

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE
Nr 22

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2016

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

Komitetu naukowy:

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka
Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski
Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron
Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian
Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin
Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak
Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska
dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz
dr hab. inż. Anna Brzozowska prof. PCz
dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz
dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz
dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz
dr hab. Robert Janik prof. PCz
dr hab. Dorota Jelonek prof. PCz
dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk prof. PCz

dr hab. Anna Korombel prof. PCz
dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz
dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz
dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz
dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz prof. PCz
dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz
dr hab. inż. Paweł Nowodziński prof. PCz
dr hab. Roman Olejnik prof. PCz
dr hab. inż. Iwona Otola prof. PCz
dr hab. Piotr Pachura prof. PCz
dr hab. Marek Szajt prof. PCz
dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz
dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz
dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz
dr hab. Bogusława Ziółkowska prof. PCz

Sekretarz Zeszytu

dr Agnieszka Strzelecka

Redaktor statystyczny

dr Aneta Włodarczyk

Korekta językowa

Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.zim.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2016



Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, e-mail: wyd.wz@zim.pcz.pl

Spis treści

Od Redakcji	5
Beata Ślusarczyk Wspieranie konkurencyjności polskiego przemysłu w świetle założeń nowej polityki przemysłowej	7
Kamila Francik, Mariusz Pudło Systemy wspomaganie decyzji w aspekcie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie	23
Anna Mijał Zachowania przedsiębiorcze Polaków i formy wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości w Polsce	33
Karolina Gałązka Inwestycje w zakresie odnawialnych źródeł energii w świetle wymagań zrównoważonego rozwoju na przykładzie województwa lubelskiego	50
Sylwia Gostkowska-Dźwig, Magdalena Mroziak Polskie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Wybrane problemy	64
Agata Krukowska-Miler Działania wizualizacyjne wybranych zakładów leczniczych jako przejaw możliwości promocji w sektorze opieki zdrowotnej	73
Luiza Skrobich <i>Content marketing</i> jako jeden z kluczowych elementów nowoczesnej strategii marketingowej	84
Iwona Herbuś Działania reklamowe – od komercji do kampanii społecznych	93
Katarzyna Olejniczak Czynniki sprzyjające przedsiębiorczości kobiet w biznesie	101
Katarzyna Łukasik, Artur Sawicki Kobieta jako menedżer przyszłości	112
Julia Szlenk Wpływ braku wiedzy i informacji na turystykę osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu	123
Żaneta Gadzinowska Oddziaływanie programów wspierających aktywizację osób z niepełnosprawnością na zmianę ich sytuacji na rynku pracy	134

Robert Błażlak Innowacyjność przedsiębiorstw a problematyka transferu technologii	147
Grzegorz Szymański Snapchat jako innowacyjna aplikacja marketingu mobilnego	156
Agnieszka Raczek Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych	168
Monika Piśniak Analiza portfela ryzyk na podstawie losowo wybranych przedsiębiorstw w sektorze MŚP	185
Magdalena Baryń Nowe wyzwania w zarządzaniu łańcuchem dostaw produktu turystycznego	197
Aleksandra Koszarek-Cyra Systemy zarządzania energią jako narzędzie wspierające proces racjonalizacji zużycia energii w organizacjach	210
Bartłomiej Osyra Zarządzanie mobilnością miejską - instrumenty i podstawowe etapy wdrażania zrównoważonych planów zarządzania (SUMP)	218
Milena Ociesa Zarządzanie gminą w aspekcie wspierania rozwoju przedsiębiorczości	230
Adrian Krawczyk Doskonalenie modelu budżetu obywatelskiego na przykładzie miasta Częstochowy	242
Wojciech Leoński Kodeks etyczny jako instrument społecznej odpowiedzialności biznesu	257
Andrzej Pacana, Artur Woźny, Anna Sobczyńska Koncepcja oceny jakości programów kształcenia	264
Roksana Włodarczyk Determinanty skutecznej komunikacji w modelu biznesowym B2C	274

