-2. Główne rynki pod względem sprzedaży według wielkości przedsiębiorstw

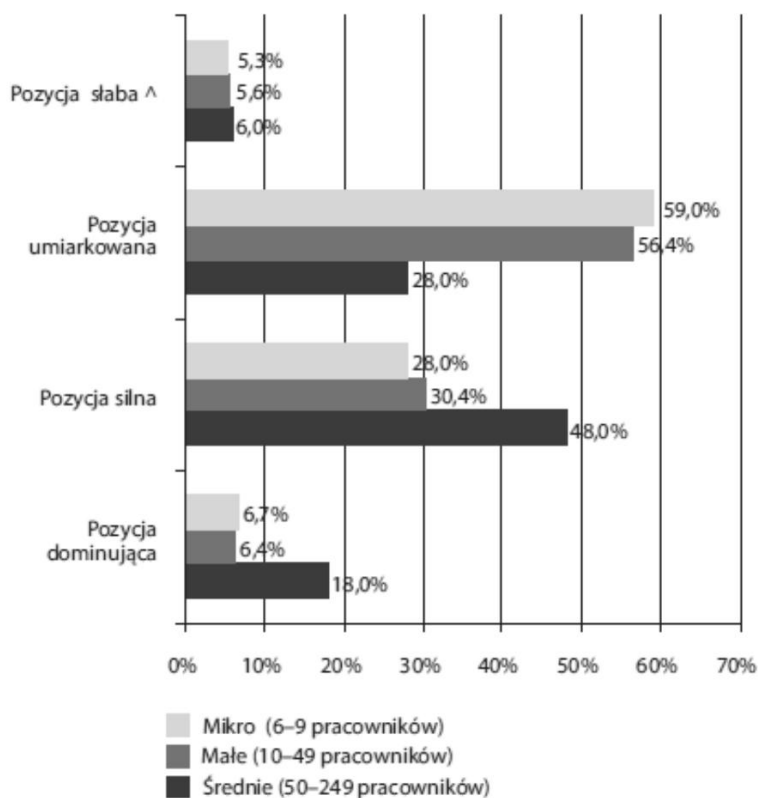
Źródło: Raport PARP, 2010, s. 76.

Ta silnie występująca i istotna statystycznie zależność jest w pełni zrozumiała, ze względu na nastawienie mniejszych firm na obsługę klientów z bliskich rynków. Biorąc pod uwagę obiektywne możliwości obsługi klientów z odległych rynków, chociażby dzięki technologiom ICT czy dzięki nowoczesnym formom organizacyjnym, takim jak tworzenie klastrów, to może niepokoić bardzo niski poziom aktywności mikro i małych firm na rynku krajowym, a w szczególności zagranicznym.

W świetle przeprowadzonej przez MSP samooceny potencjału konkurencyjnego, która wypadła pozytywnie, można przyjąć stwierdzenie, iż przynajmniej po części niska skłonność do ekspansji na rynki zewnętrzne wiąże się z niewystarczającymi kwalifikacjami i kompetencjami w tym zakresie wśród kadry zarządzającej. Zatem należałoby rekomendować intensyfikację działań edukacyj-

nych i uświadamiających konieczność podniesienia kwalifikacji i kompetencji kadry menedżerskiej w obszarze obsługi rynków zagranicznych.

Do uzupełnienia syntetycznej oceny pozycji konkurencyjnej firm należy posłużyć się dodatkowym wskaźnikiem. W badaniu przyjęto, iż można adekwatnie oceniać aktualną konkurencyjność przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę kryterium ich pozycji konkurencyjnej dla głównego produktu lub usługi na głównym pod kątem sprzedaży rynku. Przedsiębiorcy mieli tak rozumianą pozycję ocenić w skali: pozycja dominująca, pozycja silna, pozycja umiarkowana, pozycja słaba, pozycja mało znacząca (Wykres 4–3).



\* istotność statystyczna  $p < 0,05$

<sup>^</sup> uwaga: małe liczebności

**Wykres 4–3. Pozycja konkurencyjna według wielkości przedsiębiorstw**

Źródło: Raport PARP, 2010, s. 77.

Wśród ogółu badanych firm najczęściej, bo 55,3% uznało swoją pozycję konkurencyjną jako umiarkowaną. Mniej bo 30,7% firm zadeklarowało swoją pozy-

cję jako silną, natomiast 7,5% firm określiło ją jako dominującą. Znacznie mniej MSP wskazywało na pozycję słabą i mało znaczącą – odpowiednio 5,5% i 1%. Biorąc pod uwagę, że mowa tu o podmiotach o niewielkich zasobach, opinie przedsiębiorców o swojej pozycji konkurencyjnej należy uznać za nadmiernie optymistyczne.

Niezależnie od prawdopodobnego zawyżenia ocen przez respondentów, ujawnione zróżnicowanie deklarowanej pozycji konkurencyjnej badanych firm pomiędzy pozycje: dominującą, silną, umiarkowaną i słabą pozwala na syntetyczne ujęcie zróżnicowania konkurencyjności przedsiębiorstw badanej próby. Ocena ta okazała się istotnie powiązana z wielkością przedsiębiorstwa.<sup>3</sup>

Bardziej obiektywnie niż potencjał konkurencyjności może być oceniana konkurencyjność wynikowa, czyli pozycja konkurencyjna. Z tego powodu w dalszych analizach będzie wykorzystywana jako uniwersalna miara ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Wyniki badania w pełni potwierdziły, że nie można bezpośrednio przełożyć rozmiarów firmy na poziom konkurencyjności (Wykres 4–3). Swoją pozycję jako dominującą uznało 18% firm średnich, ale także 6,4% i 6,7% odpowiednio firm małych i mikro. Biorąc pod uwagę pozycję silną, także ujawniła się pewna przewaga firm średnich – 48% nad małymi – 34,4% i mikro – 28%. Jednak w grupie firm o pozycji słabej udziały podmiotów wyniki potwierdzają, iż wysoką konkurencyjność przedsiębiorstwo może uzyskać niezależnie od wielkości, ale jednak przychodzi to trochę łatwiej firmom średnim w stosunku do firm mikro i małych.

Przeprowadzone badania pozwalają z dużym prawdopodobieństwem potwierdzić, że pozycja konkurencyjna zgodnie z przyjętym modelem konkurencyjności nie zależy od roku powstania firmy (długości doświadczeń i kumulowania wiedzy w firmie), ani od branży, w której działa. Istnieje wątpliwość co do zdeterminowania jej przez wielkość firmy. Głównym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest potencjał konkurencyjny, na który składa się stan jego zasobów materialnych i niematerialnych.

Biorąc pod uwagę cele badania, należy skupić się na analizie powiązań pomiędzy kwalifikacjami kadr, jako elementem potencjału konkurencyjnego, a pozycją konkurencyjną MSP.

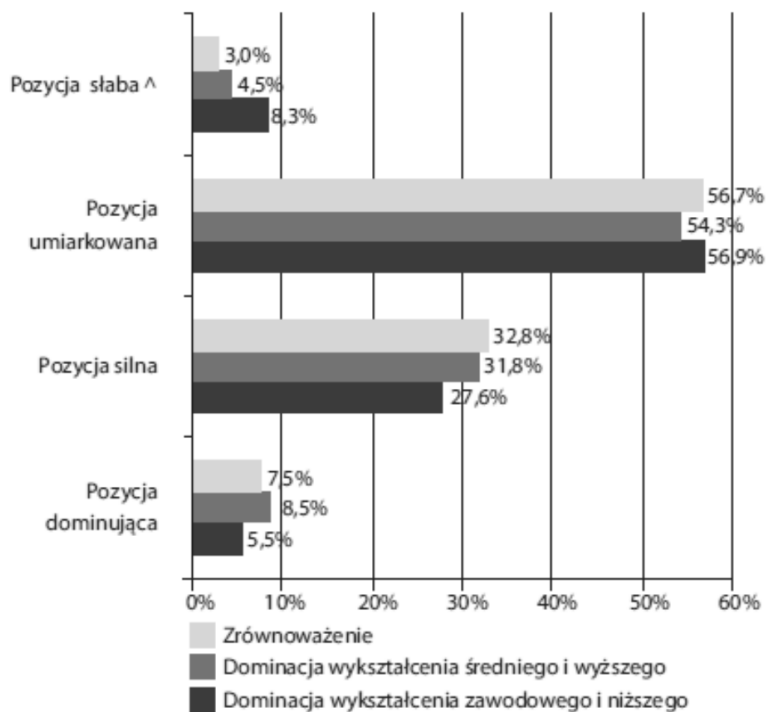
#### **4.4. Analiza wpływu kwalifikacji kadr na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw**

Określenia względnej roli kwalifikacji kadr w kształtowaniu konkurencyjności badanych MSP można dokonać, analizując poziom i profil wykształcenia pracowników szeregowych i kadry kierowniczej, według grup przedsiębiorstw o różnej pozycji konkurencyjnej. Można spodziewać się, że wykształcenie wpły-

---

<sup>3</sup> Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

wa przyczynowo na pozycję konkurencyjną. W pierwszej kolejności zostanie przeprowadzona analiza zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych, z wykorzystaniem wcześniej omówionej klasyfikacji przedsiębiorstw według dominującej grupy wykształcenia pracowników szeregowych (Wykres 4–4).



^ uwaga: małe liczebności

**Wykres 4–4. Pozycja konkurencyjna według poziomu wykształcenia pracowników szeregowych**

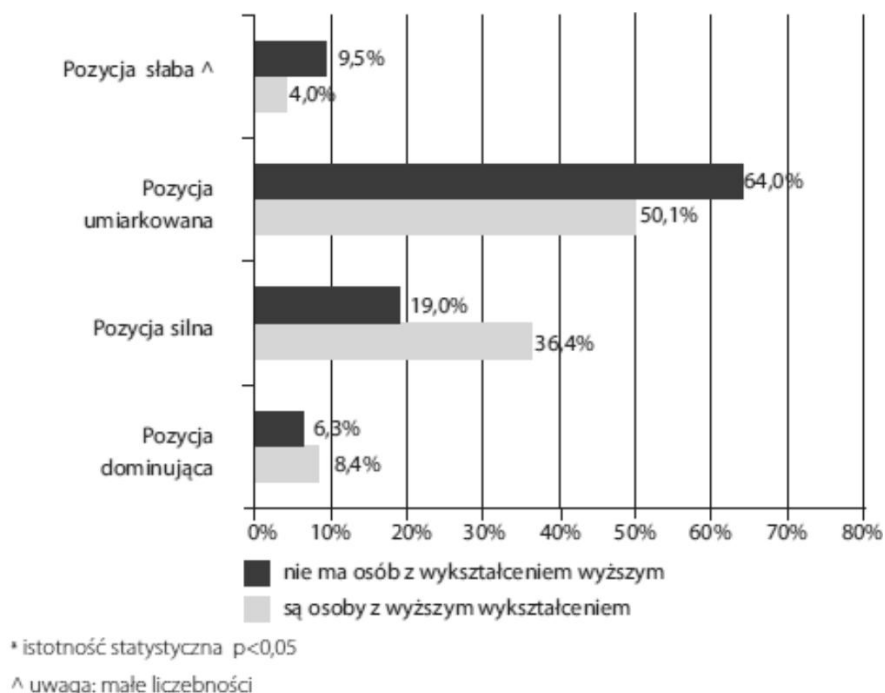
Źródło: Raport PARP, 2010, s. 80.

Zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych nie okazały się silne. Jednakże wśród firm o przewadze pracowników z wykształceniem zawodowym i niższym pozycję dominującą na rynku miało 5,5%, podczas gdy wśród firm z kadrą lepiej wykształconą (większość pracowników z wykształceniem średnim i wyższym) odsetek ten był na poziomie 8,5%. Także przy pozycji silnej firmy posiadające przeciętną i bardziej wykształconą kadrę wykazały nieznaczną przewagę nad firmami o mniej wykwalifikowanych kadrach. Odwrotnie, pozycję słabą częściej posiadają firmy o niższych kwalifikacjach pracowników. Wykazany wpływ kwalifikacji pra-



cowników szeregowych na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw nie jest niewątpliwie decydujący, choć zauważalny, ale jednak nieistotny statystycznie.

Dlatego warto sprawdzić jaka jest zależność pomiędzy pozycją konkurencyjną a kwalifikacjami kadry zarządzającej, w podziale przedsiębiorstw na dwie grupy: pierwsza to firmy z osobami z wyższym wykształceniem w składzie kierownictwa, druga to firmy, w których kierownictwie nie ma ani jednej osoby z wyższym wykształceniem (Wykres 4–5).



**Wykres 4–5. Pozycja konkurencyjna według poziomu wykształcenia kadry zarządzającej**

Źródło: Raport PARP, 2010, s. 81.

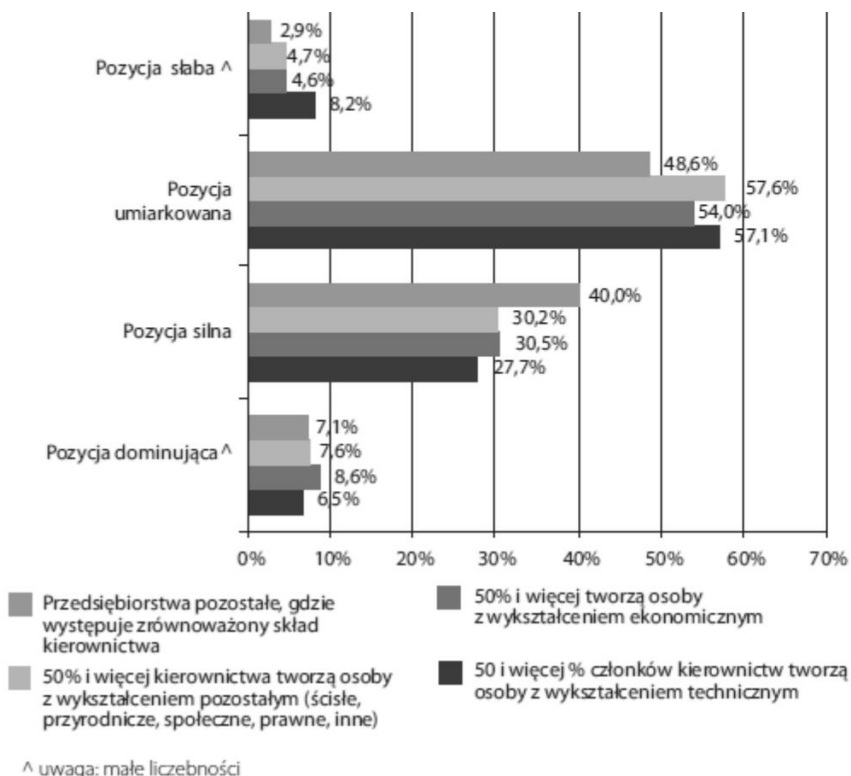
Wśród firm, których kadra zarządzająca posiadała wyższe wykształcenie, 8,4% zajmowało pozycję dominującą, natomiast w przypadku firm prowadzonych przez menedżerów bez wyższego wykształcenia pozycję dominującą miało znacznie mniej, bo 6,3% firm. Istotna jednak różnica wystąpiła przy silnej pozycji konkurencyjnej. Aż ponad 36% przedsiębiorstw zarządzanych przez lepiej wykształconych menedżerów zajęło tak korzystną pozycję rynkową, podczas gdy wśród firm prowadzonych przez słabiej wykształconych menedżerów pozycję taką zajęło jedynie 19% firm. Odwrotne proporcje udziału tych dwóch grup przedsiębiorstw można zauważyć, analizując pozycję słabą. Ponad dwukrotnie

więcej odnotowano firm prowadzonych przez gorzej wykształconą kadre. To daje podstawy, aby wnioskować o istnieniu silnego wpływu kwalifikacji menedżerów na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. Poziom wykształcenia kadry zarządzającej MSP ma większy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw niż formalne wykształcenie pracowników szeregowych.

Z uwagi na powyższe stwierdzenie, należy dodatkowo przeanalizować wpływ typu wykształcenia kadry zarządzającej na konkurencyjność przedsiębiorstw. Aby tego dokonać, niezbędne było przeprowadzenie dodatkowej klasyfikacji przedsiębiorstw wg dominującego typu wykształcenia kadry kierowniczej. Wyodrębniono cztery grupy przedsiębiorstw:

- grupa pierwsza – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem technicznym (zaliczono 184 podmioty, tj. 30,7% próby),
- grupa druga – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem ekonomicznym (174 podmioty, tj. 29% próby),
- grupa trzecia – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem pozostałym: ścisłe, przyrodnicze, społeczne, prawne i inne (172 podmioty, tj. 28,7% próby),
- grupa czwarta – przedsiębiorstwa pozostałe, w których występuje względnie zrównoważony skład w zakresie typu wykształcenia kadry zarządzającej (żaden z typów wykształcenia nie przekracza 50%) (70 podmiotów, tj. 11,7% próby).

Analizę korelacji pozycji konkurencyjnej i przedsiębiorstw wg dominującego typu wykształcenia kadry zarządzającej przedstawia Wykres 4–6. W przypadku pozycji dominującej niewielką przewagą wykazały się firmy, w których kierownictwie dominował ekonomiczny rodzaj wykształcenia. Przedsiębiorstwa pozostałych grup w nieco mniejszym stopniu zajmowały tak uprzywilejowaną pozycję na rynku, przy czym najrzadziej dotyczyło to firm, w których kierownictwie dominował techniczny profil wykształcenia. Najbardziej jednak charakterystyczny wynik pojawił się przy analizie udziałów poszczególnych typów firm, które zajęły silną pozycję na rynku. Tu zdecydowanie najlepiej wypadły firmy o zrównoważonym składzie kierownictwa.



**Wykres 4-6. Pozycja konkurencyjna według poziomu wykształcenia kadry zarządzającej**

Źródło: Raport PARP, 2010, s. 82.

Aż 40% firm z tej grupy zajmowało pozycję silną. Ponadto jeszcze ponad 7% firm zajęło pozycję dominującą.

Okazuje się, że właściwie co druga firma prowadzona przez zrównoważony skład kierownictwa wykazywała się wysoką konkurencyjnością. W przypadku pozycji słabej, częściej niż w innych grupach firm, znajdowały się te prowadzone głównie przez osoby z wykształceniem technicznym. Szczególnie dobre wyniki firm prowadzonych przez zróżnicowane pod względem typu wykształcenia zespoły kierownicze jeszcze do niedawna mogłyby dziwić. Tradycyjnie wydaje się, że optymalne wykształcenie to wykształcenie ekonomiczne z uwagi na wiedzę z zakresu rynku i zarządzania. Doceniane też było wykształcenie techniczne jako silnie powiązane z eksploatowanymi w małych firmach technologiami. Badanie wskazało jednak, że w związku z nowymi wyzwaniem, jak np.: gospodarka oparta na wiedzy, żaden typ wykształcenia nie jest wystarczający do prowadzenia firmy. W badanych przedsiębiorstwach, w których zaobserwowano

zróznicowany pod względem typów wykształcenia skład kierownictwa, stan taki ukształtował się prawdopodobnie w znacznym stopniu przypadkowo.

Jednakże wyciągnięty wniosek o szczególnej skuteczności zróznicowanego składu kierownictwa powinien sugerować, iż we współczesnych przedsiębiorstwach konieczne jest tworzenie multidyscyplinarnych zespołów kierowniczych. Naturalnie w odniesieniu do mikro firm należy to rozumieć jako potrzebę stałej lub okresowej współpracy z osobami o innym profilu wykształcenia niż właściciel-menedżer w zakresie podejmowania decyzji kierowniczych. Łączenie wiedzy w zespołach o zróznicowanym typie wykształcenia najskuteczniej odpowiada współczesnym wyzwaniom konkurencyjności.

#### 4.5. Podsumowanie

Wynikająca z przeprowadzonych badań wysoka rola kwalifikacji kadr jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, wskazuje na potrzebę szczególnej dbałości o kapitał ludzki w systemie zasobów potencjału konkurencyjnego organizacji. Identyfikacja oddziaływania kwalifikacji kadr opierała się na porównaniach ich poziomu w badanych przedsiębiorstwach z pozycją konkurencyjną tych przedsiębiorstw. Zatem opierano się na wyciąganiu wniosków ze zidentyfikowanych współzależności.

#### BIBLIOGRAFIA

- Buckley, P., Pass, C., Prescott, K., *Measures of International Competitiveness: a Critical Survey*, „Journal of Marketing Management”, 1988 vol. 4, No. 2.
- Day, G.S., *Maintaining Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments*, [w:] Day, G.S., Reibstein, D.J., Gunter, R.E. (ed.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Gierszewska, G., Romanowska, M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE, 2001.
- Godziszewski, B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń, Wyd. UMK, 2001.
- Gorynia, M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań, Wyd. AE w Poznaniu, 1998.
- Hax, A.C., Majluf, M.N., *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, [w:] Dyson R.G. (ed.), *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, Chichester: John Wiley & Sons, 1990.
- Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Warszawa, Poltext, 2003
- Kay, J., *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa, PWE, 1996.
- Morawski, M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, 2003 Nr 1.
- Pierścionek, Z., *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa, PWN, 1996.
- Porter, M. E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Gliwice, Wyd. Helion, 2006.

- Porter, M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy, sektorów i konkurentów*, Warszawa, MT Biznes, 2006.
- Stankiewicz, M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń, Wyd. Dom Organizatora, 2005.
- Strategor, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa, PWE, 1995.
- Taggart, J. i J., *International Competitiveness and the Single Currency*, „Business Strategy Review”, vol. 10, Issue 2.
- Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Raport PARP, Warszawa, PARP, 2010.

## 5. Postawy mieszkańców Lubelszczyzny wobec przedsiębiorczości indywidualnej

*Elena Mieszajkina\**

### ABSTRAKT

*Omówiono zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości indywidualnej. Przeanalizowano jej rozwój w Polsce i na Lubelszczyźnie. Zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród mieszkańców województwa lubelskiego, celem których było zdiagnozowanie ich postaw wobec przedsiębiorczości indywidualnej. Wykazano, że większość badanych pozytywnie ocenia przedsiębiorców i ich wpływ na sytuację regionu. Jednak połowa z nich nie zamierza rozpocząć własnej działalności gospodarczej. Przedstawiono główne bariery i motywytorzy przedsiębiorczości indywidualnej.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** przedsiębiorczość; indywidualna działalność gospodarcza; rozwój

### 5.1. Wprowadzenie

Podstawą rozwoju i trwałego wzrostu gospodarczego każdego kraju jest wspieranie przedsiębiorczości, stworzenie odpowiedniego środowiska przedsiębiorczego oraz posiadanie innowacyjnych, kreatywnych i aktywnych ludzi. Obserwacja i analiza tendencji rozwojowych w wysoko rozwiniętych krajach na przestrzeni lat wskazuje na coraz większe zaangażowanie ludzi i rządów w procesy przedsiębiorcze. Każdy człowiek ma potencjał do prowadzenia własnej działalności gospodarczej, do bycia twórczym pracownikiem dużej organizacji, ale niektórzy nie są w stanie tego zrobić, jedni się obawiają, innym po prostu się nie chce. Prowadzi to do wielu problemów społeczno-gospodarczych, takich jak ubóstwo, bezrobocie, zacofanie technologiczne, które blokują zrównoważony wzrost gospodarczy kraju. Tworzenie odpowiednich warunków pozwalających na przekształcanie pasji i pomysłów w rzeczywisty biznes, wspieranie indywidualnej przedsiębiorczości mogą zapewnić ich rozwiązanie (Bhargava, 2007).

Już dawno została obalona teza, że przedsiębiorcą trzeba się urodzić, że tylko niektórzy posiadają określone predyspozycje do bycia nim. Mamy wiele przekonujących dowodów, że przedsiębiorczości można się nauczyć, trzeba tylko mieć motywację do działań samodzielnych, kreatywnych.

Wszystko zaczyna się od inkubacji pomysłu, zdefiniowania produktów lub usług, dopasowania ich do realiów rynkowych. Dalej powinna nastąpić skuteczna realizacja, potrzebna tu jest wiedza i konsekwencja w działaniach. Będzie

---

\* doktor, Politechnika Lubelska, Katedra Zarządzania, adiunkt, e.mieszajkina@pollub.pl

to możliwe, jeżeli przedsiębiorcze nastawienia ludzi wesprą rodzina, społeczeństwo, władze, instytucje społeczne.

Mayo i Nohria (2007, s. 9) piszą, że jeśli prawdziwe jest stwierdzenie, że to ludzie zmieniają świat, to najbardziej aktywnymi inicjatorami zmian i odkrywcami nowych możliwości są przedsiębiorcy. Na skuteczność ich działań wpływają czynniki dwóch grup:

- obiektywne możliwości realizacji działań przedsiębiorczych w kraju, regionie, itp.,
- subiektywne przesłanki w psychologii ludzi, wpływające na chęci i zdolności do przedsiębiorczości.

Obie te grupy są od siebie zależne. Decydującą rolę w rozwoju przedsiębiorczości odrywają: polityka państwa wobec małego biznesu, odpowiedni system edukacji, kultura i system wartości społeczeństwa, a te z kolei wspierają ducha indywidualnej inicjatywy, dążenie do niezależności, sukcesu. Należy jednak wziąć pod uwagę, że posiadanie cech przedsiębiorczych nie musi przełożyć się na faktyczne zachowanie, ze względu na istnienie różnorodnych, obiektywnych barier zewnętrznych. Jeżeli człowiek nie angażuje się w działania przedsiębiorcze, to nie oznacza, iż nie posiada określonych zdolności i nie ma potencjału w tym zakresie. W sprzyjających warunkach może dojść do uwolnienia tego potencjału (Horska, Strojny, 2012).

Celem rozdziału jest analiza postaw mieszkańców województwa lubelskiego wobec przedsiębiorczości indywidualnej. Postawa to względnie stałe ustosunkowanie się danej osoby do innych osób, sytuacji, problemów, warunkujące zachowanie się wobec nich i ich ocenę. Wyraża ona preferowany sposób myślenia i działania człowieka. Poznanie postaw mieszkańców wobec przedsiębiorczości pozwoli zrozumieć, dlaczego angażują się lub nie w działania przedsiębiorcze, jakie istnieją bariery i trudności. Pomoże to opracować szereg działań wspierających przedsiębiorczość w regionie.

## **5.2. Przedsiębiorczość indywidualna w Polsce**

Przedsiębiorczość jest złożonym i wielowymiarowym zjawiskiem występującym we wszystkich sferach działalności ludzi. Przybiera ona wiele różnych form i postaci, w związku z czym można wyodrębnić różnorodne, niekiedy bardzo odmienne jej typy (Mieszajkina 2013).

Z przedsiębiorczością indywidualną mamy do czynienia, kiedy osoba fizyczna samodzielnie lub w spółce podejmuje działalność gospodarczą na własny rachunek i na własne ryzyko, licząc na nagrodę w postaci zysku za zainwestowane pomysły, umiejętności, pieniądze i czas. Ten typ przedsiębiorczości jest podstawą gospodarki rynkowej, motorem wszelkiego rozwoju. Dzięki inicjatywie i kreatywności przedsiębiorców nie tylko pojawiają się nowe produkty, ale tworzone są od podstaw całe branże i rynki. Odkrywane są nowe i niewykorzystywane dotąd zasoby, wynajdywane nowe technologie, produkty, usługi, opra-

cowywane nowe metody organizacji i zarządzania. To poczynania przedsiębiorców decydują o konkurencyjności gospodarki na światowych rynkach, o poziomie bogactwa kraju i ludzi.

W Polsce wskaźnik osób pozytywnie nastawionych do przedsiębiorczości jest jednym z najwyższych w Europie – tak wynika z badań firmy Amway Europe przeprowadzonych w 16 krajach kontynentu (Raport Amway 2012). 73% ankietowanych Polaków wykazuje pozytywną postawę w stosunku do przedsiębiorczości, średnia europejska wynosi 69%. Jest to piąte miejsce za Duńczykami (85%), Francuzami (77%), Anglikami (75%) i Włochami (74%). Z badań jednak wynika, że ten wielki potencjał związany z samozatrudnieniem w Polsce w dużej mierze pozostaje niewykorzystany. 46% badanych wyobraża sobie rozpoczęcie pracy na własny rachunek, lecz jedynie 6% potwierdza, że już to zrobili. Autorzy Raportu stwierdzili, że ten dysonans, związany z przedsiębiorczością, w Polsce jest jednym z największych w Europie.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, na koniec 2013 r. wśród podmiotów gospodarki narodowej 72,8% stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (GUS 2014). Jest to około 2,8 mln osób, a co roku ponad 300 tys. osób rozpoczyna własną działalność biznesową. Nie wszyscy odnoszą sukces – co druga nowa firma zamyka działalność w ciągu pierwszych trzech lat istnienia. Przyczyn jest wiele: błędy w zarządzaniu, nietrafiony produkt, zbyt silna konkurencja, nadmierne ryzyko, przepisy administracyjnoprawne. Osoby, które decydują się na własną firmę, muszą być przygotowane do zmierzenia się z wieloma przeciwnościami. Jak mówił Henry Ford, każda porażka jest szansą żeby spróbować jeszcze raz, tylko mądrzej.

Przedsiębiorcy określają warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce jako dość trudne. IdeaBank i Tax Care w 2013 r. przeprowadziły badania wśród 1300 właścicieli jednoosobowych firm, celem których było określenie warunków do prowadzenia działalności. 42% ankietowanych uważa, że w ostatnich dwóch latach warunki te pogorszyły się, co trzeci sądzi, że biznes prowadzi się tak samo, a co czwarty, że jest łatwiej (IdeaBank 2013). Największe bariery to: zbyt wysokie podatki (56,1% odpowiedzi), wysokie pozapłacowe koszty zatrudnienia pracowników (47,2%), biurokracja (43,8), konieczność zapłaty składek ZUS nawet w sytuacji, gdy firma nie generuje przychodów (43,5%), nieprecyzyjne i skomplikowane przepisy podatkowe (36,4%). Co piąty badany wskazał na problemy ze znalezieniem kompetentnych i uczciwych pracowników, utrudniony dostęp do finansowania, uciążliwe kontrole.

W Polsce od kilku lat aktywnie promuje się przedsiębiorczość. Wcześniej rozwijała się ona spontanicznie, samodzielną działalność gospodarczą rozpoczynali ludzie najbardziej aktywni, posiadający odpowiednie umiejętności i wiedzę. Ale takich ludzi w każdym społeczeństwie jest niewiele. Potrzebne jest wsparcie, pobudzanie aktywności, innowacyjności, kreatywności, stworzenie odpowiednich warunków ekonomicznych, prawnych, finansowych. W publikowanym co roku przez Bank Światowy najnowszym rankingu Doing Business 2014, któ-



ry pokazuje łatwość prowadzenia biznesu w 189 krajach na świecie, Polska znalazła się na 45 miejscu, awansując w stosunku do poprzedniego roku o 3 pozycje (Doing Business 2014).

Programy wspierania przedsiębiorczości powinny uwzględniać także promowanie przedsiębiorczości jako atrakcyjnej drogi kariery życiowej poprzez środki masowego przekazu, programy edukacyjne, utworzenie centrów wsparcia dla przedsiębiorców, inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych. Własna firma to realizacja przez dużą część społeczeństwa marzeń o podnoszeniu poziomu codziennego życia, jest to również droga do rozwoju gospodarczego kraju.

### **5.3. Przedsiębiorczość a rozwój Lubelszczyzny**

Województwo lubelskie to jeden z najbiedniejszych regionów Polski i Unii Europejskiej. Regionalna gospodarka boryka się z poważnymi problemami o charakterze strukturalnym, które negatywnie wpływają na zdolność konkurowania i perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego. Można tu wymienić niewysokie tempo wzrostu gospodarczego, niski poziom PKB na mieszkańca, słabo rozwiniętą infrastrukturę ekonomiczną i techniczną, niekorzystną strukturę zatrudnienia, niską wydajność pracy, niewielkie zaangażowanie inwestycji krajowych i zagranicznych, itp. Istnieje jednak szereg potencjałów rozwoju. Warto tu przypomnieć o zasobności w liczne surowce dla rozwoju przetwórstwa przemysłowego, rozwinięty sektor przetwórstwa rolno-spożywczego, warunki środowiska przyrodniczego pozwalające na rozwój turystyki, lecznictwa uzdrowskiego i produkcji ekologicznej żywności, duże zasoby wykwalifikowanych kadr, kontakty gospodarcze z partnerami z Europy Wschodniej i inne. Ale przede wszystkim należy podkreślić wysoką aktywność ludności w zakresie rozpoczynania działalności gospodarczej, rozwinięty i zróżnicowany potencjał badawczo-rozwojowy, dążenie do wdrożenia instytucjonalnego systemu transferu wiedzy i wspierania rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwach (ZWL 2009, s. 8–9).

W rankingach przedsiębiorczości województwo lubelskie od lat zajmuje przedostatnie 15-te miejsce w kraju. Dlatego Strategia Rozwoju Lublina przewiduje cztery obszary rozwojowe: otwartość, przyjazność, przedsiębiorczość, akademickość (UM Lublin 2013). Dla rozwoju przedsiębiorczości Lubelszczyzna ma dobre warunki. Jednym z nich są duże zasoby wiedzy, co pozwala na budowę gospodarki opartej na wiedzy, informacji, zasobach niematerialnych, nowych technologiach, a zwłaszcza kapitale ludzkim. Lubelszczyznę cechuje dobry poziom ogólnego wykształcenia ludności, kwalifikacji kadr, rozwinięte zaplecze kształcenia kadr na poziomie wyższym, korzystna struktura kierunków kształcenia wyższego, duży potencjał naukowo-badawczy, stosunkowo niskie koszty pracy. Daje to możliwość rozwoju regionalnej gospodarki (Sitko, Mieszajkina, 2012).

Lubelszczyzna leży na głównych szlakach komunikacyjnych, łączących zachód i wschód Europy. Jednak postrzegana jest jako region peryferyjny, wzbudzający małe zainteresowanie ze strony inwestorów. Wpływa na to słabo rozwinięta infrastruktura komunikacyjna. Niska dostępność transportowa zwiększa koszty transakcyjne działalności gospodarczej, zmniejsza szanse na wykorzystanie potencjału turystycznego, zniechęca inwestorów. Potrzebne tu są wielokierunkowe działania przedsiębiorcze ze strony władz lokalnych, przedsiębiorstw i mieszkańców regionu. Ważną jest rozbudowa i modernizacja kluczowej infrastruktury, powiązanie jej z europejskim systemem transportowym. Należy wspierać przedsięwzięcia skierowane na ochronę i wzmocnienie bogatego dziedzictwa przyrodniczego, krajobrazowego i kulturowego, które może być wykorzystywane dla rozwoju turystyki i innych form działalności gospodarczej. Przedsiębiorczością powinny się wykazać organizacje zajmujące się promocją województwa, pomocne tu będą specjalne strony internetowe dla potencjalnych inwestorów, oferty inwestycyjne, uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych, itp.

W celu poprawy konkurencyjności regionu należy stworzyć system bodźców oraz wsparcia przedsiębiorczości ludzi, przedsiębiorstw, organizacji i urzędów, wykorzystując wymienione wyżej mocne strony i eliminując istniejące bariery. Na Lubelszczyźnie nie brakuje ludzi chętnych do prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Według danych Urzędu Statystycznego w Lublinie (US 2014, s. 391–396), 76.2% ogółu podmiotów gospodarki narodowej stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, jest to jeden z najwyższych wskaźników w Polsce. Wskaźnik narodzin nowych firm (relacja firm nowopowstałych do działających) wynosi 10.1%, a wskaźnik umieralności (relacja firm upadających do działających) – 8.36%. Sumaryczna wartość tych wskaźników w województwie lubelskim (18,46%) jest wyższa, niż w Unii Europejskiej (14%). Wysoki poziom wskaźnika narodzin firm świadczy o dużej przedsiębiorczości mieszkańców Lubelszczyzny, natomiast wysoka wartość wskaźnika umieralności wskazuje na trudne warunki zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Mieszkańców regionu cechuje „duch przedsiębiorczości”, który w połączeniu z odpowiednim klimatem sprzyjającym działaniom przedsiębiorczym może w sposób znaczący wpłynąć na poprawę pozycji konkurencyjnej województwa.

#### **5.4. Przedsiębiorczość indywidualna w opinii mieszkańców Lubelszczyzny**

Do zbadania postaw wobec przedsiębiorczości indywidualnej mieszkańców województwa lubelskiego, została zastosowana metoda sondażu diagnostycznego, technika – ankieta anonimowa. Badania przeprowadzono w latach 2011–2013, wzięły w nich udział 610 przypadkowo wybranych osób. 38 ankiet zawie-

rało niepełne informacje, do badań przyjęto odpowiedzi 572 respondentów. Struktura próby badawczej wygląda następująco:

- płeć: mężczyźni – 47,7%, kobiety 52,3%,
- wiek: 18–30 lat – 23,4%, 31–40 lat – 44,1%, 41–50 lat – 19,7%, 51–60 lat – 8,4%, powyżej 60 lat – 4,4%,
- wykształcenie: podstawowe – 8,1%, średnie – 38,1%, licencjat, inżynier – 30,9%, wyższe – 22,9%,
- miejsce zamieszkania: miasto wojewódzkie – 22,6%, miasta inne – 23,7%, wieś – 53,7%,
- liczba osób w rodzinie: jedna – 9,8%, dwie – 18,7%, trzy – 30,3%, cztery – 27,4%, pięć i więcej – 13,8%,
- dochody na jedną osobę w rodzinie: mniej niż 999 zł – 42,4%, 1000–1999 zł – 32,6%, 2000–3999 zł – 16,5%, powyżej 4000 zł – 6,5%.

W sektorze prywatnym pracuje 33,7% respondentów, w państwowym – 38,5%, natomiast 27,8% nie pracuje, przy czym wśród tych osób 14% to niepracujący studenci. O stosunku do przedsiębiorczości świadczy to, jaką formę własności mieszkańcy wskazują jako pożądaną. Okazało się, że ponad połowa badanych (53,3%) preferuje pracę w sektorze państwowym, w warunkach względnego bezpieczeństwa. 34,3% deklaruje chęć pracy w sektorze prywatnym, dla 12,4% respondentów forma własności nie ma znaczenia.

Działalność przedsiębiorców mieszkańcy województwa oceniają bardzo pozytywnie, 92% z nich uważa, że przynoszą oni korzyści dla kraju, i tylko 8% – szkody. Rola przedsiębiorców w społeczeństwie jest oceniana w sposób następujący: (respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi, dlatego wyniki procentowe nie sumują się do 100%):

- tworzą nowe miejsca pracy i dają możliwość zarobienia innym ludziom – 60,5%,
- zaspakajają potrzeby ludzi w różnorodne towary i usługi – 39,2%,
- odprowadzane przez nich podatki stanowią znaczną część budżetu państwa – 2,2%,
- są źródłem rozwoju gospodarki – 43%,
- ich działalność sprzyja rozwojowi konkurencji i obniżce cen – 28%.

Przy tak pozytywnej ocenie należałoby się spodziewać dużej aktywności przedsiębiorczej mieszkańców województwa, jednakże, chęć uruchomienia własnego biznesu deklaruje 47,2% z nich, natomiast 41,8% nie ma takiego zamiaru. 11% ankietowanych prowadzi już własną działalność gospodarczą.

Wśród największych barier zewnętrznych przy prowadzeniu działalności badani wymieniają: wysokie podatki, brak przejrzystości systemu podatkowego – 3,2%, częste zmiany przepisów prawa i ich zawilóść – 40,8%, uciążliwe procedury administracyjne – 35,5%. Około jedna piąta respondentów za przeszkodę uznaje nieelastyczne prawo pracy, trudność otrzymania i wysokie koszty kredytów oraz silną konkurencję w branży.

Są także bariery indywidualne, negatywnie wpływające na decyzję o podjęciu własnej działalności gospodarczej. Są to: problemy finansowe (53,8% re-

spondentów), brak zdolności organizacyjnych (28,5%), brak motywacji (18,4%), brak przygotowania merytorycznego (18%), brak pomysłu na biznes (16,7%), obawa przed samodzielnym podejmowaniem decyzji (13,1%). Dla pokonania tych barier niezbędna jest odpowiednia wiedza. Respondenci zostali zapytani o to, jakiej wiedzy im brakuje, by uruchomić i prowadzić firmę. Okazało się, że 43,1% mieszkańców nie wie, gdzie i jak można pozyskać pieniądze na start, około 35% z nich brakuje informacji na temat prawnych i finansowo-ekonomicznych aspektów prowadzenia firmy, jedna piąta badanych nie posiada wystarczającej wiedzy na temat rejestracji i zarządzania firmą, a jedna dziesiąta – na temat marketingu i kierowania ludźmi.

Jako główne czynniki motywujące do podjęcia własnej działalności gospodarczej zostały wskazane: zwiększenie dochodów osobistych – 42.8% badanych, zauważenie okazji w danym segmencie rynku, regionie – 35.9%, chęć sprawdzenia swoich możliwości – 35.2%, kontynuacja tradycji rodzinnych – 33.2%, utrata dotychczasowej pracy i potrzeba zarobkowania – 32.6%. W przypadku jednej trzeciej respondentów mamy do czynienia z przedsiębiorczością wymuszoną, kiedy działania przedsiębiorcze są podejmowane z konieczności, a głównym powodem założenia firmy jest pozyskanie środków finansowych na utrzymanie siebie i rodziny. Taki przedsiębiorca ogranicza inwestycje do minimum, jego postawa jest bierna, roszczeniowa, nastawiona na pomoc państwa, pozbawiona entuzjazmu i energii w działaniu. Pocieszającym jest fakt, że dwie trzecie respondentów zauważają motywy pozytywne, widzą we własnej firmie możliwość wykorzystania szans, uniezależnienia się, podejmowania nowych wyzwań, wykazywania innowacyjności. Być może, w miarę osłabienia lub eliminacji wykrytych problemów i barier, przy większej promocji i pomocy ze strony organizacji wspierających przedsiębiorców, mieszkańcy Lubelszczyzny zdecydują się na założenie działalności gospodarczej, a ich firmy staną się sposobem na samorealizację.

## **5.5. Zakończenie**

Osoba przedsiębiorcza charakteryzuje się kreatywnością, innowacyjnością, pomysłowością, ambitnością, wytrwałością oraz konsekwentnością w działaniu oraz umiejętnością wykorzystywania nadarzających się okazji – tak uważają mieszkańcy Lubelszczyzny. Duże znaczenie ma także pracowitość, zdolność do racjonalnego myślenia, uczciwość oraz wysoki profesjonalizm.

Przeprowadzone badania potwierdziły posiadanie tych cech przez ponad połowę ankietowanych. Jednakże około 40% z nich ma duże obawy przed rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej. Mimo że respondenci oceniają zarobki przedsiębiorcy indywidualnego jako wyższe, niż na etacie, około 12% osób woli nie decydować się na samodzielną działalność gospodarczą. Jest to niekorzystne zjawisko dla regionu. Mieszkańcy Lubelszczyzny tak oceniają własny poziom dochodów w porównaniu do poziomu dochodów swojego oto-

czenia: niski – 35,7% respondentów, średni – 51,7%, wysoki – 12,6%. Taka ocena własnego poziomu życia i główny motywujący czynnik, jakim jest chęć poprawy swojej sytuacji finansowej, może stać się impulsem do otwierania działalności gospodarczych. Wiele osób, jak wynika z badań, posiada wiedzę, umiejętności oraz chęci by stać się przedsiębiorcami.

Rozwój województwa w dużym stopniu zależeć będzie od aktywności społecznej oraz mechanizmów pobudzania przedsiębiorczości mieszkańców przez administrację publiczną, instytucje pozarządowe, uczelnie wyższe. Potrzebne tu są programy ułatwiające podniesienie lub zmianę dotychczasowych kwalifikacji mieszkańców oraz przedstawiające korzyści, jakie można będzie uzyskać w wyniku podjęcia działań przedsiębiorczych (Mieszajkina, 2010, s. 89).

Burns twierdzi, że „w ciągu ostatnich dwudziestu lat świat biznesu zakochał się w idei przedsiębiorczości” (Burns, 2007, s. 4). Ponieważ ideą przedsiębiorczości są przesiąknięte dokumenty strategicznego rozwoju Lubelszczyzny, można mieć nadzieję, że dzięki temu województwo polepszy swoją pozycję w rankingach przedsiębiorczości, a mieszkańcy podwyższą poziom życia.

## BIBLIOGRAFIA

- Burns, P., *Entrepreneurship and small business*, Houndmills, Palgrave MacMillan, 2007.
- Developmental Aspects of Entrepreneurship*, ed. S. Bhargava, Los Angeles, Response Books, 2007.
- Doing Business 2014, Economy Rankings* [online], dostęp 5 lutego 2014. Dostępny w World Wide Web: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/poland/>
- Horska, K., Strojny, J., *Przedsiębiorczość a edukacja akademicka – analiza badań studentów Wydziału Zarządzania studiów stacjonarnych I stopnia Politechniki Rzeszowskiej*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2012 Nr 8, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków.
- Ideabank 2013, Mikroprzedsiębiorcy oceniają warunki do prowadzenia biznesu. Raport specjalny* [online], dostęp 17 listopada 2013. Dostępny w World Wide Web: [http://g4.gazetaprawna.pl/p/\\_wspolne/pliki/1559000/1559806-raport-specjalny-mikroprzedsiębiorcy-oceniaja-warunki-do-prowadzenia-biznesu.pdf](http://g4.gazetaprawna.pl/p/_wspolne/pliki/1559000/1559806-raport-specjalny-mikroprzedsiębiorcy-oceniaja-warunki-do-prowadzenia-biznesu.pdf).
- Mayo, A.J., Nohria, N., *Czas rekinów. Liderzy amerykańskiego biznesu*, Gliwice, Helion, 2007
- Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, Główny Urząd Statystyczny 2014 [online], dostęp 4 lutego 2014., Dostępny w World Wide Web: [http://www.stat.gov.pl/bip/389\\_5685\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/bip/389_5685_PLK_HTML.htm).
- Mieszajkina, E., *Postrzeganie przedsiębiorczości w Polsce i na Białorusi*, „Organizacja i zarządzanie” Kwartalnik naukowy Politechniki Śląskiej, 2010 Nr 3 (11), Politechnika Śląska, Gliwice.
- Przedsiębiorczość Polaków 2012*, Raport Amway 2012 [online], dostęp 14 listopada 2012. Dostępny w World Wide Web: <http://www.egospodarka.pl/87643,Przedsiębiorczosc-Polakow-2012,3,39,1.html>.
- Przedsiębiorczość w zarządzaniu rozwojem ludzi i organizacji*, red. E. Mieszajkina, Lublin, Wydawnictwo WSPA, 2013.