Od Redakcji

Drogi Czytelniku,

oddajemy w Twoje ręce kolejny, 22. numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”. Tym razem zawiera on 24 artykuły. Obejmują one tematykę zarządzania i ekonomii w bardzo szerokim ujęciu. Znaleźć można tu zatem teksty dotyczące konkurencyjności i innowacyjności. Pojawiają się również rozważania na tematy coraz częściej poruszane w literaturze – ryzyka w działalności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju. Także tematyka marketingowa, niegdyś bardzo popularna, wraca na łamy naszego czasopisma. Również osoby zainteresowane zarządzaniem zasobami ludzkimi czy wykorzystaniem technologii informacyjnych w działalności przedsiębiorstw powinny znaleźć coś dla siebie. Ponadto pojawiają się analizy z zakresu logistyki i zarządzania samorządowego. Mamy zatem przekrój tematyczny, który powinien odpowiadać na zapotrzebowanie płynące ze strony Odbiorców. W końcu Autorzy publikujący na łamach Zeszytów swoje analizy, wyniki badań, przemyślenia są nie tylko „dawcami”, ale i odbiorcami. Być może część z przedstawianych treści jest reakcją na wcześniejsze teksty przeczytane na naszych łamach. Zatem po raz kolejny zapraszam do lektury, jak również do dzielenia się z Redakcją uwagami – także w postaci artykułów polemicznych.

Marek Szajt



WSPIERANIE KONKURENCYJNOŚCI POLSKIEGO PRZEMYSŁU W ŚWIETLE ZAŁOŻEŃ NOWEJ POLITYKI PRZEMYSŁOWEJ

Beata Ślusarczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Prowadzone w ostatnim czasie publiczne debaty gospodarcze coraz częściej podejmują postulat wdrożenia nowej polityki przemysłowej dla podźwignięcia gospodarek po światowym kryzysie. Niniejszy artykuł podejmuje wskazaną tematykę, przedstawiając genezę obecnego zainteresowania polityką przemysłową. Przeprowadzona analiza szeregu wskaźników ekonomicznych, opartych na wynikach osiągniętych przez przemysł unijny, jak i w poszczególnych krajach UE potwierdza konieczność aplikacji założeń nowej polityki przemysłowej, dla zwiększenia konkurencyjności przemysłu unijnego na tle gospodarki światowej.

Słowa kluczowe: polityka przemysłowa, światowy kryzys finansowy, przemysł unijny, przemysł polski

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.01

Wprowadzenie

W ostatnim czasie w publicznych debatach gospodarczych czy publicystycznych coraz częściej pojawia się postulat wdrożenia nowej polityki przemysłowej, w celu podźwignięcia gospodarek po światowym kryzysie. Szczególnie interesujące i ożywione dyskusje toczą się m.in. na łamach tygodnika „Polityka” (por. Bendyk 2014, s. 64-66; Woś 2015, s. 48-51; Grzeszak 2015, s. 40-43; Karpiński 2015, s. 44-45), gdzie autorzy opracowań wymieniają opinie na temat stanu światowego przemysłu (zwłaszcza polskiego), potrzeby reindustrializacji, wreszcie konieczności uwzględnienia w polityce gospodarczej wspólnot, jak i poszczególnych krajów odpowiedniej strategii właśnie dla przemysłu. Niniejszy artykuł podejmuje tę tematykę: przedstawia genezę obecnego zainteresowania tym zagadnieniem; definiuje i krótko charakteryzuje politykę przemysłową, a także prezentuje założenia polityki unijnej w badanym obszarze. Jako że tytuł opracowania wskazuje na potrzebę pochylenia się nad konkurencyjnością polskiego przemysłu, w artykule zaprezentowano dane liczbowe świadczące o jego stanie na tle wybranych krajów europejskich, konkludując – w jakich, kluczowych z punktu widzenia unijnej polityki przemysłowej, obszarach ma jeszcze spore zaległości do nadrobienia.

Celem artykułu jest wyróżnienie potrzeb realizacji nowej polityki przemysłowej w procesie odbudowy gospodarek objętych recesją po kryzysie finansowym z 2008 roku oraz zwiększenia konkurencyjności przemysłu unijnego, ze szczególnym

uwzględnieniem gospodarki polskiej. Potwierdza to przeprowadzona analiza szeregu wskaźników ekonomicznych, opartych na wynikach osiągniętych przez przemysł unijny, jak i w poszczególnych krajach UE. Istotnym elementem rozważań jest również prezentacja kluczowych założeń i zadań zdefiniowanej w nowy sposób polityki, dedykowanej wspieraniu działalności przemysłowej.