- Rocznik Statystyczny Województwa Lubelskiego*, US, Lublin, 2013 [online], dostęp 9 stycznia 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://www.stat.gov.pl/lublin/index\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/lublin/index_PLK_HTML.htm).
- Sitko, W., Mieszajkina, E., *Kreowanie strategii miasta Lublin w oparciu o potencjał akademicki*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania”, 2012 Nr VII, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Strategia rozwoju Lublina na lata 2013–2020*, Lublin, Urząd Miasta Lublin, 2013.
- Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020*, tom II Cele i priorytety strategii oraz system wdrażania, ZWL, Lublin, 2009 [online], dostęp 15 kwietnia 2010. Dostępny w World Wide Web: <http://www.lubelskie.pl/?pid=1093>.



## 6. Możliwości rozwoju przedsiębiorczości na Lubelszczyźnie dzięki wykorzystaniu funduszy unijnych

Bartłomiej Gęca<sup>\*</sup>  
Marcin Ławecki<sup>\*\*</sup>

### ABSTRAKT

*Rozdział ma na celu przybliżenie pojęcia inteligentnych specjalizacji oraz wskazanie możliwości rozwoju przedsiębiorczości w Województwie Lubelskim przy wykorzystaniu środków pochodzących z nowej perspektywy finansowania na lata 2014–2020. Inteligentne specjalizacje (IS) są nową koncepcją polityki europejskiej, która zakłada zwiększenie innowacyjności regionalnej w celu osiągnięcia wzrostu gospodarczego i dobrobytu, poprzez skupienie się regionów na swoich mocnych stronach. Mocne strony Województwa Lubelskiego, a tym samym kluczowe i wspomagające inteligentne specjalizacje związane są z takimi dziedzinami jak: biogospodarka, usługi medyczne i prozdrowotne, informatyka, automatyka oraz energetyka niskoemisyjna. Działania przedsiębiorców wpisujące się w wyznaczone Inteligentne specjalizacje będą promowane podczas ubiegania się o wsparcie w nowej perspektywie finansowania. Wśród wielu programów operacyjnych wybrane i opisane zostały trzy: Program Operacyjny (PO) Inteligentny Rozwój, PO Polska Wschodnia, Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego. Działania zawarte w w/w dokumentach dają największe możliwości rozwojowe dla przedsiębiorców z Województwa Lubelskiego. Łączna alokacja tych trzech programów wynosi ok 1,3 mld euro.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** rozwój przedsiębiorczości; inteligentne specjalizacje; perspektywa finansowania 2014–2020; fundusze unijne

### 6.1. Wprowadzenie

Podczas przygotowywania się Unii Europejskiej do nowej perspektywy finansowania konieczne było przygotowanie wielu dokumentów strategicznych, które wyznaczają politykę rozwoju na lata 2014–2020. Dokumenty te stawiają przed państwami członkowskimi i ich regionami nowe wyzwania związane z określeniem branż i dziedzin w których będą się specjalizowały (inteligentne specjalizacje). Dziedziny te muszą znaleźć swoje odzwierciedlenie w krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych takich jak np. Krajowe i Regionalne Strategie Innowacji. Dokumenty te, ale przede wszystkim działania w nich wskazane warunkują możliwość uzyskania dofinansowania z funduszy struktu-

---

<sup>\*</sup> magister inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Zarządzania, asystent, b.geca@pollub.pl

<sup>\*\*</sup> magister inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Zarządzania, asystent, m.lawecki@pollub.pl



ralnych w nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej. Inteligentne specjalizacje będą miały swoje odbicie w możliwościach rozwoju przedsiębiorczości, wzroście konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MSP. Wsparcie dla przedsiębiorców pochodzić będzie z trzech głównych źródeł – Programu Inteligentny Rozwój, Programu Polska Wschodnia oraz programów regionalnych (dla Lubelszczyzny będzie to Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego).

Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie pojęcia inteligentnych specjalizacji oraz wskazanie możliwości rozwoju przedsiębiorczości w województwie lubelskim przy wykorzystaniu środków pochodzących z nowej perspektywy finansowania na lata 2014–2020.

## **6.2. Inteligentne specjalizacje**

Inteligentne specjalizacje (IS) są nową koncepcją polityki europejskiej, która zakłada zwiększenie innowacyjności regionalnej w celu osiągnięcia wzrostu gospodarczego i dobrobytu, poprzez skupienie się regionów na swoich mocnych stronach. Strategia inteligentnych specjalizacji musi być zbudowana na dokładnej analizie aktywów i technologii regionalnych. Powinna ona także zawierać analizę potencjalnych partnerów w innych regionach i unikać niepotrzebnego powielania ich działań. Strategia inteligentnych specjalizacji musi opierać się na partnerstwie między przedsiębiorstwami oraz instytucjami publicznymi i naukowymi – partnerstwo to, nazywane w literaturze potrójną helisą (Bojar, 2006), jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu w realizacji działań wspierających rozwój regionalny.<sup>1</sup>

### *Tło europejskie*

Na początku 2010 roku, została zatwierdzona przez Komisję Europejską Strategia Europa 2020. W Strategii tej zaproponowano trzy główne priorytety działań w Europie:

- wzrost inteligentny (rozwój oparty na wiedzy i innowacjach),
- wzrost zrównoważony (transformacja w kierunku gospodarki konkurencyjnej i niskoemisyjnej, efektywnie korzystającej z zasobów),
- wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu (wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną).

Prawidłowa realizacja powyższych priorytetów ma zostać osiągnięta między innymi poprzez opracowanie przez Polskę oraz wszystkie jej województwa, strategii na rzecz inteligentnej specjalizacji, która będzie wskazywać na prefe-

---

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/research/regions/index\\_en.cfm?pg=smart\\_specialisation](http://ec.europa.eu/research/regions/index_en.cfm?pg=smart_specialisation)

rencje w udzielaniu wsparcia pracom badawczym, rozwojowym i innowacyjnym (B+R+I) w ramach nowej perspektywy finansowej na lata 2014–2020.

Niektórzy autorzy wskazują, iż wyłonienie krajowych i regionalnych inteligentnych specjalizacji będzie warunkowało dostęp do funduszy europejskich po 2013 roku (Miłek, 2013).

Włączenie inteligentnych specjalizacji do nowej perspektywy finansowania zawdzięczamy Grupie Eksperckiej „Wiedza dla wzrostu” powołanej w 2005 roku. Jej pracom przewodniczył unijny Komisarz ds. badań – J. Potočnik, a jego zastępcą był prof. D. Foray – zwolennik koncepcji inteligentnej specjalizacji. W wypracowanej przez w/w Grupę koncepcji inteligentnych specjalizacji można z łatwością doszukać się nawiązania m.in. do takich teorii jak (Kardas, 2011):

- teoria produktu podstawowego H. Innesa – specjalizacja w produkcji towarów najbardziej konkurencyjnych na rynkach zewnętrznych prowadzi do rozwoju regionalnego (Grosse, 2002),
- koncepcja elastycznej produkcji – specjalizacja polegająca na szybkiej zmianie produkcji pozwalającej znaleźć niszę rynkową w gospodarce globalnej, pozwalająca na dużą konkurencyjność w swojej dziedzinie,
- teoria dystryktu przemysłowego A. Marshalla – specjalizacja danego obszaru geograficznego w określonych działaniach przemysłowych,
- koncepcja klastra M.E. Portera – współpraca przedsiębiorstw z jednostkami badawczymi, instytucjami otoczenia biznesu, ale i wzajemna konkurencja, która sprzyja specjalizacji firm i regionu, na którym funkcjonuje klastr (Porter, 2001).

Grupa Ekspercka „Wiedza dla wzrostu” korzystała ze wcześniej wypracowanych teorii, sprawdzonych wzorców i doświadczeń wynikających z wieloletniej kooperacji z regionami w Unii Europejskiej. Ich efekty potwierdziły, że podejście bazujące na inteligentnych specjalizacjach jest prawidłowe i z dużą dozą prawdopodobieństwa przyniesie zamierzone efekty (Goulet, 2012).

Strategia inteligentnej specjalizacji ma za zadanie określić gospodarcze priorytety kraju i regionów w obszarze B+R+I. Priorytety te powinny skupić się na inwestycjach w obszarach zapewniających wzrost konkurencyjności poszczególnych gospodarek regionalnych, a co za tym idzie, wzrost konkurencyjności gospodarki krajowej na rynkach zagranicznych. Wyłonione regionalne i krajowe inteligentne specjalizacje powinny pomóc w konwersji gospodarki Polski poprzez tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, zróżnicowanie produktów i usług oraz przede wszystkim unowocześnianie ich.

Wyłonienie inteligentnych specjalizacji jest procesem trudnym. Wymaga zaangażowania środowiska biznesowego, naukowego, administracji samorządowej i państwowej oraz samych obywateli państwa. Dzięki czynnemu udziałowi wszystkich środowisk, możliwe jest wyłonienie tych dziedzin, w których Polska i poszczególne jej regiony mają szansę na wyróżnienie się na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych. Polityka związana z tworzeniem strategii

inteligentnych specjalizacji pozwoli na efektywne finansowanie różnego rodzaju inwestycji we wszystkich zidentyfikowanych dziedzinach, które przyniosą realne efekty gospodarcze dla kraju i jego regionów. Wszystkie działania mające na celu wyłonienie obszarów, w których poszczególne regiony Polski są najlepsze, ma na celu skuteczne i efektywne wykorzystanie środków unijnych w nowym okresie programowania 2014–2020 (MG, 2013).

### ***Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku***

Jednym z kluczowych dokumentów rozwoju Województwa Lubelskiego, obok Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030r.) jest Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku<sup>2</sup>. Należy zaznaczyć, iż dokument w obecnym kształcie<sup>3</sup> przeszedł konsultacje społeczne i może być poddawany kolejnym zmianom, do momentu zatwierdzenia go przez Sejmik Województwa Lubelskiego.

Podczas prac zespołów ekspertów i współpracujących z nim przedstawicieli biznesu, jednostek naukowych i samorządów zostały wybrane inteligentne specjalizacje oraz wyłaniające się inteligentne specjalizacje. Etapy procesu identyfikacji inteligentnych specjalizacji przedstawia Rysunek 6–1.

Metodologia wyboru inteligentnych specjalizacji opierała się na indeksach lokacyjnych odzwierciedlających poziom zakorzenienia, indeksach specjalizacji technologicznych, przewag technologicznych oraz indeksach specjalizacji naukowo-badawczej, które odzwierciedlają poziom pokrewieństwa technologicznego<sup>4</sup>.

Dzięki diagnozie lubelskiego rynku innowacji, specjalistycznym ekspertyzom, analizie uwarunkowań zewnętrznych, historycznym danym GUS oraz debatom społecznym w subregionach i wynikom badań sektora szkolnictwa i jednostek naukowych, Rada ds. innowacji określiła główne i wyłaniające się inteligentne specjalizacje Województwa Lubelskiego. Określone specjalizacje regionu w głównej mierze opierają się na przesłankach wynikających z dotychczasowego rozwoju Województwa, na który bardzo duży wpływ miała poprzednia perspektywa finansowania.

---

<sup>2</sup> Obecnie dostępny dokument jest aktualizacją poprzedniego opracowania, wynikającą z realizacji uchwały nr XXIV/399/2012 Sejmiku Województwa Lubelskiego w sprawie przystąpienia do opracowania aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 r.

<sup>3</sup> [http://www.rsi.lubelskie.pl/images/bartek/projekt%20regionalnej%20strategii%20innowacji%20województwa\\_lubelskiego%20do%202020%20r.1.pdf](http://www.rsi.lubelskie.pl/images/bartek/projekt%20regionalnej%20strategii%20innowacji%20województwa_lubelskiego%20do%202020%20r.1.pdf)

<sup>4</sup> Patrz: Projekt Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku, s. 57.



**Rysunek 6–1. Etapy procesu identyfikacji inteligentnych specjalizacji w województwie lubelskim**

Źródło: Projekt Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku, s. 15.

Zaktualizowana Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego (RSI WL) swoim zakresem będzie obejmowała takie zagadnienia jak:

- rozwój instytucji otoczenia biznesu oraz wsparcie usług proinnowacyjnych świadczonych przez nie,
- wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MSP (włączając podmioty z branży rolnej, rybołówstwa i akwakultury),
- wsparcie rozwoju badań naukowych, technologii i innowacji ukierunkowanych na potrzeby sektora przedsiębiorstw regionu lubelskiego<sup>5</sup>.

Zespół ekspertów pracujących nad RSI WL zdefiniował następujące inteligentne specjalizacje dla Województwa Lubelskiego (ZWL, 2013):

- kluczowa specjalizacja w postaci biogospodarki (wybrane dziedziny nauki i gospodarki związane z wytwarzaniem i przetwarzaniem zasobów pochodzenia biologicznego (biozasobów) na cele spożywcze, energetyczne i medyczne),

<sup>5</sup> <http://www.rsi.lubelskie.pl/index.php/regionalna-strategia-innowacji>.

- specjalizacja uzupełniająca w postaci usług medycznych i prozdrowotnych, bazujących w dużym stopniu na rozwijającym się sektorze usług zdrowotnych i wsparciu ze strony zaplecza naukowo-badawczego,
- specjalizacja wspomagająca w postaci informatyki i automatyki,
- specjalizacja wyłaniająca się w postaci energetyki niskoemisyjnej.

Zdefiniowane zostały również trzy obszary priorytetowe (cele strategiczne), które pozwolą na podjęcie skutecznych interwencji wspierających rozwój Województwa Lubelskiego w kierunku w/w inteligentnych specjalizacji (ZWL, 2013):

- Priorytet 1. Zwiększenie zdolności podmiotów gospodarczych do tworzenia i absorpcji wiedzy oraz wdrażania innowacji w obszarach inteligentnych specjalizacji regionu;
- Priorytet 2. Wzrost zdolności podmiotów sektora naukowo-badawczego do tworzenia i komercjalizacji wiedzy w obszarach inteligentnych specjalizacji regionu;
- Priorytet 3. Wzmocnienie innowacyjnego otoczenia dla rozwoju inteligentnych specjalizacji regionu.

Wszystkie przytoczone powyżej priorytety oraz ich cele operacyjne (uszczegółowione w RSI) zostaną zrealizowane przy pomocy różnego rodzaju interwencji wynikających z wdrożenia funduszy unijnych na lata 2014–2020.

Cele operacyjne Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego w pełni wpisują się w Strategię Rozwoju Województwa Lubelskiego, dzięki czemu można założyć, że z dużym prawdopodobieństwem zostaną one w pełni zrealizowane<sup>6</sup>. Prawidłowe wykorzystanie zewnętrznego wsparcia przed beneficjentów pomocy powinno pozwolić na osiągnięcie zamierzonych efektów rozwoju Województwa Lubelskiego w zakresie inteligentnych specjalizacji opisanych w RSI WL.

### **6.3. Fundusze Unijne wspierające wdrożenie inteligentnych specjalizacji w województwie lubelskim**

Fundusze Unijne wspierające rozwój Polski i jej regionów będą asygnowane przy pomocy Krajowych i Regionalnych Programów Operacyjnych. Łączna wartość przydzielonej pomocy z budżetu polityki spójności wynosi 82,5 mld euro. W ramach funduszy unijnych, w nowej perspektywie finansowania, będzie realizowanych 6 krajowych programów, w tym jeden ponadregionalny dla województw Polski Wschodniej. Są to następujące programy operacyjne (PO):

- PO Infrastruktura i środowisko (27 513,9 mln euro);
- PO Inteligentny Rozwój (8 614,1 mln euro);
- PO Wiedza, Edukacja, Rozwój (4 419,3 mln euro);

<sup>6</sup> Patrz: Projekt Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku, s. 77-78.

- PO Polska Cyfrowa (2 255,6 mln euro);
- PO Polska Wschodnia (2 117,2 mln euro);
- PO Pomoc Techniczna (700,1 mln euro).

Oprócz krajowych i jednego ponadregionalnego programu operacyjnego Polska otrzyma wsparcie na realizację Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO) dla każdego z województw. Rysunek 6–2 przedstawia podział środków dla poszczególnych województw Polski:



**Rysunek 6–2. Alokacja środków w nowej perspektywie finansowania w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (w mln euro).**

Źródło: [http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze\\_europejskie\\_2014\\_2020/strony/start.aspx](http://www.mir.gov.pl/fundusze/fundusze_europejskie_2014_2020/strony/start.aspx)

Po przeanalizowaniu wszystkich projektów Programów Operacyjnych, autorzy rozdziału wybrali te, które w swoich działaniach wpierają wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, oraz te które skierowane są do beneficjentów z Województwa Lubelskiego.

### ***Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (MIR, 2014)***

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) za główny cel stawia sobie zwiększenie poziomu innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez takie działania jak aktywizację współpracy firm i sektora nauki oraz

wsparcie i rozwój innowacyjności przedsiębiorców. Beneficjentami pomocy będą przedsiębiorcy, polscy naukowcy oraz instytucje otoczenia biznesu.

Wszystkie działania i priorytety zawarte w PO IR będą realizowane zgodnie z koncepcją inteligentnej specjalizacji, co będzie miało swoje przełożenie na koncentrację środków w obszarach o najwyższym potencjale rozwojowym dla polskiej gospodarki.

W PO IR wyszczególniono 4 Osie Priorytetowe, dzięki którym możliwe będzie podniesienie konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki na arenie międzynarodowej.

### **Oś Priorytetowa I: Wsparcie prowadzenia prac B+R przez przedsiębiorstwa oraz konsorcja naukowo-przemysłowe**

Wsparcie w ramach I Osi Priorytetowej skierowane będzie do firm, które mają zamiar rozpocząć lub rozwijać działalność B+R. Projekty badawczo-rozwojowe mogą być realizowane samodzielnie bądź we współpracy z zewnętrznymi podmiotami, w tym z innymi przedsiębiorstwami oraz jednostkami naukowymi.

Celem osi jest finansowanie projektów B+R, które rozpoczynają się od fazy badań po etap prac rozwojowych (ze szczególnym uwzględnieniem fazy demonstracji). Efektem wszystkich realizowanych projektów w tej osi powinien być transfer innowacyjnego rozwiązania/technologii do działalności gospodarczej (komercjalizacja prac badawczych, rozwojowych).

Przykładowe typy projektów w ramach Osi I:

- wsparcie projektów B+R;
- wsparcie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych z udziałem funduszy kapitałowych;
- programy B+R prowadzone przez konsorcja naukowo-przemysłowe.

### **Oś Priorytetowa II: Wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach**

Wsparcie w ramach II Osi Priorytetowej skierowane będzie do przedsiębiorstw w celu finansowania wdrożeń wyników prac B+R, które stanowią kluczowy element przekształcania wiedzy w nowe produkty, usługi i technologie.

Ponadto w ramach II osi PO IR wspierane będą inwestycje mające na celu rozwój bazy infrastrukturalnej przedsiębiorstw potrzebnej do prowadzenia działalności B+R.

Przykładowe typy projektów w ramach Osi II:

- wsparcie wdrożeń wyników prac B+R;
- tworzenie warunków infrastrukturalnych dla prowadzenia działalności B+R przez przedsiębiorstwa;
- kredyt na innowacje technologiczne;
- fundusz gwarancyjny dla wsparcia innowacyjnych przedsiębiorstw.

### **Oś Priorytetowa III: Wsparcie otoczenia i potencjału innowacyjnych przedsiębiorstw**

Wsparcie w ramach III Osi Priorytetowej będzie ukierunkowane na działania wspierające współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami w zakresie badań, rozwoju i innowacji, ochronę własności przemysłowej przedsiębiorstw, zwiększenia skali wykorzystania usług badawczo-rozwojowych. Realizacji Osi priorytetowej III ma również pomóc w polepszeniu dostępu MŚP do proinnowacyjnych usług świadczonych przez IOB, rozwoju inicjatyw klastrowych o dużym potencjale innowacyjnym oraz zwiększeniu aktywności przedsiębiorstw i jednostek naukowych w aplikowaniu o środki z programów międzynarodowych, np. Horyzont 2020 i COSME.

Przykładowe typy projektów w ramach Osi IIO:

- wsparcie rozwoju otwartych innowacji;
- wsparcie ochrony własności przemysłowej przedsiębiorstw;
- stymulowanie współpracy nauki z biznesem – bony na innowacje;
- rozwój i profesjonalizacja proinnowacyjnych usług IOB;
- wsparcie rozwoju klastrów – budowa systemu krajowych klastrów kluczowych;
- wsparcie przedsiębiorstw i jednostek naukowych w przygotowaniu do udziału w programach międzynarodowych;
- wsparcie internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw;
- wsparcie współpracy nauki i biznesu, kształtowanie i promocja innowacyjności jako źródła konkurencyjności gospodarki.

### **Oś priorytetowa IV: Zwiększenie potencjału naukowo-badawczego**

Wsparcie w ramach IV Osi Priorytetowej będzie skierowane na realizację projektów badawczo-rozwojowych prowadzonych przez jednostki naukowe we współpracy z przedsiębiorstwami. Realizacja zadań w Osi IV zapewni polepszenie warunków infrastrukturalnych do prowadzenia prac B+R.

Przykładowe typy projektów w ramach IV Osi:

- finansowanie badań naukowych;
- rozwój nowoczesnej infrastruktury badawczej sektora nauki;
- wsparcie powstawania międzynarodowych agend badawczych;
- rozwój kadr sektora B+R.

### ***Program Operacyjny Polska Wschodnia (MIR 2014)***

Program Operacyjny Polska Wschodnia (PO PW) jest programem międzyregionalnym i swoim zasięgiem obejmuje Makroregion Polski Wschodniej, który konstituują następujące województwa: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie. Polska Wschodnia potrzebuje działań, umożliwiających nadrobienie zapóźnień wynikających ze specyfiki sytuacji społeczno-gospodarczej tego regionu. Pieniądze z PO PW zostaną przeznaczone na



wsparcie wzrostu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu w obszarze B+R oraz ich promocję na rynkach międzynarodowych.

### **Oś Priorytetowa I: Innowacyjna Polska Wschodnia**

Wsparciem w ramach I Osi Priorytetowej objęte zostaną projekty służące wzmocnieniu zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw i transferu technologii, głównie w ramach inteligentnych specjalizacji.

Przykładowe typy projektów w ramach Osi I:

- prowadzenie prac B+R, których wynikiem będą wdrożenia wypracowanych innowacji;
- zakup oraz montaż maszyn, jak i urządzeń technicznych, narzędzi, przyrządów oraz wyposażenia służących do wdrażaniu innowacji, będących przedmiotem przeprowadzanych prac B+R;
- stworzenie lub rozwój istniejącego zaplecza badawczo-rozwojowego, służącego działalności innowacyjnej oraz związanej z wdrażaną innowacją.

Projekty polegające na wdrażaniu innowacji będą mogły być realizowane zarówno przez pojedyncze przedsiębiorstwa, jak i ich konsorcja oraz ponadregionalne inicjatywy. W przypadku konsorcjum tworzonego z partnerami spoza makroregionu, jego liderem musi być zawsze przedsiębiorca posiadający swoją siedzibę w Polsce Wschodniej.

W ramach I Osi Priorytetowej wsparciem objęte zostaną również ośrodki innowacyjności i przedsiębiorczości. Zakres działań obejmować będzie poszerzenie wachlarza i profesjonalizację usług ośrodków innowacji.

### **Oś Priorytetowa II: Przedsiębiorcza Polska Wschodnia**

Oś II będzie miała na celu pomoc w stworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i rozwijaniu MŚP, w szczególności innowacyjnych i technologicznych, w Polsce Wschodniej.

Wśród przykładowych przedsięwzięć można wyróżnić:

- platformy startowe dla nowych pomysłów. Ich celem będzie stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi nowych, innowacyjnych pomysłów biznesowych. Pomysły rozwinięte w platformach startowych będą mogły uzyskać wsparcie inwestycyjne związane z utworzeniem nowego przedsiębiorstwa;
- wsparcie internacjonalizacji MŚP (wsparcie obejmować będzie kompleksowe, indywidualne, profilowane pod odbiorcę działania doradcze na rzecz zwiększenia zagranicznej wymiany handlowej sektora MŚP z Polski Wschodniej);
- wsparcie internacjonalizacji klastrów w zakresie B+R+I (wspierane będą działania związane z internacjonalizacją klastrów w zakresie B+R+I, tworzenie sieci międzynarodowych powiązań kooperacyjnych, wymiana specjalistów, udział w międzynarodowych zespołach badawczych, opracowanie międzynarodowych projektów, wymiana doświadczeń, intensyfikację transferu technologii).

Program Operacyjny Polska Wschodnia będzie dodatkowym instrumentem finansowych wspierającym rozwój gospodarczy Makroregiony Polski Wschodniej.

### ***Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego (ZWL, 2014)***

Celem Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020 (RPO WL) jest podniesienie konkurencyjności regionu w oparciu o wewnętrzne potencjały, sprzyjające zwiększeniu spójności społecznej i terytorialnej. Cel ten będzie realizowany poprzez 13 Osi Priorytetowych stworzonych w odpowiedzi na problemy wynikające z przeprowadzonej analizy sytuacji w poszczególnych obszarach życia społeczno-gospodarczego Województwa Lubelskiego. Wśród 13 Osi, znajdują się dwie, dzięki którym możliwe będzie podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw działających na Lubelszczyźnie.

#### **Oś Priorytetowa I: Badania i innowacje**

W ramach Osi Priorytetowej I możliwe będzie wsparcie inwestycji związanych ze stworzeniem infrastruktury wspierającej proces komercjalizacji wiedzy i integracji środowisk naukowych z biznesem oraz promowanie wyników badań naukowych w środowisku przedsiębiorstw.

Kolejnym wsparciem możliwym dzięki realizacji I Osi będą inwestycje polegające na prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych przez sektor MŚP w celu opracowania nowych produktów/usług, procesów czy też wprowadzenia znaczących ulepszeń do istniejących produktów/usług, procesów. Wsparcie prac B+R realizowanych przez przedsiębiorstwa zostanie ukierunkowane na umożliwienie realizacji regionalnych inteligentnych specjalizacji wynikających z RSI WL.

#### **Oś Priorytetowa III: Konkurencyjność przedsiębiorstw**

W ramach II Osi Priorytetowej planowane będą działania mające na celu:

- rozwijanie zaawansowanych, wyspecjalizowanych i udoskonalonych usług doradczych dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstw;
- wspieranie inkubatorów przedsiębiorczości, oferujących specjalistyczne usługi doradcze w zakresie min. początkowej fazy rozwoju przedsiębiorstwa, gospodarczego wykorzystania nowych pomysłów oraz strategii i monitorowania biznesu;
- prowadzenie działań związanych z pobudzaniem tworzenia firm spin-off i spin-out przez naukowców na bazie wyników prac badawczych;
- promocję przedsiębiorstw, w tym podmiotów z branż rolno-spożywczych na rynkach krajowych i międzynarodowych;
- wspieranie działań marketingowych kreujących dobry wizerunek regionu pod kątem potencjalnych inwestorów i kontrahentów;

- stworzenie i doposażenie infrastruktury przedsiębiorstw w celu wprowadzenia zasadniczej zmiany procesu produkcyjnego oraz nowych lub ulepszonych produktów;
- tworzenie sieci kooperacji przedsiębiorstw;
- stymulowanie wzmocnienia procesów wspólnego i zintegrowanego planowania strategicznego poprzez wsparcie klastrów i inicjatyw klastrowych;
- profesjonalizację usług IOB;
- wsparcie usług doradczych i szkoleniowych dla podmiotów zarządzających parkami przemysłowymi, inkubatorami przedsiębiorczości i innymi instytucjami o podobnym charakterze.

W ramach I i III Osi Priorytetowej zaplanowano wsparcie dla projektów realizujących cele RSI WL oraz tych, które są zbieżne z inteligentnymi specjalizacjami regionu.

#### **6.4. Zakończenie**

Podczas tworzenia nowej strategii rozwoju dla Europy, Strategia Europa 2020, wykorzystano koncepcję inteligentnych specjalizacji. Koncepcja ta zakłada zwiększenie innowacyjności regionalnej w celu osiągnięcia wzrostu gospodarczego i dobrobytu, poprzez skupienie się regionów na swoich mocnych stronach. Władze Województwa Lubelskiego zleciły aktualizację Regionalnej Strategii Innowacji w celu dostosowania jej do nowej polityki rozwoju Unii Europejskiej. Dzięki temu wykreowane zostały inteligentne specjalizacje dla Województwa Lubelskiego:

- kluczowa specjalizacja w postaci biogospodarki;
- specjalizacja uzupełniająca w postaci usług medycznych i prozdrowotnych;
- specjalizacja wspomagająca w postaci informatyki i automatyki;
- specjalizacja wyłaniająca się w postaci energetyki niskoemisyjnej.

Specjalizacje te wskazują na konieczność rozwoju regionu, a co za tym idzie, przedsiębiorstw właśnie w tych czterech kierunkach.

Wraz z nową perspektywą finansowania, pojawiają się nowe szanse dla przedsiębiorców działających na terenie Województwa Lubelskiego. Będą oni mogli pozyskać dofinansowanie na swój rozwój z takich źródeł jak:

- PO Inteligentny Rozwój (łącna alokacja w wysokości 8 614,1 mln euro);
- PO Polska Wschodnia (łącna alokacja w wysokości 2 117,2 mln euro);
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego (łącna alokacja w wysokości 2 228,8 ml euro).

W każdym z wyżej wymienionych Programów Operacyjnych promowane będą przedsięwzięcia wpisujące się w Krajową i Regionalną Strategię Innowacji. Poszczególne Osi Priorytetowe oraz działania w nich zawarte mają na celu podniesienie konkurencyjności i innowacyjności polskich przedsiębiorstw,

umocnienie współpracy nauki z biznesem oraz wzrost konkurencyjności Polski na tle innych gospodarek w Unii Europejskiej.

## BIBLIOGRAFIA

- Bojar, E., Bis, J., *Czynniki zagrażające klastringu – efektywnego kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce*, [w:] *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego* pod red. E. Bojar, Lublin, Politechnika Lubelska, 2006, s.177.
- Goulet, R., *Wskaźniki podstawowe: Pomoc w śledzeniu postępu w naszych regionach*, „Panorama Info regio. Podejście wynikowe. Dostrajanie polityki spójności”, 2012 nr 41, s. 12.
- Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej Komunikacja, informacja, stosunki z państwami trzecimi*, Bruksela [online], dostęp 22 lutego 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag41/mag41\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag41/mag41_pl.pdf).
- Grosse, T.G., *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 2002 nr 1(8), Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 25–48.
- Kardas, M., *Inteligentna specjalizacja – (nowa) koncepcja polityki innowacyjnej*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, 2011 nr 2, Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 121–135.
- Korniejenko, K., *Znaczenie finansowania rozwoju współpracy pomiędzy jednostkami badawczo-rozwojowymi a mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce ze środków Unii Europejskiej*, „Journal of Management and Finance”, 2012 nr 1, część 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 245–255
- Kowalski, M.A., *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Warszawa, SGH, 2013.
- Krajowa strategia inteligentnej specjalizacji (KSIS) Ver.16 – wersja robocza (konsultacje międzyresortowe i społeczne)*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, 2013, [online], dostęp 17 lutego 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://www.mg.gov.pl/files/upload/19236/Krajowa%20strategia%20inteligentnej%20specjalizacji%20\\_ver.%2016%20\\_konsultacje\\_OST.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/19236/Krajowa%20strategia%20inteligentnej%20specjalizacji%20_ver.%2016%20_konsultacje_OST.pdf).
- Milek, D., *Specjalizacje regionalne a Strategia Europa 2020*, „Journal of Management and Finance”, 2013 nr 1, część 2, wolumen 11, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 189–199.
- Polityka Spójności oparta na wynikach i jej rola w realizacji celów Strategii Europa 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2012, [online], dostęp 5 lutego 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka\\_rozwoju/Documents/Background\\_report\\_Cohesion\\_Policy\\_and\\_EU\\_2020.pdf](http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Documents/Background_report_Cohesion_Policy_and_EU_2020.pdf).
- Porter, M., *Porter o konkurencji*, PWN, Warszawa, 2001.
- Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014–2020 – projekt*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2014, [online], dostęp 16 stycznia 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze\\_Europejskie\\_2014\\_2020/Documents/POI\\_R\\_do\\_KE\\_10012014.pdf](http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/POI_R_do_KE_10012014.pdf).

- Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014 – 2020 (PO PW) –projekt*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2014, [online], dostęp 20 stycznia 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze\\_Europejskie\\_2014\\_2020/Documents/POPW\\_po\\_RM\\_8\\_01\\_14.pdf](http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/POPW_po_RM_8_01_14.pdf).
- Projekt Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku*, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin, 2013, [online], dostęp 10 lutego 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://www.rsi.lubelskie.pl/images/bartek/projekt\\_%20regionalnej%20strategii%20innowacji%20wojewodztwa\\_lubelskiego%20do%202020%20r.1.pdf](http://www.rsi.lubelskie.pl/images/bartek/projekt_%20regionalnej%20strategii%20innowacji%20wojewodztwa_lubelskiego%20do%202020%20r.1.pdf).
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2014 – 2020 – projekt*, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin, 2013, [online], dostęp 21 lutego 2014. Dostępny w World Wide Web: <http://www.rpo.lubelskie.pl/widget/file/get/1392973794639557.pdf>
- Słodowa-Helpa, M., *Wyzwania stojące przed polskim samo rządem lokalnym w perspektywie 2014–2020*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2012 no 6 (255), vol. 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań
- Sztorc, E., *Inteligentna specjalizacja – nowe wyzwanie dla regionów*, Regioportal. Rozwój lokalny i regionalny, 2012, [online], dostęp 8 lutego 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://www.regioportal.pl/pl28/teksty2339/inteligentna\\_specjalizacja\\_8211\\_nowe\\_wyzwanie\\_d](http://www.regioportal.pl/pl28/teksty2339/inteligentna_specjalizacja_8211_nowe_wyzwanie_d)

## 7. Marketing ekologiczny: utopia czy konieczność?

Barbara Szymoniuk\*

### ABSTRAKT

*Rozdział jest głosem w dyskusji nad możliwością wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju do działalności marketingowej współczesnych przedsiębiorstw. W praktyce funkcjonują na ten temat zróżnicowane opinie. Z jednej strony totalna ekologizacja zarządzania marketingiem, czyli funkcjonowania w harmonii ze środowiskiem, wydaje się być utopią, ideałem nie do spełnienia ze względu na generowanie wysokich kosztów dla przedsiębiorstwa oraz konieczność drastycznego samoograniczenia. Z drugiej strony jednak autentyczny zrównoważony rozwój w wymiarze środowiskowym staje się coraz ważniejszy dla wielu interesariuszy firm: inwestorów, klientów oraz pracowników. Wymusza zatem ekologizację działań marketingowych, zarówno w wymiarze wizerunkowym, strategicznym, jak i taktycznym. W rozdziale przytoczono liczne przykłady tego typu działań na rynku polskim i globalnym, zawarto także krytyczną analizę praktyk marketingowych najbardziej szkodliwych dla środowiska społecznego i naturalnego.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** zrównoważony rozwój; marketing ekologiczny; zrównoważone zarządzanie

### 7.1. Zasady zrównoważonego rozwoju a ekologizacja zarządzania i marketingu

Istota zrównoważonego rozwoju to zmniejszanie ubóstwa i wykluczenia społecznego, zapewnienie przyszłym pokoleniom warunków życia i rozwoju nie gorszych, niż współczesne, a także zachowanie różnorodności kulturowej (Borys, 2005). Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy świata lub jego regionów to wzrost gospodarczy przy stabilizacji liczby ludności, który zapewnia:

- zaspokajanie potrzeb człowieka tj. zapewnienie pracy, żywności, dostępu do energii, możliwości utrzymania higieny,
- ochronę bogactw naturalnych i doskonalenie metod zarządzania rynkiem według zasad bioekonomii, czyli rozwoju gospodarki na bazie surowców odnawialnych i wykorzystaniu biologicznych metod produkcji.

Przeformułowanie klasycznych praw ekonomii w celu uwzględnienia biologicznych praw dotyczących rozwoju środowiska naturalnego staje się sprawą pierwszoplanową. Nie jest to łatwe, ani możliwe do szybkiego wdrożenia, gdyż zrównoważony rozwój gospodarki zachowany jest dopiero przy samoograniczeniu w konsumpcji dóbr i w procesie produkcji.

---

\* doktor inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Marketingu, adiunkt, b.szymoniuk@pollub.pl.

Zasady zrównoważonego rozwoju znajdują swoje zastosowanie w sferze zarządzania i marketingu przedsiębiorstw. Marketing ekologiczny, zwany także „zielonym”, czyli ukierunkowanym na realizację zasad zrównoważonego rozwoju, przejawia się w dwu płaszczyznach:

- jako systemowa funkcja przedsiębiorstwa, przyczyniająca się do tzw. *ekologizacji zarządzania przedsiębiorstwem*,
- jako stymulator *ekologizacji zachowań konsumentów*, poprzez dostarczanie im nie tylko produktów ekologicznych, ale głównie rozwijanie w nich świadomości i wrażliwości ekologicznej (Skowron, Szymoniuk, 2014).

*Ekologizacja zarządzania* oznacza dążenie do funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) w harmonii ze środowiskiem, i przyjęcie tej zasady jako podstawy rozwoju innowacyjności oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Oznacza to konieczność dokonania zmian w obszarze kultury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa, według poniższego schematu (Nidumolu i in., 2010):

- zdyscyplinowane poszanowanie obowiązujących standardów prawnych i branżowych, oraz wymóg podobnego podejścia wobec partnerów jako warunek współpracy,
- optymalne gospodarowanie zasobami w obrębie wszystkich łańcuchów wartości, zrównoważenie struktury tych łańcuchów, eliminacja wszelkiego marnotrawstwa zasobów;
- tworzenie ofert produktów i usług przyjaznych środowisku (np. redukujących emisję CO<sub>2</sub>),
- wybór modeli biznesu bazujących na wartościach „proekologicznych” i zmieniających warunki konkurencji również na „proekologiczne”,
- konsekwentnie – wdrażanie tylko takich innowacji (technologicznych, organizacyjnych i marketingowych), które kojarzą kryteria: jakości, oszczędności zasobów oraz minimalizowania ujemnych efektów środowiskowych.

Produkcja, dystrybucja, opatrywanie ceną i promowanie proekologicznej oferty, czyli domena marketingu, powinny być traktowane jako finalny efekt ekologizacji zarządzania.

*Ekologizacja zachowań konsumentów* jest procesem przewartościowania w świadomości i postawach konsumentów, przebiegającym nie tylko w samych decyzjach zakupowych, ale także w całym obszarze aktywności społecznej i rynkowej konsumenta. Rolą komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa podejmującego się ekologizacji zachowań konsumentów będzie w tej sytuacji propagowanie kultury rozważnej i odpowiedzialnej konsumpcji, opartej na paradygmacie jakości, a nie ilości konsumowanych produktów i usług. (Skowron, Szymoniuk, 2014). Do głównych przejawów ekologizacji zachowań konsumentów poprzez taką właśnie komunikację należy zaliczyć (Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2010, s. 35):

- skłanianie do podejmowania decyzji zakupowych według kryterium maksymalizacji jakości i długotrwałej użyteczności, na miarę zasobności portfela konsumentów,
- kultywowanie prowadzenia zdrowego stylu życia, korzystania z ruchu i wysiłku fizycznego, zakupu i konsumpcji produktów ekologicznych, a także dbałości o czystość i estetykę środowiska naturalnego,
- zachęcanie do dekonsumpcji, czyli zmniejszania spożycia dóbr wytwarzanych przy dużym zużyciu nieodnawialnych zasobów naturalnych,
- skłanianie do przechodzenia od „ego-racjonalności” do „eko-racjonalności” poprzez: wydajne gospodarowanie dobrami i unikanie ich marnotrawstwa, zdyscyplinowaną segregację odpadów, korzystanie z produktów używanych i ich dalsze przekazywanie innym nabywcom,
- popularyzacja wiedzy z zakresu ochrony środowiska naturalnego oraz zachęcanie do angażowania się w inicjatywy ekologiczne.

## **7.2. Teoria „zielonego marketingu” – dążenie do doskonałości?**

Koncepcja marketingu ekologicznego powstała wraz z ruchem „zielonych” w latach 70. XX w. Wówczas zainteresowano się środowiskiem przyrodniczym i pojawiającymi się problemami, takimi jak wyczerpywanie się surowców (przede wszystkim energetycznych) oraz zanieczyszczenie środowiska. Będący konsekwencją tych ruchów „zielony marketing” promuje nieuciążliwe dla środowiska produkty, udostępnia na rynku produkty regionalne i lokalne, wpływa na zwiększanie ilości informacji na etykietach oraz wydawanie certyfikatów ekologicznych przedsiębiorstwom i samorządom lokalnym (Dobrzańska i in., 2010, s. 284).

W niniejszym rozdziale przyjmiemy za Tadeuszem Sztuckim (Sztucki, 1998, s. 182), że „zielony marketing” może być rozumiany jako:

- marketing produktów nastawionych na ochronę środowiska,
- projektowanie, wytwarzanie i sprzedawanie produktów minimalizujących negatywne skutki dla środowiska naturalnego,
- działania przedsiębiorstw wytwórczych, transportowych i innych, zajmujących się produkowaniem, opakowaniem, transportowaniem oraz reklamowaniem produktów – wykonywane z poczuciem odpowiedzialności za ochronę naturalnego środowiska.

Produkty zielonego marketingu nie są szkodliwe dla ludzi i zwierząt, nie szkodzą środowisku w produkcji, użyciu i dysponowaniu nimi, ich produkcja, konsumpcja i zastosowanie nie powodują nadmiernego zużycia energii, nie wytwarzają nadmiernych odpadów, nie wiążą się z okrucieństwem wobec zwierząt, nie są wytwarzane z materiałów zagrażających środowisku”.



Na podstawie powyższej definicji oraz analizy cech „zielonego marketingu” można sformułować najważniejsze wymagania i założenia proekologicznego marketing-mixu, czyli zestawu strategii oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek.

**Tabela 7–1. Proekologiczny marketing-mix**

---

<b>Strategia ekologicznego produktu:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• spełnianie wymogów środowiskowych we wszystkich fazach życia produktu, od projektowania poprzez zakup surowców i materiałów, produkcję, dystrybucję, użytkowanie, po fazę użytkową;</li><li>• wytwarzanie produktów materiałochłonnych na zamówienie;</li><li>• specjalne oznakowanie produktów, odróżniające je od konwencjonalnych;</li><li>• pakowanie produktów z ograniczeniem do niezbędnego minimum, przystosowanie produktów do wielokrotnego użytku i/lub do recyklingu.</li></ul>
<b>Strategia ceny ekoproduktów:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• uwzględnianie w kalkulacji cen ekoproduktów nie tylko wyższych kosztów produkcji i marketingu, ale także kosztów ochrony środowiska, w tym np. kosztów utylizacji lub recyklingu, certyfikacji i kontroli;</li><li>• odpowiednie komunikowanie cen wyższych, niż w przypadku produktów konwencjonalnych: dbałość o odpowiednie oznakowanie ekoproduktów oraz o proekologiczny wizerunek firmy;</li><li>• wykorzystanie proekologicznych możliwości obniżenia ceny, np. poprzez stosowanie opakowań wielokrotnego użytku lub obrót produktami używanymi;</li><li>• nacisk informacyjny kładziony jest na niższe koszty eksploatacji ekoproduktów (np. energooszczędnego oświetlenia).</li></ul>
<b>Strategia proekologicznej dystrybucji:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• sprawna logistyka, minimalizująca długość tras przewozu towarów (a co za tym idzie – minimalizacja zużycia paliwa i emisji spalin);</li><li>• dobór proekologicznego transportu (np. kolejowego, wodnego, samochodowego z napędem elektrycznym itp.);</li><li>• wybór albo trwałego opakowania transportowego, nadającego się do wielokrotnego użytku, albo jednorazowego, ale nie tworzącego szkodliwych odpadów i nadającego się do recyklingu;</li><li>• budowa systemu redystrybucji produktu i współodpowiedzialność za gospodarowanie odpadami: zapewnienie odbioru zużytych produktów lub ich opakowań, przygotowanie do ponownego wykorzystania, przetwarzanie lub bezpieczne składowanie po zużyciu.</li></ul>
<b>Strategia promocji ekoproduktu:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• kształtowanie proekologicznego wizerunku przedsiębiorstwa i jego oferty,</li><li>• uwrażliwianie klientów i interesariuszy na problemy ochrony środowiska,</li><li>• poszukiwanie metod precyzyjnego dotarcia do odpowiednich osób w odpowiednim miejscu i czasie z ofertą, która będzie potrzebna i oczekiwana,</li><li>• powiązanie promocji sprzedaży z redystrybucją produktów i ich opakowań,</li><li>• stosowanie ekologicznych materiałów poligraficznych, nośników i gadżetów reklamowych,</li><li>• wybór mediów reklamowych jak najmniej uciążliwych w odbiorze i nie zaśmiecających środowiska (np. elektronicznych i mobilnych, z użyciem Internetu i QR-kodów).</li></ul>

---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Zaremba-Warnke, 2009; Sztucki, 1998; Dobrzańska i in., 2010).

### 7.3. „Zielony marketing” w zderzeniu z praktyką

Mimo rosnącej siły ruchów ekologicznych totalna ekologizacja zarządzania, czyli funkcjonowania w harmonii ze środowiskiem, wydaje się być utopią, ideałem nie do spełnienia ze względu na generowanie wysokich kosztów dla przedsiębiorstwa oraz konieczność drastycznego samoograniczenia. Marketing, jako jedna z funkcji zarządzania, w tym przypadku powinien propagować kulturę jakości, a nie ilości produkcji i konsumpcji, a w doborze instrumentów oddziaływania na konsumenta kierować się zasadami eko-racjonalności i odroczonego skumulowanego efektu środowiskowego. (Skowron, Szymoniuk, 2014). Czy jednak uczestnicy rynku po stronie podażowej i popytowej są na to gotowi? Czy dadzą się przekonać, że stać ich na ekologię, a nie stać na bylejakość?

W odpowiedzi na te pytania warto przyjrzeć się powszechnej obecnie praktyce będącej zaprzeczeniem proekologicznych postaw i działań – zarówno po stronie przedsiębiorstw, jak i ich klientów. Chodzi o celowe skracanie cyklu życia produktów, nazywane w literaturze „planowanym postarzaniem produktów” (ang. *planned obsolescence*). Strategia ta polega na takim projektowaniu produktów, aby konsumenci zmuszeni byli do kupna nowych, mimo tego, że dotychczasowe wciąż mogłyby się nadawać do użytku. Planowe postarzanie produktów stosowano już od I połowy XX wieku. Według Brooksa Stevensa, guru światowego wzornictwa przemysłowego i popularyzatora skracania cyklu życia produktów, planowane postarzanie produktów to „wyzwalanie w konsumentach pragnienia posiadania czegoś trochę nowszego, trochę lepszego i trochę szybciej, niż tego potrzebuje”. Na tej strategii bazują branże związane z modą i trendami, oferujące konsumentom odzież, obuwie, meble, samochody, sprzęty elektroniczne i wiele innych produktów potrzebnych na co dzień. O skali planowego skracania trwałości produktów może świadczyć wynik badań przeprowadzonych przez Amerykanów. Czarno-biały telewizor zakupiony w 1979 roku działał średnio 12 lat, obecnie telewizor z ekranem LCD służy przeciętnie 5 lat (Krzywicka, 2013).

O ile kwestie mody i zmieniających się trendów można pod względem etycznym zrozumieć lub zaakceptować jako przyczynę skracania cyklu życia oferty, o tyle praktykę planowanego psucia się produktów należy uznać za nieuczciwą względem i konsumentów, i przyrody. Przykładów można podać wiele, oto cztery najbardziej popularne strategie:

#### **1) Programowanie elektroniki tak, aby w określonym momencie uniemożliwiła użytkowanie produktu lub pogorszyła jego działanie.**

W telefonach, aparatach fotograficznych i kamerach montowane są chipy umożliwiające sprzętom odróżnienie baterii markowych od tańszych zamienników. Bateria inna, niż polecana przez producenta, zużywa dodatkową energię, przez co działa krócej. Zmanipulowany nabywca jest przekonany o niższej jakości baterii innych, niż markowe.

Relatywnie tanie drukarki atramentowe projektuje się celowo w taki sposób, aby drogie zasobniki atramentu szybko się opróżniały. Ponadto drukarki czyszczą swoje głowice drukujące częściej niż jest to potrzebne, przy czym kilka kropeł pozostaje w małej gąbce pochłaniającej zużyty atrament. Kiedy gąbka jest pełna, oprogramowanie drukarki emituje komunikat, że urządzenie jest nieodwracalnie uszkodzone.

## **2) Celowe utrudnianie naprawy.**

Sami serwisanci przyznają, że obecnie produkowane sprzęty są tak konstruowane, by ich naprawa była trudna, nieopłacalna dla klienta lub wręcz niemożliwa, bo poszczególne części są sklejone, znitowane lub wtopione w plastik. W tabletach czy smartfonach obudowy są często zaklejone tak mocno, że nawet profesjonaliści nie potrafią ich otworzyć bez uszkodzenia urządzenia. Samochody konstruowane są z elementów modułowych, w których części zamienne są zgrupowane w podzespoły. W przypadku awarii którejkolwiek części trzeba wymieniać cały podzespół. W niektórych markach celowo utrudnia się też dostęp do poszczególnych podzespołów oraz proponuje takie procedury naprawcze, aby drobny błąd mechanika powodował uszkodzenia innej części lub podzespołu. Wobec tego naprawa drobnej z pozoru awarii wymaga wykorzystania wielu części zamiennych, dużego nakładu pracy, bardzo specjalistycznej wiedzy i, co za tym idzie, poniesienia przez klienta znacznie zawyżonych kosztów wykonania usługi.

## **3) Celowe obniżenie jakości istotnych części składowych produktu.**

W telefonach, obiektywach aparatów fotograficznych, krajalnicach, mikserach czy młynkach montowane są plastikowe koła zębate zamiast metalowych. Powoduje to szybkie ich zużycie. Słuchawki przewodowe produkowane są z miejscowo cieńszym miedzianym przewodem, który łamie się podczas użytkowania. Z reguły pęka przewód tuż przy słuchawce. Badania dowiodły, że dwukrotne zwiększenie jego średnicy przedłużyłoby żywot słuchawek o wiele lat, jednak producenci nie chcą z tej możliwości skorzystać. W lodówkach i zamrażarkach niskiej jakości uszczelki tuż po okresie gwarancji przestają ściśle przylegać do obudowy i powodują wadliwe działanie sprzętu. Zmiana uszczelki wymaga wymiany całych drzwi i kosztuje nawet połowę wartości lodówki. Wiele osób, będących ofiarami tej manipulacji, decyduje się wówczas na zakup nowego sprzętu i godzi na zapłatę za przedłużony okres gwarancji.

## **4) Wymuszona kanibalizacja produktu.**

Przez wymuszoną na konsumentach kanibalizację produktu będziemy rozumieć zaprzestanie produkcji dotychczasowego produktu i wprowadzenie na rynek produktu nieznacznie zmodyfikowanego. Przykład: zmorą rodziców dzieci i młodzieży w wieku szkolnym są często zmieniające się podręczniki. Wydawcy, zamiast wydawać cienkie suplementy ze zmianami lub dzielić podręczniki na trwałe książki i używalne ćwiczenia, wprowadzają na rynek nowe, drogie

wydania, nawet jeśli w ich treści nie zmieniło się wiele. Stare wydania znikają z rynku. Podręczniki nie są zatem przekazywane przez starsze dzieci młodszym, ani dla nowego nabywcy poprzez skup książek używanych, ponieważ wydawcy wprowadzają kolejne wersje książek w zbyt szybkim tempie. Być może zmiany w obrocie podręcznikami, zapowiedziane w styczniu b.r. przez polski rząd, zapobiegną rozwojowi tego procederu w przyszłości.

Koszty strategii postarzania produktów, której z pewnością wszyscy jesteśmy ofiarami, ponoszą zarówno nabywcy psujących się lub wychodzących z mody produktów, jak i całe społeczeństwo – ze względu na nieuzasadnione, nadmierne zużycie surowców i zaśmiecanie środowiska. Jest to jednak prawda niedostatecznie uświadomiona, bo gdyby nie było popytu na bylejąkość, nie byłoby też takiej podaży. Według badań zleconych w 2008 r. przez Whirlpool, producenta sprzętu AGD, trwałość i bezawaryjność to cecha produktów, którą konsumenci wymieniają dopiero jako trzecią pod względem ważności przy podejmowaniu decyzji o zakupie. Najważniejsze są dla nich: cena i oszczędność energii.

#### **7.4. Zdroworozsądkowy marketing ekologiczny potrzebny od zaraz!**

Oczywistym jest fakt, że warunki środowiskowe wpływają na zdrowie i jakość życia ludzi. Świadczą o tym choćby dane statystyczne, wykazujące, że zanieczyszczenie powietrza jest na świecie przyczyną śmierci około 1,3 mln osób rocznie. Również zmiany klimatyczne wpływają na nasze zdrowie i samopoczucie. Wobec tych faktów konieczne wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na wpływ procesów produkcyjnych na środowisko, a w szczególności na emisję gazów cieplarnianych. Szczególnie promowane powinny być produkty uhonorowane oznaczeniami świadczącymi o ich niskiej szkodliwości dla środowiska. Tymczasem przedsiębiorstwo planujące sprzedaż produktów przyjaznych środowisku na różnych rynkach światowych musi obecnie zmierzyć się z problemem licznych i zróżnicowanych wymagań zezwalających na odpowiednie oznaczanie swojej oferty. Na świecie doliczono się ponad 440 oznaczeń „proekologicznych” (Global Directory of Ecolabel, 2014). Podobnie skomplikowana sytuacja panuje na rynku Unii Europejskiej.

Przykład: przedsiębiorstwo wprowadzające ten sam produkt jako „przyjazny środowisku” na rynki: brytyjski, francuski, włoski i szwedzki, musi sprostać innym wymaganiom na każdym z tych rynków. W Wielkiej Brytanii jest obowiązane aplikować o świadectwa ograniczonej emisji gazów cieplarnianych PAS 2050 lub WRI GHG Protocol. We Francji powinno przeprowadzić obowiązującą w tym kraju ekspertyzę środowiskową metodą BP X30–323. We Włoszech musi dokonać analiz zgodnych z rządowym programem oznaczania tzw. śladu węglowego jako sumy emisji gazów cieplarnianych. To samo przedsiębiorstwo, pragnąc zaistnieć na rynku szwedzkim, musi spełnić wymagania określone przez odpowiednią deklarację Environmental Product Declaration (EPD), bazującą na normie ISO 14025. Tu należy wspomnieć, że na świecie funkcjonu-

je co najmniej 6 różnych deklaracji EPD, o zróżnicowanych wymaganiach dla różnych rynków krajowych, mimo że wszystkie z nich wywodzą się z tej samej normy ISO.

Nie tylko producenci borykają się z tym chaosem biurokratycznym. Również konsumenci czują się zdezorientowani zróżnicowanymi i nieporównywalnymi informacjami oraz oznaczeniami dotyczącymi ekologiczności produktów. Według najnowszych badań Eurobarometer aż 48% konsumentów z krajów Unii Europejskiej twierdzi, że informacje związane z ochroną środowiska są dla nich niezrozumiałe i wpływają negatywnie na gotowość zakupu „zielonych” produktów. W związku z tą sytuacją Unia Europejska rozpoczęła prace nad ujednoczeniem zasad oraz znacznym uproszczeniem wprowadzania do obrotu produktów przyjaznych środowisku, podejmując inicjatywę o nazwie The Single Market for Green Product. Inicjatywa ta proponuje ustalenie tylko dwóch metod pomiaru oddziaływania produktów i firm na środowisko: Product Environmental Footprint (PEF) oraz Organisation Environmental Footprint. Obydwie te metody związane są z badaniem sumy emisji gazów cieplarnianych w cyklu życia produktów i organizacji (European Commission Communication, 2014).

Kolejna potrzeba bardziej racjonalnego, proekologicznego podejścia do kwestii ochrony praw konsumentów wiąże się z faktem, że od 13 grudnia 2014 roku należy stosować Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1169/2011 z dnia 25 października 2011 r. w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności oraz zasad sprzedaży żywności na odległość. Zobowiązuje ono producentów do zamieszczania na etykietach obszerniejszych i bardziej precyzyjnych informacji dotyczących ich składu i pochodzenia oraz wprowadza szczegółowe zasady zwiększania czytelności etykiet (wielkość czcionek, wyróżnianie poszczególnych informacji itp.). Grozi to marnotrawstwem surowców, materiałów i energii, spowodowanym nadmiernym zwiększaniem opakowań lub zamianą etykiet w foldery informacyjne. W tej sytuacji sprzymierzeńcem nabywców oraz idei ochrony środowiska mogą okazać się tu nowe technologie kodów kreskowych zamieszczanych na opakowaniach, z powszechnie dostępnymi czytnikami. Przykładowo, system QR Code (*ang.* Quick Response Code), umożliwiłby odczytywanie danych z opakowań przez urządzenia mobilne (np. telefony nabywców) oraz specjalne czytniki rozmieszczane w sklepach lub na wózkach zakupowych. Wyzwaniem dla marketingu produktów spożywczych będzie w tym przypadku odpowiednie przygotowanie krótkich, komunikatywnych i przystępnych cyfrowych informacji dla nabywców. (Szymoniuk, 2013)

Opisane wyżej problemy wykazują, że planowanie, wdrażanie, realizacja i kontrola w marketingu ekologicznym nie są procesem łatwym i oczywistym. Jest to jednak proces nieuchronny. Powinien zaczynać się wychowaniem dzieci i młodzieży (jako przyszłych konsumentów, menedżerów i decydentów) w poszanowaniu przyrody. Szkoły i wyższe uczelnie powinny dawać przykład proekologicznych postaw i takiegoż gospodarowania. Ekologiczna żywność

w barkach i stołówkach, energooszczędne urządzenia w budynkach i otoczeniu, zdyscyplinowana segregacja śmieci, dbałość o podręczniki przekazywane młodszym uczniom i studentom, estetyka otoczenia – to wszystko można uznać jako element edukacji, pozostawiający pozytywny ślad w umysłach młodych ludzi. Zasada spopularyzowana w latach 80 XX wieku przez Yoko Ono, aby „myśleć globalnie i działać lokalnie”, zyskuje tu szczególne i dosłowne znaczenie.

## BIBLIOGRAFIA

- A policy framework for climate and energy in the period 2020–2030*, European Commission Communication 2014, [online], dostęp 30 stycznia 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://ec.europa.eu/energy/doc/2030/com\\_2014\\_15\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/energy/doc/2030/com_2014_15_en.pdf) oraz *Single Market for Green Products Initiative*, European Commission Communication 2014, [online], dostęp 30 stycznia 2014. Dostępny w World Wide Web: <http://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/index.htm>
- Dobrzańska, B., Dobrzański, G., Kielczewski, D., *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010
- Global Directory of Ecolabels*, [online], dostęp 30 stycznia 2014. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ecolabelindex.com>
- Krzywicka, A., *Proces planowanego starzenia produktów i jego ocena w świadomości mieszkańców Lubelszczyzny*, Praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr inż. Moniki Sak-Skowron w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Technicznych, 2013
- Marketing ekologiczny*, red. S. Zaremba-Warnke, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M., *Marketing wobec wyzwań wynikających ze zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Marketing – ujęcie terytorialne*, Gdańsk, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2010
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, M.R., *Zrównoważony rozwój: główny motor dzisiejszych innowacji*, „Harvard Business Review Polska”, 2010 nr 85
- Skowron, S., Szymoniuk, B., *Marketing and sustainable development*, „Problemy Ekorozwoju/ Problems of Sustainable Development”, 2014 nr 2/2014
- Sztucki, T., *Encyklopedia Marketingu*, Warszawa, Wydawnictwo Placet, 1998
- Szymoniuk, B., *Dilemmas with brand management in clusters*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie Finanse i Marketing”, 2013 nr 9, SGGW, Warszawa
- Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, red. T. Borys, Warszawa-Białystok, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, 2005



## 8. Rola komunikacji marketingowej w dobie marketingu 3.0

Joanna Wyrwisz<sup>1</sup>

### ABSTRAKT

*Celem rozdziału jest wskazanie znaczenia oraz uwarunkowań komunikacji marketingowej w dobie marketingu 3.0. Marketing 3.0 jest podejściem, które traktuje klienta wielowymiarowo. Klientowi przypisuje się kluczową rolę i postrzega przede wszystkim jako wyznającego wartości człowieka. Istnienie społeczeństwa informacyjnego, rozwój technologii dający możliwość tworzenia treści i uczestnictwa w wirtualnych społecznościach w powiązaniu z nadrzędną rolą klienta, wymaga od organizacji stosowania odpowiedniej komunikacji z rynkiem. Powinna być ona odpowiednio zaplanowana i wykorzystywać narzędzia dające możliwość interakcji z odbiorcami. Szczególną rolę przypisuje się tutaj mediom społecznościowym. W rozdziale ujęte zostanie porównanie marketingowych działań komunikacyjnych w obszarze marketingu skoncentrowanego na produkcie i kliencie z marketingiem skupiającym się na wartościach. W oparciu o badania własne oraz zasoby Internetu zaprezentowany zostanie przykład z praktyki ilustrujący zastosowanie koncepcji marketingu 3.0. Pole rozważań zawężono do aspektu społecznej komunikacji z otoczeniem oraz wykorzystywanego instrumentarium, bez uwzględniania efektywności finansowej.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** marketing 3.0; komunikacja marketingowa; media społecznościowe

### 8.1. Wprowadzenie

W coraz bardziej niepewnym i zmieniającym się świecie, komunikacja marketingowa nabiera szczególnego znaczenia. Wobec kluczowej pozycji klienta na rynku i wyjątkowego podejścia do niego, rola komunikacji wzrasta. Marketing 3.0. oznacza całościowe podejście do klienta. Produkty i usługi muszą zaspokajać nie tylko podstawowe oczekiwania, ale głębsze potrzeby kreatywności, idealizmu i integracji ze społecznością. Komunikacja marketingowa ma za zadanie dotarcie do klientów wysoko świadomych, którzy sprawnie korzystają z osiągnięć technologicznych. Siła nabywczą klientów ma obecnie globalny zasięg. Zmienia się sposób postępowania klientów, zbieranie przez nich informacji oraz ocena zakupu. Ważnym obszarem dla komunikacji marketingowej jest poszukiwanie potwierdzenia dokonywanych wyborów poprzez wymianę opinii i rekomendacji. Internet, telefonia komórkowa i media społecznościowe mają decydujący wpływ zarówno na producentów, jak i konsumentów, stąd technologie wy-

---

<sup>1</sup> doktor inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Marketingu, adiunkt, j.wyrwisz@pollub.pl.



korzystywane są jako narzędzie efektywnej komunikacji (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 11–12).

## 8.2. Istota koncepcji marketingu 3.0

Marketing 3.0 jest koncepcją nakierowaną na wartości. W miejscu konsumenta znajduje się teraz człowiek, który na serce rozum i duszę. Nie oczekuje on jedynie, że produkt spełni jego potrzeby pod względem funkcjonalnym i emocjonalnym, ale także dostarczy spełnienia w sensie duchowym. Człowiek postrzegany ma być jako istota ludzka, której żadnych potrzeb i nadziei nie należy zaniedbywać. Wersja 3.0 osadza marketing na poziomie ludzkich aspiracji i wartości, które w znacznie większym stopniu przyczyniają się do udoskonalenia świata. Ich celem jest zapewnienie rozwiązań problemów społecznych (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 18–19).

Sformułowanie koncepcji marketingu 3.0 zdeterminowane zostało rynkowymi megatrendami (Tarczydło, 2012, s. 276, Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 20–34):

- Współuczestnictwo i marketing kooperacyjny, jako powszechne i dominujące zjawisko charakterystyczne dla klientów i innych interesariuszy. Technologia nowej fali pozwala na łączenie się i interaktywność, dzięki czemu poszczególne jednostki, a także grupy osób mogą wyrażać siebie i współpracować z innymi. Jednocześnie ludzie nie tylko konsumują wiadomości, pomysły i rozrywkę, ale także tworzą treści. Media społecznościowe, w szczególności ekspresywne tj. Facebook, Twitter, YouTube czy blogi, stały się narzędziem komunikacji, które jest główną siłą napędową współczesnego marketingu.
- Paradoks globalizacji, w zakresie rynków, wiedzy i mediów, która nierozdzielnie związana jest z technologią. Technologia informacyjna pozwala na wymianę informacji między krajami i jednostkami całego świata. Technologia transportowa sprzyja wymianie handlowej w globalnych łańcuchach wartości. Tworzy się gospodarka powiązań i współzależności. Globalizacja wymaga społecznej integracji, jednak nie tworzy równych gospodarek, nie tworzy też jednolitej kultury.
- Era społeczeństwa twórczego, które przy użyciu nowoczesnych technologii oraz wykorzystaniu zdolności twórczych i kreatywności, może kierować globalną ofertą rynkową. W wyniku tego trendu konsumenci nie szukają jedynie produktów i usług, które zaspokoją ich potrzeby, ale poszukują także doświadczeń i satysfakcji duchowej. Korzyści duchowe okazują się być w istocie najważniejszymi potrzebami konsumentów. One też finalnie mogą stać się kluczowym elementem różnicującym marki.

Istotne różnice w pomiędzy koncepcjami marketingu porównując marketing 1.0, 2.0 z 3.0. zawarto w Tabeli 8–1.

**Tabela 8–1. Porównanie marketingu 1.0, 2.0 i 3.0**

Elementy porównawcze	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Marketing koncentrujący się na produkcie	Marketing zorientowany na klienta	Marketing skupiający się na wartościach
Cel	Sprzedaż produktów	Spełnienie oczekiwań konsumentów i ich lojalność	Czynienie świata lepszym
Sprzyjające trendy	Rewolucja przemysłowa	Technologia informacyjna	Technologia nowej fali
Jak firmy postrzegają rynek	Masowi klienci Potrzeby ukierunkowane na fizyczne cechy produktów	Inteligentni konsumenci Racjonalne i emocjonalne czynniki zakupu	Człowiek w pełnym tego słowa znaczeniu, posiadający umysł, serce i ducha
Kluczowa koncepcja marketingowa	Opracowanie produktu	Wyróżnienie się na rynku	Wartości
Wytyczne marketingowe	Specyfikacja produktowa	Pozycjonowanie produktu i firmy	Misja, wizja i wartości korporacyjne
Oferta wartości	funkcjonalna	Funkcjonalna i emocjonalna	Funkcjonalna, emocjonalna i duchowa
Interakcja z konsumentem	Transakcja masowa	Relacja partnerska	Współpraca wielu z wieloma

Źródło: Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I.(2010) op. cit., s. 21

Dla marketingu 3.0. charakterystyczne są działania znacząco zdeterminowane przez zamiany w zachowaniu i podejściu do konsumentów. Konsumenci ci zdefiniowani są współcześnie jako prosumenci. Klient taki wymaga więcej współpracy i nacisku skierowanego na kulturę oraz duchowość (Kotler, Kartajaya, Setiawan, s. 39). Nie bez znaczenia ma koncentracja na ludzkich emocjach. Klasyczne pozycjonowanie zostało poszerzone o marketing emocjonalny i doświadczeń<sup>2</sup>. Rysunek 8–1 prezentuje charakterystyczne cechy marketingu 3.0.

<sup>2</sup> Marketing doświadczeń oznacza holistyczne spojrzenie na ofertę przedsiębiorstwa, bez sztucznego rozróżnienia dóbr materialnych i usług, oraz tworzenie wartości dla klienta opartej na doświadczeniu (Boguszewicz-Kreft, 2013, s. 6).



**Rysunek 8–1. Cechy charakterystyczne marketingu 3.0**

Źródło: Opracowanie na podstawie: Kotler, Kartajaya, Setiawan, (2010), s. 44.

### **8.3. Miejsce komunikacji marketingowej w marketingu 3.0**

Komunikacja marketingowa rozumiana jako forma społecznej komunikacji służącej zaspokajaniu potrzeb przez ofertę rynkową (Szymoniuk, 2005, s. 15), stanowi zasadniczy element koncepcji marketingu 3.0. Staje się ona strategicznym instrumentem organizacji, której celem jest kształtowanie pożądanego wizerunku organizacji, jej produktów i marek oraz budowanie relacji z konsumentem i dostarczanie mu oczekiwanych wartości.

Rewolucja informacyjna przyczyniła się do fundamentalnych zmian na rynku oraz wyrównania szans różnych uczestników rynkowych w procesie dostarczania wartości. Konsumenty mają wiele możliwości zdobycia pożądanego produktu i usług (Kotler, 2006, s. 324). Mają również doskonały dostęp do informacji o oferowanych i wybieranych produktach i markach. Znacząco zmienia się też sposób podejmowania decyzji o zakupie. Doznania konsumentów powstają na linii punktów styku klienta z marką. Dla klienta stają się kluczowe wszystkie odczucia, kiedy konsument obcuje z marką lub porusza się w jej obrębie (Gie-

racz, 2012, s. 16). W związku z powyższym innego charakteru nabiera komunikacja marketingowa. Zmieniają się jej formy i uwarunkowania. Podstawowymi trudnościami jest utrata kontroli nad komunikacją, niechęć konsumentów wobec reklamy oraz skupienie uwagi na komunikacie (Jędrzejewska, 2011, s. 56). Obecność mediów społecznościowych sprawiła radykalne zmiany w sposobie realizacji kampanii komunikacyjnych. Rośnie rola mediów społecznościowych, które są nie tylko wsparciem dla sprzedaży i tradycyjnych kanałów komunikacyjnych, ale przede wszystkim mają za zadanie zebrać w jednym miejscu zwolenników marki (Jędrzejewska, 2011, s. 56). Konsumenci zbierają się w społecznościach, gdzie współtworzą indywidualne produkty. Społeczności pozwalają im również doświadczać wspólnych przeżyć. Na zewnątrz społeczności komunikują się w poszukiwaniu postaci godnych podziwu (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 49). Konsumenci są raczej skłonni do poziomych relacji z innymi konsumentami. Dla firm oznacza to konieczność umiejętnego wykorzystania tego trendu i pomoc konsumentom w budowaniu społeczności (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 51). Wzrost komunikatywności mediów społecznościowych sprawia, że konsumenci coraz silniej oddziałują na innych konsumentów poprzez dzielenie się własnymi doświadczeniami i opiniami.

Kolejnym uwarunkowaniem komunikacji marketingowej w koncepcji 3.0 jest fakt, że media społecznościowe są tanie i bezstronne, stąd wykorzystanie ich w relacjach z klientami i interesariuszami jest bardziej efektywne.

Cechą mediów społecznościowych niezwykle istotną z punktu widzenia komunikacji marketingowej, jest to że wyrównują szanse dużych i małych firm w dotarciu do klienta. Pociąga to za sobą innowacyjność i kreatywne podejście do komunikacji (Scott, 2012, s. 108). Działania komunikacyjne firm stają się łatwiejsze do sparametryzowania i pomiaru ich efektywności. Media społecznościowe mają silny wpływ na realizację celów wizerunkowych, ponieważ to konsument aktywnie uczestniczy w tworzeniu treści i może znacząco wpływać na postrzeganie marki (Scott, 2012, s. 108).

Interaktywne technologie zmieniają ludzkie zachowania. Firmy troszczą się o to, jakich doświadczeń dostarczają klientom ich produkty i usługi. Pod uwagę należy wziąć również fakt, jak te działania odbierane są przez innych interesariuszy. Mogą oni bowiem w sposób pośredni lub bezpośredni kształtować doznania klientów (Ramaswamy, Gouillart, 2011, s. 100).

Komunikacja marketingowa, także z wykorzystaniem mediów społecznościowych, musi być procesem twórczym. Ma finalnie doprowadzić do pozytywnej w sensie zachowań nabywczych reakcji konsumenta, spowodowanej nowatorską i wartościową propozycją (Sobek, 2009, s. 68). W komunikacji marketingowej *online* skupionej wokół mediów społecznościowych ważne jest odpowiednie dopasowanie treści do preferencji odbiorców i stworzenie wartościowej i potrzebnej informacji (Subdys M., 2013, s. 19).

## 8.4. Studium przypadku

Komunikacja marketingowa w oparciu o koncepcję marketingu 3.0 jest z powodzeniem realizowana przez wiele organizacji, szczególnie dużych, globalnych, o ugruntowanej pozycji rynkowej. Ich działalność ukierunkowana jest na dostarczenie konsumentom oczekiwanych wartości i traktowaniu ich w sposób wyjątkowy. Zaspokojenie potrzeb, zadowolenie i dbałość o wartości są dla nich priorytetem, a współczesne narzędzia komunikacji marketingowej z wiodącą rolą mediów społecznościowych są efektywną ścieżką realizacji tych priorytetów. Wśród nich wymienić można przedstawicieli różnych branż jako pionierów marketingu 3.0 tj. koncern Coca-Cola, Ikea, Apple czy Mondelez International właściciela marki Milka. Do tej grupy należy również koncern Beiersdorf AG z produktami Nivea.

W oparciu o badania własne oraz źródła internetowe dokonana zostanie próba oceny wykorzystania koncepcji marketingu 3.0 w komunikacji marketingowej marki Nivea.

Nivea jest jedną z wiodących międzynarodowych firm w kategorii pielęgnacji skóry. Szeroka gama produktów do pielęgnacji skóry cieszy się powszechnym zaufaniem na całym świecie. Historia Grupy Beiersdorf rozpoczyna się w 1882 roku w Hamburgu, a jej założycielem był Paul C. Beiersdorf. Już w 11 lat po założeniu firma sprzedawała swoje produkty do Stanów Zjednoczonych. W 1911 roku Beiersdorf wprowadził na rynek Nivea Creme, pierwszą na świecie stabilną emulsję, którą można było produkować na skalę masową. W krótkim czasie kosmetyk Nivea stał się światowym bestsellerem. W 1914 roku, 42% całkowitej sprzedaży produktów NIVEA i innych marek firmy Beiersdorf generowane było za granicę dzięki kontraktom z przedstawicielstwami w 34 krajach, włączając w to produkcję na licencji prowadzoną w Buenos Aires, Kopenhadze, Meksyku, Nowym Jorku, Paryżu, Sydney oraz w Moskwie. Nie wiele później Firma weszła na rynek chiński ([http://www.niveapolska.pl/O\\_nas/Grupa\\_Beiersdorf/Historia.html](http://www.niveapolska.pl/O_nas/Grupa_Beiersdorf/Historia.html)).

Kluczowe elementy koncepcji marketingu 3.0 dla Nivea przedstawiają się następująco:

### *Cele*

Firma określiła cele swojej działalności skupiając je w obszarach ([http://www.niveapolska.pl/O\\_nas/Zrównoważony\\_Rozwój/Nasze\\_zobowiązania\\_na\\_rok\\_2020.html](http://www.niveapolska.pl/O_nas/Zrównoważony_Rozwój/Nasze_zobowiązania_na_rok_2020.html)):

- produkty: do roku 2020 50% sprzedaży firmy będą stanowiły produkty o znacząco obniżonym oddziaływaniu na środowisko,
- planeta: do roku 2020 o 30% zredukowanie emisji CO<sub>2</sub> przypadającą na sprzedany produkt,
- ludzie: do roku 2020 dotarcie do miliona rodzin i pozytywnie wpływanie na jakość ich życia.

### *Sprzyjające trendy*

Uwzględniając sprzyjające trendy firma wykorzystuje technologie nowej fali. W komunikacji marketingowej poza tradycyjnymi formami reklamy, czy promocji sprzedaży kluczową rolę odgrywają media społecznościowe, w tym Facebook oraz YouTube. Za ich pomocą firma prowadzi nieustanny dialog z klientami dostarczając informacji i rozrywki. Angażuje w prowadzone przez siebie akcje np. „Zimą zadbajcie o skórę”, „Dzień przytulania”, „Światowy dzień śniegu” (<https://www.facebook.com/niveapolska>). O ich popularności świadczy 12 mln „polubień”. W ramach YouTube realizuje przedsięwzięcie Nivea Live TV, prowadząc audycje poradnikowe, okolicznościowe czy zapraszając znanych gości. W komunikacji dominuje marketing wirusowy i szeptany. Jako przykład posłużyć może kampania Nivea życzenia na święta, gdzie sami konsumenci nagrywali i wysyłali wyjątkowe w formie i treści życzenia dla bliskich (<http://www.youtube.com/user/NIVEAPolska>).

### *Jak firma postrzega rynek*

Działania Nivea nie są zdeterminowane tylko sukcesem ekonomicznym, ale przede wszystkim aktywnym podejściem do ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Istotne znaczenie ma także zaangażowanie w kwestie społeczne.

### *Kluczowa koncepcja marketingowa*

Nivea realizuje strategię zrównoważonego rozwoju skupiając się na sześciu dziedzinach priorytetowych ([http://www.niveapolska.pl/O\\_nas/Zrównoważony\\_Rozwój/Zrównoważony\\_Rozwój.html](http://www.niveapolska.pl/O_nas/Zrównoważony_Rozwój/Zrównoważony_Rozwój.html)):

- obszar produkty:
  - wykorzystywanie surowców: wprowadzanie kryteriów zrównoważonego rozwoju do działalności badawczej, zaopatrzenia w surowce oraz opracowywania nowych receptur i zastosowań,
  - opakowania: ochrona zasobów dzięki minimalizowaniu opakowań oraz opracowywaniu rozwiązań alternatywnych, w większym stopniu odnawialnych,
  - współdziałanie z konsumentami: aktywne współdziałanie z konsumentami i nakłanianie ich do stylu życia zgodnego z ideą zrównoważonego rozwoju,
- obszar planeta: stałe ograniczanie zużycia wody, energii i surowców deficytowych w procesie produkcji i dystrybucji,
- ludzie:
  - zaangażowanie i rozwój pracowników: motywowanie pracowników do osobistego zaangażowania i rozwoju zawodowego,
  - odpowiedzialność społeczna: wsparcie dla lokalnych i globalnych inicjatyw społecznych, które są spójne z celami firmy,

### *Wytyczne marketingowe*

W misji swojej działalności Nivea dąży do tworzenia takich warunków do życia, które warto przeżyć – teraz i w przyszłości. Koncentruje się również na poprawie perspektyw młodych ludzi na przyszłość realizując dwa długofalowe projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu: Nivea Błękitne Żagle oraz Bezpiecznie z Nivea i WOPR. Wspomaga dzieci i ich rodziny, które znajdują się w trudnej sytuacji rodzinnej w ramach wolontariatu pracowniczego ([http://www.niveapolska.pl/O\\_nas/Zrównoważony\\_Rozwój/Nasze\\_produkty\\_a\\_zrównoważony\\_rozwój.html](http://www.niveapolska.pl/O_nas/Zrównoważony_Rozwój/Nasze_produkty_a_zrównoważony_rozwój.html)).

### *Oferta wartości*

- funkcjonalne: wyjątkowe i innowacyjne produkty do pielęgnacji ciała,
  - emocjonalne: hasło przewodnie „Dbamy” to zasadnicza wartość, która potwierdza odpowiedzialność wobec ludzi i środowiska,
  - duchowe: troska o rodziny i wspieranie rozwoju rodzin, wspólna dbałość o najbliższe otoczenie ([http://www.niveapolska.pl/O\\_nas/Zrównoważony\\_Rozwój/Zrównoważony\\_Rozwój.html](http://www.niveapolska.pl/O_nas/Zrównoważony_Rozwój/Zrównoważony_Rozwój.html)).
- 1) Interakcja z konsumentem:
- media społecznościowe Facebook, YouTube
  - 100 szkółek piłkarskich Nivea dla dzieci w całej Polsce
  - budowa placów zabaw dla dzieci ([http://www.nivea.pl/Porady/ext/pl-PL/NIVEA\\_cares\\_for\\_family](http://www.nivea.pl/Porady/ext/pl-PL/NIVEA_cares_for_family)).

## **8.5. Podsumowanie**

Ewolucja w kierunku marketingu 3.0. znacząco zmieniła sposób postrzegania konsumentów i sposobów docierania do nich. Konsumenty pragną doświadczać otoczenia w sposób pełny i różnorodny, a firmy w centrum zainteresowania stawiają człowieka. Wydaje się, że niebanalne znaczenie ma w tej sytuacji komunikacja marketingowa. Musi ona w sposób twórczy wykorzystywać nowe kanały przekazu i uwzględniać ich korzyści i ograniczenia. Dominującą rolę przypisuje się w komunikacji mediom społecznościowym, które pozwalają nawiązywać partnerskie relacje, dzielić się uwagami i opiniami, a ich odbiór jest wiarygodny. Przykład z praktyki pokazuje, iż firmy potrafią i umiejętnie stosują koncepcję marketingu 3.0. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest odpowiednie zdefiniowanie celów działań biznesowych, gdzie klient postrzegany jest w sposób wielowymiarowy oraz konsekwentna realizacja tych działań przy użyciu właściwych narzędzi komunikacji marketingowej.

## BIBLIOGRAFIA

- Boguszewicz-Kreft, M., *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu, 2013.
- Gieracz, M., *Sprzedawaj przyjemność, badaj satysfakcję*, „Marketing w Praktyce”, 2012 nr 10(176), s. 15–18.
- Jędrzejewska, K., *Własne możliwości i wyzwania*, „Brief”, 2011 nr 2(136), s. 56–57.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!*, Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes, 2010.
- Kotler, P., *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach.*, Gliwice, Wydawnictwo Helion, 2006.
- Ramaswamy, V., Gouillart, F., *Firma oparta na współtworzeniu. Jak ją zbudować?*, „Harvard Business Review”, 2011 nr 7–8, s. 98–109.
- Scott, D.M., *Nowa odsłona marketingu*, „Harvard Business Review”, 2012 nr 9, s. 106–113.
- Sobek, J., *Twórczy marketing*, „Marketing w Praktyce”, 2009 nr 9(139), s. 67–69.
- Subdys, M., *Kim jest klient 3.0*, „Marketing w Praktyce”, 2013 nr 5(183), s. 16–19.
- Szymoniuk, B., *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Warszawa, PWE, 2005.
- Tarczydło, B., *Kształtowanie i utrzymywanie wizerunku marki w dobie marketingu 3.0*, [w:] Gębarowski, M., Witek, J., Zatwarnicka-Madura, B., *Marketing – aktualne problemy i kierunki ewolucji*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, 2012, s. 275–282.
- <http://www.niveapolska.pl>, [dostęp 29 stycznia 2014]
- <http://www.nivea.pl>, [dostęp 29 stycznia 2014]
- <https://www.facebook.com/niveapolska>, [dostęp 31 stycznia 2014]
- <http://www.youtube.com/user/NIVEAPolska>, [dostęp 29 stycznia 2014]



## 9. Odpowiedzialne traktowanie interesariuszy – standard AA 1000

*Anna Żelazna-Blicharz\**

### ABSTRAKT

*Wprowadzanie zasad społecznej odpowiedzialności we współczesnych podmiotach gospodarczych staje się coraz bardziej rozpowszechnione. Pozyskiwanie informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań od różnych grup interesariuszy, kształtowanie relacji z nimi opartych na zaufaniu i dialogu mogą bardzo ułatwić ten proces. Przyczyniają się do realizowania zadań jednostki zgodnie z oczekiwaniami grup zainteresowanych. Rozdział prezentuje główne założenia włączania interesariuszy w podejmowanie decyzji we współczesnych podmiotach gospodarczych w oparciu o standard AA 1000.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** społeczna odpowiedzialność; interesariusze

### 9.1. Wprowadzenie

Zgodnie z normą ISO 26000 uwzględnianie oczekiwań interesariuszy jest jedną z siedmiu podstawowych zasad społecznej odpowiedzialności. W Polsce istnieje potrzeba propagowania i prezentowania skutecznych sposobów na wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych. Do najważniejszych metod implementacji społecznej odpowiedzialności jest stosowanie międzynarodowych standardów i norm, do których zaliczyć należy także AA 1000 (AccountAbility1000).

Celem pracy jest prezentacja podstawowych założeń standardu ułatwiającego zaangażowanie interesariuszy w działalność współczesnych podmiotów gospodarczych.

### 9.2. Zasady stanowiące podstawę standardu AA 1000

Na polskim rynku dostępne są standardy AccountAbility: AA1000 Zasady Odpowiedzialności (AA1000APS) oraz AA1000 Weryfikacja (AA1000AS). Zostały one przygotowane przez CSRinfo. Kolejnym standardem jest AA1000 – Zaangażowanie Interesariuszy (AA1000SES), którego najnowsza wersja została opublikowana w 2011 roku. Standardy AA1000 udostępniane są bezpłatnie przez AccountAbility w celu proponowania organizacjom rozwiązań, które sprawdzają się w największych wyzwaniach społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju (Standardy AA1000, 2011). Wszystkie te stan-

---

\* doktor inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, adiunkt, anna-ze@wp.pl.

dardy powstały jako wynik zaangażowania różnych grup interesariuszy. Zapewnia to nie tylko wszechstronność zagadnień w nich poruszanych i korzyści dla podmiotów wdrażających, ale też interesariuszów, których dotyczą rezultaty wdrożeń. Zasady AA1000 mogą być wprowadzane w międzynarodowych korporacjach, małych i średnich przedsiębiorstwach, organizacjach rządowych i społecznych.

W standardzie AA1000 określono trzy zasady: włączania – traktowaną jako fundamentalną, istotności oraz odpowiadania. *Zasada włączania* oznacza uczestnictwo interesariuszy w tworzeniu i osiąganiu odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju (Standard AA1000, 2008, 12). Zapewnia ich uczestnictwo w identyfikacji problemów oraz poszukiwaniu rozwiązań, przy czym włączanie interesariuszy oznacza współpracę na wszystkich szczeblach, w celu osiągnięcia lepszych rezultatów.

Dobre decyzje i działania organizacja może podejmować, gdy interesariusze wiedzą, jakie kwestie są istotne dla wyników organizacji w obszarze zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z *zasadą istotności* organizacja identyfikuje istotne dla niej kwestie. Istotność to ustalenie adekwatności i znaczenia danych kwestii dla organizacji i jej interesariuszy w obszarze zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z wytycznymi AA1000 w celu identyfikacji istotnych kwestii niezbędne jest zaprojektowanie procesu w celu pozyskania danych wejściowych (informacji finansowych i pozafinansowych) w różnych perspektywach czasowych.

*Odpowiadanie* rozumiane jest jako reakcja organizacji na kwestie podnoszone przez interesariuszy, mające wpływ na wyniki jej działania w obszarze zrównoważonego rozwoju. Odpowiadanie organizacji następuje poprzez podejmowane decyzje, działania i ich efekty, jak również poprzez komunikację z interesariuszami (Standard AA1000, 2008, 17). Odpowiadanie stanowi sposób, w jaki organizacja wyraża swoją odpowiedzialność wobec interesariuszy. Może ono obejmować ustalanie polityk i celów, strukturę zarządzania, systemy i procesy zarządzania, plany działania, zaangażowanie interesariuszy, pomiar i monitorowanie wyników lub niezależną weryfikację. Odpowiedź organizacji nie musi być zgodna z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy.

Zgodnie ze standardem AA1000SES właściwe zaangażowanie interesariuszy (Standardy AA1000, 2011):

- prowadzi do zrównoważonego rozwoju społecznego poprzez umożliwienie wyrażania własnych opinii i udziału w procesie podejmowania decyzji różnym grupom zainteresowanym,
- usprawnia zarządzanie reputacją i ryzykiem,
- umożliwia wspólne rozwiązywanie problemów i osiągnięcie celów, trudne w przypadku pojedynczych organizacji,
- umożliwia uczenie się od interesariuszy, co przekłada się na ulepszenia procesów i produktów,

- informuje i edukuje interesariuszy, dzięki czemu mogą oni podejmować bardziej świadome decyzje i działania wpływające następnie na organizację i społeczeństwo,
- wpływa pozytywnie na rozwój oparty na zaufaniu i przejrzystości relacji z interesariuszami.

Zgodnie z AA1000SES organizacja powinna zintegrować zaangażowanie interesariuszy z systemem zarządzania i ważnymi procesami decyzyjnymi, wytycznymi i procedurami dotyczącymi strategii rozwoju oraz zarządzania na szczeblu operacyjnym (Norma AA1000, 2011). Zaangażowanie interesariuszy powinno mieć precyzyjnie określony cel (po co angażować interesariuszy oraz co można w ten sposób osiągnąć) oraz zakres zaangażowania zależny od celu, uwzględniający przedmiot zaangażowania, działania, usługi lub produkty i obszary organizacji (oddziały, piony) oraz ramy czasowe (Norma AA1000, 2011).

Standard AA1000 dostarcza wytycznych do przygotowania procesu zaangażowania społecznego, aby wiarygodnie sporządzać raporty. Określa zasady budowania reguł społecznej i etycznej odpowiedzialności, przeprowadzania audytu etycznego i przygotowywania raportu. Stanowi podstawowy standard wykorzystywany: jako spójny fundament podtrzymujący istniejące i powstające systemy odpowiedzialności oraz jako autonomiczny system i proces zarządzania społeczną i etyczną odpowiedzialnością, wdrażania i komunikowania (Rok, 2009). Standard AA1000 nie ma charakteru normy certyfikującej, co oznacza, że nie określa sztywno zasad koniecznych do przestrzegania, ale umożliwia poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie społecznej i etycznej odpowiedzialności. Dla inwestorów i kooperantów AA1000 stanowi ułatwienie przy próbie oceny jakości zarządzania organizacją w zakresie działalności społecznej i etycznej (Żelazna-Blicharz, 2013).

### **9.3. Proces wdrażania AA 1000 jako szansa na właściwe kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem**

Sprawne zaangażowanie interesariuszy w działalność przedsiębiorstwa wymaga wyodrębnienia inicjatora oraz realizatorów wyposażonych w odpowiednie kompetencje. Właściwy proces zaangażowania przebiega w czterech fazach: planu (*plan*), przygotowania (*prepare*), implementacji (*implement*) oraz działania, monitoringu i ulepszania (*act, review and improve*) (AA1000.pl). Każda z tych faz zostanie omówiona poniżej w Tabeli 9–1.

**Tabela 9–1. Procedura zaangażowania interesariuszy**

Etapy główne	Etapy szczegółowe	Działania
Planowanie	stworzenie klasyfikacji i profili interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskanie informacji o interesariuszach na podstawie przyjętej metodologii w zakresie: zależności od organizacji, rodzaju relacji z podmiotem, zakresu posiadanych wpływów, uwarunkowań kulturowych, skali i terenu działalności, zdolności i barier przy zaangażowaniu, relacji z innymi interesariuszami,</li> </ul>
	ustalenie stopni i metod zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie rodzaju relacji istniejących i możliwych do wypracowania w wyniku zaangażowania,</li> <li>• analiza możliwych metod zaangażowania pod względem potrzeb, możliwości i oczekiwań interesariuszy,</li> <li>• analiza zebranych informacji dotyczących poglądów interesariuszy (skarg, listów, stron internetowych, serwisów społecznościowych),</li> <li>• kreowanie świadomości interesariuszy poprzez umieszczanie informacji w biuletynach, broszurach, komunikatach dla prasy, reklamach, prezentacjach na konferencjach,</li> <li>• dobór najlepszych metod do różnych stopni zaangażowania (sondaże, spotkania dyskusyjne, warsztaty, wspólne projekty, uczestnictwo w procesie decyzyjnym, zrzeczenia, rady doradcze),</li> </ul>
	ustalenie granic jawności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie rodzaju informacji, którymi można podzielić się z interesariuszami oraz jakie interesariusze mogą ujawnić na zewnątrz,</li> <li>• określenie warunków ujawniania informacji,</li> </ul>
	stworzenie planu zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustalenie zadań i harmonogramu, osób do kontaktu, kanałów komunikacji, zasobów, budżetu, zasad kontroli i oceny, sposobów sprawozdań z efektów i rezultatów zaangażowania,</li> </ul>
	ustalenie wskaźników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobór wskaźników o charakterze ilościowym i jakościowym powinien ułatwić pomiar i ocenę zaawansowania i skuteczności zaangażowania,</li> </ul>
Przygotowanie	zgromadzenie zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie zasobów (finansowych, ludzkich, technicznych) niezbędnych do skutecznego zaangażowania i uzyskanie zgody na ich wykorzystanie,</li> </ul>
	podniesienie poziomu gotowości interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• włączenie w zaangażowanie interesariuszy ze względu poziom wiedzy, doświadczenia, wiary w siebie, możliwości uczestnictwa,</li> <li>• rozważenie wynagrodzenia interesariuszy,</li> </ul>
	rozpoznanie i przygotowanie na ryzyka wynikające z zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie procedur przez realizatorów na prawdopodobne ryzyka (konflikty, niechęć do zaangażowania, zmęczenie, przewaga niektórych grup interesariuszy, destrukcyjny wpływ lub brak wiedzy niektórych grup),</li> </ul>

Wdrożenie	zaproszenie interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>określenie w treści zaproszenia: celu i zakresu zaangażowania, harmonogram, korzyści dla interesariuszy, szczegóły logistyczne i techniczne, sposoby udzielania odpowiedzi, informacje, które zostaną udostępnione,</li> <li>uwzględnienie w treści różnic kulturowych i etykiety oraz imienne skierowanie zaproszeń,</li> <li>uzupełnianie bazy zaproszonych podmiotów, z uwzględnieniem sposobu kontaktu i udzielonych odpowiedzi,</li> </ul>
	szkolenie interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie i przekazanie interesariuszom z odpowiednim wyprzedzeniem materiałów szkoleniowych dotyczących: celu i zakresu zaangażowania, zagadnień oraz związanych z nimi ryzyk i szans, procedur i zasad obecnie obowiązujących w organizacji, oczekiwań,</li> </ul>
	zaangażowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>ustalenie zasad postępowania i zachowania obowiązujących uczestników przedsięwzięcia,</li> <li>rozpoznawanie źródeł potencjalnych problemów i rozwiązywanie ich (sposób wyrażania opinii, brak zaufania, rywalizacja pomiędzy jednostkami i inne),</li> <li>utrwalanie dyskusji i wyrażonych poglądów,</li> </ul>
	udokumentowanie efektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>dokumentowanie przebiegu zaangażowania i jego efektów przez realizatorów z uwzględnieniem wykorzystanych metod, ram czasowych, protokołów, podsumowania dyskusji, propozycji, uzgodnionych decyzji i działań, rekomendacji,</li> </ul>
	stworzenie planu działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie odniesienia do wszystkich efektów zaangażowania,</li> <li>opracowanie planu realizacji wybranych propozycji i rekomendacji,</li> </ul>
Kontrola i ulepszenia	przedstawienie efektów i planu działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>opracowanie wyczerpującego i czytelnego komunikatu dla interesariuszy, udzielającego odpowiedzi na podniesione przez nich kwestie,</li> <li>oczekiwanie komentarzy interesariuszy na komunikat zwrotny przedsiębiorstwa,</li> </ul>
	monitorowanie i ocena zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>monitorowanie i ocena spełnienia zobowiązań, udziału interesariuszy, procedur, efektów, rezultatów i sprawozdawczości,</li> <li>gromadzenie i ocena wiedzy na poziomie grupowym,</li> </ul>
	wnioski i ulepszenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>wnioski z zaangażowania powinny zostać uwzględnione w opracowaniu wytycznych do przyszłych zaangażowań,</li> </ul>
	podsumowanie planu działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>analiza całościowego wpływu zaangażowania na działalność jednostki i rezultaty,</li> </ul>
	sprawozdanie z zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>ogłoszenie publiczne sprawozdania ze współpracy z interesariuszami uwzględnieniem wartości, jakie wnosi do strategii i bieżących działań,</li> <li>poddanie sprawozdania zewnętrznej weryfikacji.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Norma AA1000 Zaangażowanie interesariuszy 2011, s. 12–30.

Skuteczne zaangażowanie interesariuszy powinno mieć jasno określony zakres, skupiać się na zagadnieniach istotnych dla organizacji i interesariuszy, umożliwiać dialog, być prowadzone w elastyczny i przejrzysty sposób.

#### **9.4. Przykład realizacji zasad AA 1000**

Pierwszym w Polsce przedsiębiorstwem, które już w roku 2003 rozpoczęło audyt etyczny według zasad AA1000 było British American Tobacco Polska (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/aa1000-british-american-tobacco>). Niezależna kontrola procesu prowadzona była przez Bureau Veritas. W ramach procesu AA1000 British American Tobacco Polska przeprowadziła dwie tury dialogu z interesariuszami (*stakeholder dialogue*). Po pierwszej turze sesji dyskusyjnej, przeprowadzonej latem 2003 roku, zgłoszono ponad sto różnych kwestii dotyczących społecznej odpowiedzialności British American Tobacco Polska. Zagadnienia te pogrupowano w dziewięć bloków tematycznych, wśród nich problem ryzyka palenia, kwestie związane z odpowiedzialnym marketingiem, sprawy pracownicze czy współpracę z polskimi plantatorami tytoniu. Po kilku miesiącach przeprowadzono drugą turę dyskusji. W sześciu sesjach, trzech w Warszawie i trzech w Augustowie, wzięli udział przedstawiciele różnych grup interesariuszy – instytucji publicznych, organizacji i grup społecznych. British American Tobacco Polska przedstawiła swoje stanowisko w sprawach poruszanych w trakcie tego dialogu i podjęła blisko 70 zobowiązań wynikających z oczekiwań i postulatów partnerów społecznych. W niektórych przypadkach zaproponowane zostały mierniki spełnienia zobowiązań ułatwiające weryfikację realizacji zobowiązań.

British American Tobacco Polska wytwarza wyroby, które mogą szkodzić zdrowiu, dlatego ważna jest jej odpowiedzialność za produkt i zdrowie konsumentów. Pracuje nad ciągłym powiększaniem zakresu społecznej odpowiedzialności będąc zaangażowaną w dialog ze społeczeństwem. W 2002 roku opracowała pierwszy raportu odpowiedzialności społecznej. Proces dialogu zawiązał się również na polskim rynku i został nazwany Dialogiem Społecznym (do tej pory powstały dwa, w roku 2004 i 2006) (Kumpiak, 2013). W pierwszym dialogu poruszane były kwestie ryzyka związanego z paleniem, zapobieganiem palenia wśród nieletnich, omawiany był program odpowiedzialnej sprzedaży i marketingu, międzynarodowych standardów marketingowych i związanej z nimi odpowiedzialności wobec społeczności, tematy przemytu i nielegalnego handlu, kwestie prawnopolityczne, a także współpraca z polskimi plantatorami tytoniu i problematyka ekologii. W drugim dialogu przede wszystkim odbyła się weryfikacja zobowiązań wynikających z pierwszego dialogu. Tematyka rozmów w większości pokrywała się z pierwszym dialogiem, a podjęte zobowiązania dotyczyły kwestii spornych lub niepokojących społeczeństwo.

Z badań prowadzonych w przedsiębiorstwie wynika, że zatrudnieni w American Tobacco Polska także potwierdzają fakt prowadzenia przez podmiot otwar-

tego dialogu ze społecznością lokalną (Kumpiak, 2013). Najczęściej wskazują na wykorzystywanie w tym celu prasy i telewizji, a więc mediów o największym zasięgu, gwarantujących dotarcie z informacjami do najszerszej grupy interesariuszy. Te media wymieniło aż 87% respondentów. Przedsiębiorstwo dużą wagę w opinii pracowników przykłada także do uaktualniania informacji na stronie internetowej, która ma kilka tysięcy odsłon miesięcznie. Zwraca na ten fakt uwagę aż 80% respondentów. Podmiot organizuje także konsultacje społeczne (71% wskazań). Organizowane są one raz na 3–4 lata pod nazwą Dialog społeczny. W czasie takich spotkań poruszane są zagadnienia problemów lokalnej społeczności, także środowiskowe oraz ewentualne sposoby przeciwdziałania im. Rozpowszechniane są także biuletyny informacyjne.

W 2004 roku przedsiębiorstwo opublikowało pierwszy Raport Odpowiedzialności Społecznej, opisujący przebieg tego procesu w Polsce i prezentujący wszystkie kwestie poruszane przez partnerów społecznych oraz zobowiązania. Przedsiębiorstwo co roku wydaje raport Zrównoważonego Rozwoju, który jest źródłem informacji dotyczących rocznych wyników całej Grupy. Obejmuje wszystkie obszary stykające się z zagadnieniami zrównoważonego rozwoju. Uzupełnieniem tego raportu jest raport Zbliżenie na Redukcję Szkodliwości, który omawia wpływ produktów na zdrowie oraz analizuje rozwój alternatywnych produktów nikotynowych typu e-papieros czy też inne inhalatory nikotyny. Zawiera również naukowe badania dotyczące sposobów zredukowania substancji toksycznych zawartych w mieszance tytoniowej oraz innowacyjne produkty nowej generacji. Wspiera akcje zapobiegające paleniu wśród osób niepełnoletnich w pełni popierając obowiązujące w danych krajach przepisy prawne oraz stosując się do Międzynarodowych Standardów Marketingowych, które są takie same na całym świecie i są wyrazem pełnego zaangażowania w kierowanie komunikacji tylko do pełnoletnich palaczy. Działania te odbywają się we współpracy z władzami danego kraju, jak i detalistami, do których skierowane są specjalne plakaty, informatory, kampanie zapobiegania palenia wśród nieletnich oraz prowadzone są spotkania edukacyjne o potrzebie odpowiedzialnego podejścia do handlu wyrobami tytoniowymi.<sup>†</sup>

## 9.5. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą w swoich działaniach uwzględniać relacje z różnymi grupami interesariuszy. Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w długim czasie możliwe jest, gdy potrzeby różnych grup zainteresowanych działalnością jednostki oraz mających wpływ na tą działalność są dokładnie analizowane i uwzględniane. Wykorzystanie w tym zakresie standardu

---

<sup>†</sup> K. Kumpiak, Wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych na przykładzie przedsiębiorstwa British American Tobacco Polska Trading sp. z o.o., praca dyplomowa napisana pod kierunkiem A. Żelaznej-Blicharz w 2013 roku.

AA 1000 istotnie może ułatwić proces włączania interesariuszy w podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Kumpiak, K., *Wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych na przykładzie przedsiębiorstwa British American Tobacco Polska Trading sp. z o.o.*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem A. Żelaznej-Blicharz, 2013
- Norma AA1000 (2011), *Zaangażowanie interesariuszy 2011*, [online], dostęp 22 marca 2014. Dostępny w World Wide Web: [http://ecodialog.pl/sites/default/files/AA1000SES\\_PL.pdf](http://ecodialog.pl/sites/default/files/AA1000SES_PL.pdf)
- Rok B. (2009), *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw w rozumieniu normy AA1000*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [online], dostęp 22 maja 2009. Dostępny w World Wide Web: [http://www.fob.org.pl/artukul-odpowiedzialnoc-spoeczna-przeds160\\_740.htm](http://www.fob.org.pl/artukul-odpowiedzialnoc-spoeczna-przeds160_740.htm)
- Standardy AA1000 (2011), *Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, CSRinfo, Warszawa.
- Standard AA1000 (2008), *Zasady Odpowiedzialności 2008*, AccountAbility, [online], dostęp 22 marca 2014. Dostępny w World Wide Web: [www.CSRinfo.org](http://www.CSRinfo.org), s. 12
- Żelazna-Blicharz, A., *Społeczna odpowiedzialność w procesie gospodarowania a zrównowazona produkcja*, Lublin, Politechnika Lubelska, 2013
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/aa1000-british-american-tobacco/> [dostęp 29 marca 2014]





# 10. Rozwój świadomości społeczeństwa na rynku Wielkopolski barierą zakupu dań gotowych – wyniki badań

*Anna Przewoźna-Skowrońska\**

## ABSTRAKT

*Część pierwsza rozdziału zawiera podstawowe informacje na temat społeczeństwa, świadomości, potrzeb, konsumenta, praw konsumenta i zachowania jego na rynku. Druga część to opracowanie badań ze źródeł pierwotnych dotyczących zachowań się konsumentów na rynku dań gotowych, określenie celu badania i próba odpowiedzi na nie. Do badania wykorzystano metodę badania ankietowego. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 14 stycznia 2014 roku do 22 stycznia 2014 roku. Ankietę samodzielnie wypełniło 200 osób z terenu Wielkopolski. Ankieta zawierała w sumie 19 pytań. Respondenci odpowiadali na pytania dotyczące potrzeb żywieniowych, ich decyzji zakupowych i sytuacji ekonomicznej. Wyniki badań mają dać odpowiedź czy w zakupach dań gotowych pojawiają się jakiegokolwiek bariery zakupowe. Czy w Wielkopolsce nastąpił rozwój świadomości ludzi w zakresie zakupów dań gotowych i czy ma to wpływ na dokonywane czynności podczas zakupów?*

**SŁOWA KLUCZOWE:** konsument; rynek; zachowanie; bariery; świadomość; potrzeba; dania gotowe

## 10.1. Społeczeństwo, świadomość, konsument, zachowania konsumenta

### *Społeczeństwo*

Definicja społeczeństwa oznacza pojęcie w socjologii, jednakże niejednoznacznie definiowane. Terminem tym ujmuje się dużą zbiorowość społeczną, zamieszkującą dane terytorium, posiadające wspólną kulturę, tożsamość oraz sieć wzajemnych stosunków społecznych. Turowski (1994) twierdzi, że społeczeństwo również posiada własne instytucje pozwalające mu na funkcjonowanie oraz formę organizacyjną w postaci państwa, plemienia czy narodu.

Na gruncie socjologii wyróżnia się:

- społeczeństwo globalne oznacza dużą zbiorowość, żyjącą na rozległej przestrzeni, w której wytworzyły się i utrzymują więzi społeczne oparte na wspólnym dorobku kulturowym, funkcjonowaniu instytucji nieformalnych i wzorów zachowania,
- społeczeństwo lokalne (społeczność), zbiorowość ludzka mieszkająca na określonym terytorium (np. dzielnica miasta, wieś), w której więzi spo-

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, annaprzewo@wp.pl.

łeczne oparte są na wspólnocie warunków życia, sąsiedztwie, wspólnej kulturze, ścisłej społecznej kontroli.

Termin „społeczeństwo” w mowie potocznej często stosuje się dość swobodnie określając różne kategorie czy warstwy społeczne między innymi „społeczeństwo górników”, „społeczeństwo nauczycieli”. Używa się go też na określenie całej żyjącej ludzkości, wówczas używa się określenia społeczeństwo globalne. Ze względu na duże różnice pomiędzy współczesnymi i historycznymi społeczeństwami wyróżnia się ze względu na stopień rozwoju społeczeństwa:

- tradycyjne (społeczeństwo rolnicze, pierwotne, charakteryzujące się wysokim analfabetyzmem, brakiem instytucji formalnej, kontroli lub niewielką ilością tego typu instytucji, gospodarką opartą na rolnictwie i rzemiośle, gdzie podstawową jednostką gospodarczą jest gospodarstwo domowe. Niewielka rola pieniądza w handlu),
- przemysłowe (społeczeństwa przemysłowe charakteryzujące się malejącą liczbą osób zatrudnionych w rolnictwie, dominująca rola przemysłu i inne zjawiska społeczne wynikające z procesu industrializacji czyli rosnąca produktywność, poprawa warunków życia, zmniejszanie się znaczenia instytucji rodziny, sekularyzacja, urbanizacja),
- poprzemysłowe (społeczeństwo, którego głównym źródłem utrzymania jest wytwarzanie i przetwarzanie informacji. Najwięcej osób jest zatrudnionych w sektorze usług).

### *Świadomość*

Świadomość czyli podstawowe i fundamentalne stany psychiczne, w których jednostka zdaje sobie sprawę ze zjawiska wewnętrznego, takiego jak własny proces myślowy oraz zjawisko zachodzące w środowisku zewnętrznym i jest w stanie reagować na nie.

Świadomość otoczenia może być pewnego rodzaju odwzorowaniem cech środowiska w umyśle. Jednym z przejawów takiej świadomości jest reprezentacja obiektów postrzeganych wzrokowo. Wyniki badań Williama T. Newsome przedstawione przez Ferrisa Jar nad neuronami okolicy środkowej skroniowej (ang. *middle temporal*, MT) pokazały że ich wyładowania odpowiadają obserwowanym przez makaki cechom ruchu.

Świadomość – podstawowy i fundamentalny stan psychiczny, w którym jednostka zdaje sobie sprawę ze zjawisk wewnętrznych, takich jak własne procesy myślowe, oraz zjawisk zachodzących w środowisku zewnętrznym i jest w stanie reagować na nie (somaticznie lub autonomicznie).

Przez pojęcie "świadomość" można rozumieć wiele stanów – od zdawania sobie sprawy z istnienia otoczenia, istnienia samego siebie, poprzez świadomość istnienia swojego życia psychicznego aż po świadomość świadomą samej siebie. W tym pierwszym przypadku świadomość mają niektóre zwierzęta, a świadomość samego siebie posiadają ludzie i najprawdopodobniej szympansy. Nie jest

jasne, czy samoświadomość ma tylko Homo sapiens. W odróżnieniu od pozostałych, Świadomość Świadoma Samej Siebie posiada naturę niedualną.

Świadomość samego siebie to rodzaj reprezentacji swojego organizmu na tle reprezentacji środowiska. Taką świadomość stwierdzono u szympanów, po zaobserwowaniu faktu, że małpy te, gdy zaznaczono na ich twarzy plamę, starały się ją wytrzeć, gdy zobaczyły swe odbicie w lustrze. Podobną zdolność wykazują niemowlęta ludzkie około drugiego roku życia. Samoświadomość to, z kolei, wiedza o procesach jakie zachodzą między odwzorowaniami, czy też reprezentacjami umysłowymi.

### ***Konsument***

Na podstawie kodeksu cywilnego definicja konsumenta określa osobę fizyczną dokonującą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową.

Na gruncie przepisów konstytucji RP konsument jest rozumiany jako osoba nabywająca towar na własny użytek. Konsument w socjologii rozpatrywani są jako komunikatywna publiczność rynkowa. Można ją rozpatrywać w dwóch kategoriach, jako jedną ze stron, z którą komunikuje się przedsiębiorstwo w stosunkach handlowych oraz jak zjawisko ogólnospołeczne.

Konsument to również etapy decyzji konsumenta i podstawowe założenia.

#### **Założenia:**

- Konsument podejmuje decyzje racjonalne.
- Konsument w swoich decyzjach kieruje się własnym interesem.
- Spośród koszyków dóbr osiągalnych konsument wybiera koszyk dający mu największą satysfakcję.
- Przy danym ograniczeniu budżetowym konsument stara się osiągnąć maksymalny możliwy poziom użyteczności.
- Konsument jest świadomy swoich postaw, motywów i potrzeb oraz ma do nich introspekcyjny dostęp.

#### **Decyzja wyboru i zakupu produktu:**

- Rozpoznanie problemu.
- Poszukiwanie informacji na temat dostępnych możliwości, ich ocena pod względem ważnych dla konsumenta wymiarów.
- Podejmowanie decyzji i wybór najlepszej opcji.
- Decyzja o zakupie.
- Ocena produktu podczas jego użytkowania.

### ***Prawa konsumenta***

Z pojęciem konsumenta ściśle związana jest idea praw konsumenta. S. Korołu uważa, że koncepcja konieczności ochrony tych praw wywodzi się z konsta-

tacji, że nawet w sytuacji istnienia rynku konsumenta, są tymi słabszymi uczestnikami rynku aniżeli przedsiębiorcy. Przedsiębiorcy mogą bowiem stosować rozmaite nieuczciwe praktyki marketingowo-handlowe, które wpływają na podejmowanie przez konsumentów decyzji sprzecznych z ich faktycznymi interesami. W związku z tym prawodawstwo wielu krajów stosuje rozmaite metody prawnej ochrony tych praw.

W Polsce ochrona praw konsumentów zapisana jest w rozdziale 76 Konstytucji RP.

Władze publiczne chronią konsumentów, użytkowników i najemców przed działaniami zagrażającymi ich zdrowiu, prywatności i bezpieczeństwu oraz przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi. Zakres tej ochrony określa Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997.

Ponadto szczegółowe prawa konsumentów zapisane są w kilku ustawach uchwalonych przez Sejm RP i kilkunastu rozporządzeniach Rady Ministrów, z których najbardziej podstawowe znaczenie ma ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. z 2000 r. Nr 122, poz. 1319) oraz, wprowadzająca instytucję niezgodność towaru konsumpcyjnego z umową, ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie Kodeksu Cywilnego (Dz. U. z 2002 r. Nr 141, poz. 1176). Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej prawa konsumenta są także chronione dziesiątkami szczegółowych norm i zasad opracowanych w dyrektywach Komisji Europejskiej, które zostały podsumowane w broszurze pt. Dziesięć podstawowych zasad wydanej przez tę instytucję w 2007 r. (Dyrekcja Generalna ds. Zdrowia i Ochrony Konsumenta UE, Ochrona konsumentów w Unii Europejskiej: Dziesięć podstawowych zasad).

### ***Zachowania konsumenta***

Na rynku dóbr i usług spotykają się dwa podmioty: producent / usługodawca i konsument. Wiedza o konsumencie i jego zachowaniu na rynku jest niezbędna do działalności marketingowej, do określenia i sprecyzowania działania przedsiębiorstwa na rynku w celu zwiększenia sprzedaży swoich dóbr i usług.

Znajomość zachowań konsumenta jest ściśle powiązana ze wzrostem dobrobytu a co za tym idzie z rozszerzeniem zakresu decyzji konsumenta. Motywacja i decyzje rynkowe powiększają się w sferze konsumpcji. Potrzeby klienta stają się bardziej wyrafinowane.

Zachowanie konsumenta to szeroka problematyka dotycząca ogólnie zachowań ludzi. W szerokim znaczeniu przez zachowanie rozumie się każdą reakcję na bodźce otoczenia i ustosunkowanie się organizmu żywego do środowiska.

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele różnych definicji zachowań konsumentów. Według F. Hansena zachowanie konsumentów to ogół działań i percepcji konsumenta składające się na przygotowanie decyzji o wyborze produktu

a następnie konsumowania. Zdaniem F. Hansena zachowanie konsumenta składa się z trzech typów:

- Komunikacja.
- Zakup.
- Konsumpcja.

Literatura polska podobnie definiuje zachowanie konsumenta. M. Pohorille przez zachowanie konsumenta rozumie, że konsument hierarchizuje swoje potrzeby, wybiera usługi i dobra służące zaspokojeniu i użytkowaniu posiadanego dobra. J. Szczepański twierdzi, że zachowanie konsumenta to odczuwanie i ocena potrzeb, nadawanie pierwszeństwa potrzebom i wybór środków zaspokojenia potrzeb uznawanych za ważniejsze. Z tej definicji można wyodrębnić cztery elementy określające treść zachowań konsumentów:

- odczuwanie potrzeb i wartościowanie ich – tworzenie hierarchii potrzeb,
- zdobywanie środków konsumpcji,
- wybór dostępnych środków konsumpcji,
- sposób obchodzenia się z środkami konsumpcji.

Reasumując wszystkie definicje zachowań konsumentów można określić jako ogół czynności i sposobów mających na celu zdobycie środków, określenie potrzeby, zakupu i konsumpcji.

### ***Potrzeba***

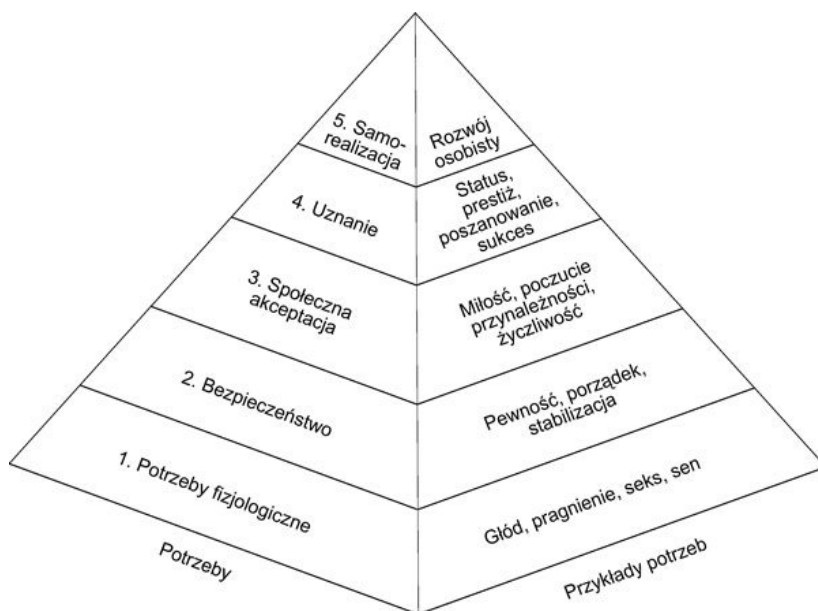
Ludzkie życie to nieustanne zaspokajanie określonych potrzeb. Potrzebę definiuje się jako stan braku czegoś przy jednoczesnym czynnikiem uruchamiającym funkcję motywu do działania powodujący zmianę tego stanu. Źródła potrzeb to psychika ludzka, organizm człowieka i środowisko społeczne.

Rudnicki uważa, że istotnym czynnikiem jest wpływ oceny społeczeństwa na człowieka wynikający z przynależenia do danej grupy społecznej, która ma ustalone normy i zasady.

Badanie potrzeb wskazuje, że potrzeby są nieograniczone i zmienne w czasie. Większa część odnawia się w czasie a zaspokajanie jednych potrzeb, stwarza powstawanie nowych.

Potrzeby zostały podzielone przez wielu uczonych w swoich publikacjach. Najbardziej znaną i wykorzystywaną jest hierarchia potrzeb według Maslow'a.

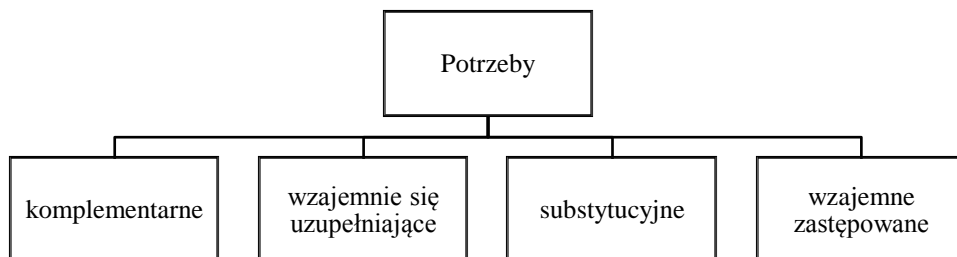
Abraham H. Maslow tworząc w 1954 roku piramidę potrzeb zastosował hierarchię (Rysunek 10–1). Oznacza ona zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu po zaspokojeniu niższego rzędu. Potrzeby ułożone najniżej dotyczą potrzeb niezbędnych dla egzystencji człowieka i należy je zaspokoić w pierwszej kolejności. Niezaspokojenie potrzeb pierwszego rzędu powoduje, że potrzeby wyższego rzędu nie są zaspokajane lub też nie pojawiają się w ogóle.



**Rysunek 10–1. Hierarchia potrzeb Maslova.**

Źródło: opracowanie własne

Gryfin w swojej publikacji „Podstawy zarządzania organizacyjnymi” przedstawił teorię ERG. Podział potrzeb według T. Zalegi dotyczące konsumpcji przedstawia Rysunek 10–2.



**Rysunek 10–2. Podział potrzeb według T. Zalegi.**

Źródło: opracowanie własne

Clayton P. Alderfer (amerykański psycholog urodzony w Sellersville, Pensylwania, w dniu 1 września 1940), jako pierwszy przedstawił teorię ERG

w 1969 roku w artykule „empiryczne badanie nowej teorii potrzeb ludzkich”. Teoria ERG próbowała rozwijać i rozszerzać teorię hierarchii potrzeb ludzkich Abrahama Maslowa, co pozwala na większą elastyczność między różnymi potrzebami. Alderfer zmniejszył liczbę poziomów do trzech, tak, aby wzór był niezależny od osobnika.

**Tabela 10–1. Teoria ERG**

ERG Teoria Alderfer	Teoria hierarchii potrzeb Maslowa
Istnienie (e)	Podstawowe potrzeby lub fizjologiczne, potrzeby w zakresie bezpieczeństwa
Związek (R)	Potrzeby społeczne, potrzeby samooceny
Wzrost (G)	Potrzeby samorealizacji

Źródło: opracowanie własne

### *Ujęcie potrzeb żywieniowych*

Ujęcie potrzeb żywieniowych można przeanalizować w ujęciu węższym i szerszym. Ujęcie węższe to zaspokojenie potrzeb do funkcjonowania ludzkiego organizmu, natomiast szersze włącza inne potrzeby: m. in. do poznania nowego smaku. Możliwości zaspokajania tych potrzeb są uzależnione od dochodów, cen dóbr i usług, podażą i oddziaływaniami interpersonalnymi. Dochody to główny determinant zakupów – biedniejsi konsumenci przywiązują większą wagę do cen aniżeli bardziej zamożni.

## **10.2. Dania gotowe**

### *Charakterystyka wybranego asortymentu*

#### *Zupa błyskawiczna*

Najbardziej popularnym daniem gotowym jest zupa błyskawiczna (zupa instant) żywność którą spożywa się w kilka minut po zalaniu ją gorącą wodą i bez gotowania czy innej obróbki. Głównym producentem i importerem zupek w proszku jest Wietnam. W roku 2012 sprzedano 105 miliardów opakowań – statystycznie każdy z ludzi na Ziemi skosztował około 14 porcji. Najwięcej spożyto w Chinach – 40 miliardów opakowań. Asortyment zup błyskawicznych na polskim rynku jest bardzo szeroki. Od zup małych jedno-kubkowych (Gorący Kubek, Smaczna zupa) do zup garnkowych (Bukiet warzyw, Ekspresowa zupa). Stałą się one dodatkiem do kanapki jak również daniem obiadowym.





**Rysunek 10–3. Zupy instant**

Źródło: opracowanie własne

### *Pierogi, kluski i inne dania mączne*

Na rynku polskim funkcjonuje spora grupa marek lokalnych i regionalnych produkujących produkty mączne. Czołowe firmy to Elbro, Kotlin, Sorella, Aviko. Firmy produkują pierogi z różnym nadzieniem, najbardziej popularne to pierogi z mięsem, kapustą i grzybami (szczególnie w okresie świąt bożego narodzenia) oraz nadzieniem owocowym.



**Rysunek 10–4. Pierogi mrożone**

Źródło: opracowanie własne

Na drugim miejscu w sprzedaży wyrobów mącznych mrożonych są kluski. Najczęściej produkowane to kluski śląskie i kluski leniwe. Główni producenci to Iglotex, Aiko i nowa firma Jawo. Przygotowanie tych produktów jest proste, szybkie i stosunkowo tanie.



**Rysunek 10–5. Kluski mrożone**

Źródło: opracowanie własne

### *Dania gotowe w słoikach*

Najważniejsze danie w słoikach, które generuje największą sprzedaż to flaki, jest to co piąty produkt wkładany do koszyka (Jabr, 2011). Na drugim miejscu jest fasolka, a na dalszym miejscu plasują się gołąbki, pulpety oraz klopsy. Liderem są marki Międychód i Pudliszki należące do grupy Heinz Company. Do szybko rosnącego rynku dołączyła firma AgrosNova rozszerzając swój asortyment o dania gotowe, a następnie linia Łowicz Kociołek do Syta.

### **10.3. Badania ankietowe**

Badanie ankietowe, internetowe zostało przeprowadzone na 200 uczestnikach mieszkających w Wielkopolsce w wieku od 18 do 40 roku życia. Ankieta dotyczyła analizowania potrzeb żywnościowych, roli podejmowania decyzji odnośnie zakupów artykułów żywnościowych, czerpania informacji na ich temat.

#### ***Cel badań***

Próba ustalenia, czy i w jakim zakresie konsumenci czują się aktywnymi uczestnikami rynku i czy rozumieją znaczenie procesu podejmowania racjonalnej decyzji o zakupie?

Analiza sposobów podejmowania decyzji konsumenckich: próba określenia na ile są one racjonalne, a w jakim zakresie spontaniczne i nieprzemysłane; czy konsumenci mają wypracowane strategie podejmowania decyzji o zakupie.

Jakie są czynniki decydujące o zakupie lub nie danego asortymentu na rynku dań gotowych?

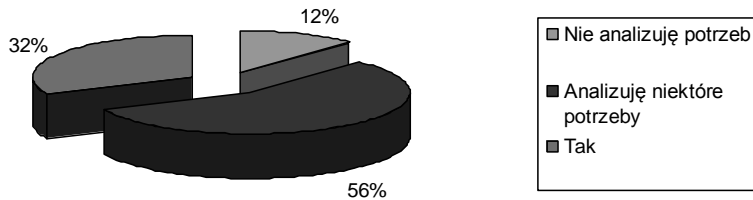
Czy istnieją czynniki wpływające na ich decyzje zakupowe?

Czy działania marketingowe/społeczne/medialne rozwijają ich świadomość w sferze zakupów dań gotowych?

Czy barierą jest: cena, opinia, status materialny?

#### ***Wyniki badań***

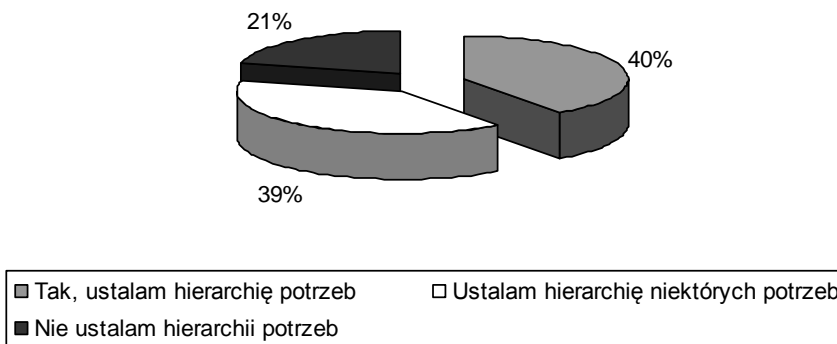
Na 200 uczestników aż 56% z nich analizuje niektóre potrzeby żywnościowe a, tylko 12% respondentów uważa, że nie musi analizować swoich potrzeb żywnościowych i kupuje w sklepie to na co ma aktualnie ochotę.



### Wykres 10-1. Analiza potrzeb żywnościowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankiety

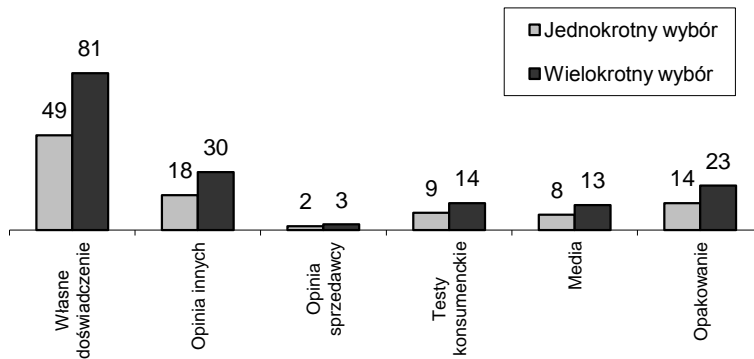
Po przeanalizowaniu potrzeb żywnościowych następuje hierarchia zapotrzebowania. Wyniki przedstawiają, że aż 79% ankietowanych ustala hierarchię wszystkich artykułów lub też tylko niektórych potrzeb. Z dwóch pierwszych pytań można wywnioskować iż zakupy robione przez uczestników badania dowodzą, że ankietowani zakupy robią z „głową” i „kartką w rękę”. Ich decyzje zakupowe są racjonalne i przemyślane.



### Wykres 10-2. Hierarchia potrzeb

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankiety

Druga część ankiety dotyczyła podejścia do zakupów dań gotowych. Motywacja do zakupu dań gotowych, wpływ na zakup osób trzecich oraz źródło informacji o produktach.

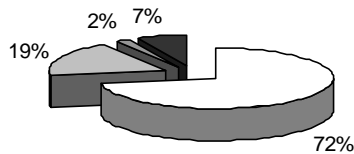
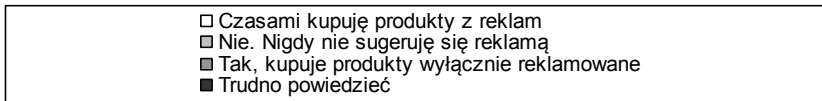


### Wykres 10-3. Źródło informacji o daniach gotowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Z wyników badań wynika, iż respondenci decydują i motywują o zakupie dań gotowych uwarunkowując tylko własnym doświadczeniem. 49 ankietowych ze względu na własne doświadczenie sięga po znany produkt z segmentu dań gotowych. Na to doświadczenie składa się zapamiętany smak i to czy danie było dobre. Na drugim miejscu znalazła się opinia innych osób. Można przypuszczać, iż jesteśmy podatni na zdanie i sugestie innych w kwestii smaku. Na trzecim miejscu – 23 osoby wskazują opakowanie jako źródło informacji w jakim został zapakowany produkt gotowy. Bardziej zwracamy uwagę na opakowania kolorowe, rzucające się w oczy i łatwe do zapamiętania.

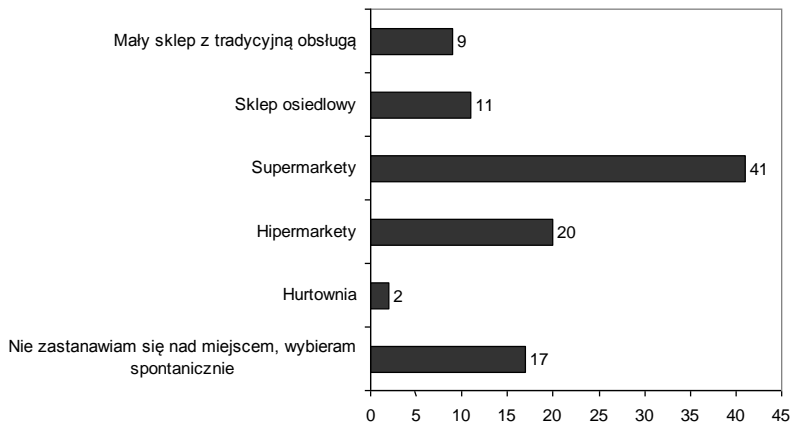
Czy reklama to główne narzędzie powodujące, że konsument sięgnie po ten a nie inny produkt? Czy reklama działa na klienta w taki sposób w jaki oczekuje od niego producent? Okazuje się, że tak. Aż 72% uczestników twierdzi, że zakupiło produkt, który wcześniej widzieli w reklamie, natomiast 19% deklaruje, że nigdy nie sugeruje się reklamą przy zakupach dań gotowych.



**Wykres 10–4. Reklama a zakup produktu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Miejsce zależy od rodzaju kupowanych produktów. W przypadku szybko psujących się produktów spożywczych konsumenci najczęściej wybierają niewielkie sklepy detaliczne i inne osiedlowe, ale już po świeże warzywa i owoce często kierują swoje kroki na bazar lub targowisko, a w te produkty żywnościowe, które można dłużej przechowywać, często zaopatrują się w super- lub hipermarketach. Dania gotowe należą właśnie do żywności która można długo przechowywać.



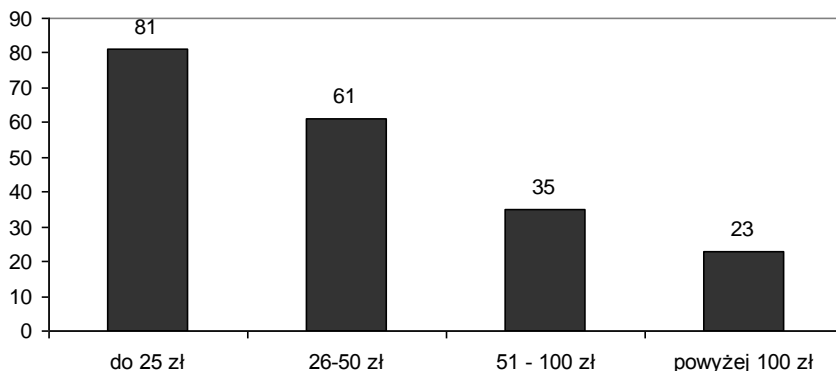
**Wykres 10–5. Miejsce zakupu dań gotowych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ostatnie z pytań ankiety dotyczyło miesięcznych wydatków na dania gotowe. Odpowiedzi dotyczyły ilościowej kwoty przeznaczanej na taki zakup. Ankieto-

wani zadeklarowali, że na dania gotowe wydają miesięcznie do 50 zł. Wysokość tych wydatków jest dość wysoka biorąc po uwagę średnią cenę zakupu dań gotowych (ceny wahają się średnio od 1zł do ok. 10zł.) Oznacza to, że konsument dokonują zakupów dań gotowych bardzo często w ciągu miesiąca lub też dokonuje zakupów droższych, ale rzadziej.

Na podstawie otrzymanych danych obliczono, że średnio respondenci wydają około 58 zł miesięcznie na artykułu gotowe do spożycia.



**Wykres 10-6. Miesięczna kwota wydawana na dania gotowe**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

### ***Wnioski z badań***

Podstawowym czynnikiem jest potrzeba żywnościowa konsumenta. Dania gotowe konsument kupuje spontanicznie, gdyż nie ma możliwość sporządzenia posiłku w pracy. Natomiast, podczas analizy potrzeb i ustalania hierarchii potrzeb, dania gotowe znajdują się na końcu listy zakupów.

Czynniki wpływające na decyzje o zakupie dań gotowych to przede wszystkim własna opinia i doświadczenie związane z danym asortymentem. Reklama również ma decydujący wpływ na dokonanie zakupu. Konsument na rynku artykułów spożywczych szuka promocji i przecen pomimo zadeklarowanej dobrej sytuacji materialnej w swoim gospodarstwie domowym.

Najważniejszą barierą zakupu dań gotowych okazała się jakość produktu. Respondenci uznali, że szybciej zakupią produkt droższy z dobrą i znaną marką, aniżeli produkt tańszy z marką nieznaną lub marką sieci handlowej (np. Tesco). Bariera znika, gdy dobry markowy produkt jest w promocyjnej, obniżonej cenie.

#### 10.4. Podsumowanie

W świetle przeprowadzonych badań opartych o źródła pierwotne możliwe jest stwierdzenie, iż rozwój świadomości społeczeństwa na rynku dań gotowych nie jest barierą zakupową. Respondenci nie skupiali swoich odpowiedzi w kontekście zdrowego odżywiania i aktywnego trybu życia. Początek ankiety już odpowiada, że uczestnicy analizują tylko niektóre potrzeby żywnościowe i tylko ich własna wiedza na temat tych produktów jest impulsem do ich zakupów.

Podstawową barierą jest jakość oferowanego produktu. To ona ma decydujący wpływ czy konsument zakupi dany produkt czy też wybierze coś innego. Klient uważa, że droższy produkt oznacza wyższą jakość, a dla konsumenta oznacza to produkt lepszy jakościowo.

Brak świadomości konsumentów w dziale asortymentu dań gotowych jest barierą zakupową. Producenci prześcigają się by ich produkt był coraz lepszy, mniej konserwowanych, produkowanych na możliwie największej ilości naturalnych składników. Niestety komunikacja pomiędzy klientem a konsumentem jest bardzo niska. Producent z wyjątkiem informacji na opakowaniu nie informuje klienta, że nastąpiła zmiana w produkcji, że zmieniono składniki na bardziej zdrowe a co za tym idzie świadomość konsumenta nie zwiększa się.

Podsumowując przeprowadzone badania należy podkreślić, że nie wyczerpują one w pełni zagadnień związanych z zachowaniem konsumentów dań gotowych. Określono podstawowe czynniki decydujące o zakupie, wybór miejsca zakupu dań gotowych. Ciekawe byłoby kontynuowanie prac badawczych nad zachowaniem konsumentów dań gotowych w całej Polsce, które pozwoliłyby dokładniej kwantyfikować i określić skalę barier i potrzeb konsumentów. Rynek dań gotowych jest w fazie dynamicznego wzrostu, a same gania gotowe coraz częściej znajdują się w koszykach Polaków.

## BIBLIOGRAFIA

- Begg, D., *Mikroekonomia*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007.
- Górska – Warszewicz, H., Świętkowska, M., Krajewski, K., *Marketing żywności*, Warszawa, Oficyna, 2013.
- Griffin, W., *Podstawy zarządzania organizacyjnymi*, Warszawa, PWN, 1998.
- Gutkowska, K., *Diagnoza funkcjonowania wiejskich gospodarstw domowych*, Warszawa, SGGW, 2003.
- Jabr, F., *Święto nauki. Świat nauki*, Warszawa, Prószyński Media, 2011.
- Robert, E., Wright, M., Vanhuele, M., *Zachowania konsumentów*, Warszawa, Oficyna, 2011.
- Rudnicki, L., *Zachowania konsumentów na rynku*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012.
- Stanisław, U., *Marketing produktów spożywczych*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008.
- Staszyńska, K.M., *Marka Konsument Badacz Spotkania na rynku*, Warszawa: Oficyna, 2013.
- Turowski, J., *Socjologia. Wielkie struktury społeczne*, Lublin, Towarzystwo Naukowe KUL, 1994.
- Zalega, T., *Konsumpcja. Determinanty, teoria i modele*, Warszawa, PWE, 2012.
- Dz. U. z 1964r., Nr 16, poz. 93.
- Dz. U. z 1997r., Nr 78, poz. 483.
- Dz. U. z 200r., Nr 122, poz. 1319.
- Dz. U. z 2002r., Nr 141, poz. 1176.





## Wykaz tabel

Tabela 2–1.	Poziomy, kierunki i przykładowe działania w zakresie budowania zdolności do zmian .....	25
Tabela 7–1.	Proekologiczny marketing-mix .....	80
Tabela 8–1.	Porównanie marketingu 1.0, 2.0 i 3.0 .....	89
Tabela 9–1.	Procedura zaangażowania interesariuszy .....	99
Tabela 10–1.	Teoria ERG .....	111

## Wykaz rysunków

Rysunek 2–1.	Poziomy rozpatrywania i oddziaływania na zdolność organizacji do zmian .....	26
Rysunek 6–1.	Etapy procesu identyfikacji inteligentnych specjalizacji w województwie lubelskim.....	67
Rysunek 6–2.	Alokacja środków w nowej perspektywie finansowania w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (w mln euro).....	69
Rysunek 8–1.	Cechy charakterystyczne marketingu 3.0.....	90
Rysunek 10–1.	Hierarchia potrzeb Maslova .....	110
Rysunek 10–2.	Podział potrzeb według T. Zalegi .....	110
Rysunek 10–3.	Zupy instant .....	112
Rysunek 10–4.	Pierogi mrożone .....	112
Rysunek 10–5.	Kluski mrożone .....	112

## Wykaz wykresów

Wykres 4-1.	Główne rynki pod względem sprzedaży .....	43
Wykres 4-2.	Główne rynki pod względem sprzedaży według wielkości przedsiębiorstw .....	44
Wykres 4-3.	Pozycja konkurencyjna według wielkości przedsiębiorstw .....	45
Wykres 4-4.	Pozycja konkurencyjna według poziomu wykształcenia pracowników szeregowych .....	47
Wykres 4-5.	Pozycja konkurencyjna według poziomu wykształcenia kadry zarządzającej .....	48
Wykres 4-6.	Pozycja konkurencyjna według poziomu wykształcenia kadry zarządzającej .....	50
Wykres 10-1.	Analiza potrzeb żywnościowych.....	114
Wykres 10-2.	Hierarchia potrzeb.....	114
Wykres 10-3.	Źródło informacji o daniach gotowych .....	115
Wykres 10-4.	Reklama a zakup produktu.....	116
Wykres 10-5.	Miejsce zakupu dań gotowych .....	116
Wykres 10-6.	Miesięczna kwota wydawana na dania gotowe.....	117