Kryzys gospodarczy przesłanką ponownego zainteresowania polityką przemysłową

Przez ostatnie kilkanaście lat polityka przemysłowa kojarzyła się jedynie z anachronizmem, któremu nie należy poświęcać szczególnej uwagi. Przeważało przekonanie, że rozwój gospodarczy osiągnąć można jedynie poprzez rozwój sektora usług i sektora finansów, przy jednoczesnym zmniejszaniu roli przemysłu. Dopiero kryzys zapoczątkowany w USA w 2008 roku unaoczniał brak zasadności takiego podejścia. Okazało się, że spekulacje dokonywane na rynkach finansowych doprowadzić mogą do załamania gospodarki nie tylko jednego kraju, ale – w wyniku postępującej globalizacji – gospodarek państw całego świata. Ostatnie lata pokazały, że najlepszą drogą wyjścia z kryzysu jest ponowne zwrócenie się w kierunku przemysłu. Jak podkreśla R. Woś, to industrializacja była ważnym fundamentem powojennego sukcesu zachodnich gospodarek, również sektor przemysłowy, nie zaś usługi, generuje najwięcej innowacji technologicznych. Powołując się także na autorytety w dziedzinie ekonomii, jakimi są M. Kondratiew czy J. Schumpeter, pisze, że: „To przemysł stanowi serce kapitalizmu. To stąd wychodzą impulsy dla pozostałej części gospodarki. W tym dla usług, których jest w PKB więcej, ale które jakby żerują na realnym produkcie stworzonym przez twardą gospodarkę” (Woś 2015, s. 49). Kryzys z 2008 roku zmienił tym samym postrzeganie roli przemysłu w gospodarce. Produkcja przemysłowa odzyskała swoje miejsce w tym znaczeniu, że stosunkowo duży sektor produkcyjny nie jest już uważany za odzwierciedlenie nieefektywnej struktury gospodarczej, nieadekwatnej do postindustrialnego, zdominowanego przez usługi kręgu krajów wysoko rozwiniętych. Obserwacja życia gospodarczego jasno wskazuje, że kraje, które utrzymały większy udział produkcji przemysłowej, lepiej radziły sobie w trakcie kryzysu. Doskonałym tego przykładem są Stany Zjednoczone, gdzie w 2011 roku gospodarka tego kraju wróciła do stanu sprzed kryzysu, a stało się to głównie dzięki odradzającemu się przemysłowi, który był odpowiedzialny za blisko 40% nowego wzrostu gospodarczego. Zasadniczymi czynnikami sukcesu amerykańskiej gospodarki były m.in. wzrost produktywności poprawiającej się w tempie 5,0% rocznie oraz rewolucja łupkowa, dzięki której przedsiębiorcy w USA mają dostęp do taniej energii (Bendyk 2014, s. 64). Dynamiczny sektor produkcyjny ponownie uważany jest za niezbędny element innowacyjnych i szybko rozwijających się gospodarek. Te wszystkie argumenty spowodowały zwrócenie baczniejszej uwagi na zagadnienia polityki przemysłowej i niejako przywróciły to pojęcie do łask, wprowadzając je ponownie do przestrzeni publicznej dyskusji (Ulbrych 2013, s. 48; Stöllinger i in. 2013, s. 1).

Obecnie prowadzona polityka przemysłowa znacznie różni się od typowej polityki przemysłowej realizowanej choćby po II wojnie światowej. Wtedy polityka ta miała charakter interwencjonizmu państwowego, jej zadaniem była stabilizacja gospodarki i utrzymanie spokoju społecznego. Można powiedzieć, że w gruncie rzeczy jej zadaniem była ochrona własnej gospodarki przed konkurencją międzynarodową. Obecna polityka przemysłowa skupia się natomiast na wspieraniu zdolności konkurencyjnych w warunkach otwartej gospodarki globalnej. Ma ona za zadanie oddziaływanie na poszczególne obszary, z uwzględnieniem konkurencyjności całej gospodarki krajowej, a nie jedynie poszczególnych wspieranych sektorów. Polityka ta nastawiona jest na osiągnięcie strategicznych celów długofalowych, w miejsce koncentrowania się na osiąganiu celów doraźnych. Należy w tym miejscu podkreślić, że polityka taka nie może być bezkrytycznie kopiowana z innych krajów, lecz musi być stworzona od podstaw, z uwzględnieniem cech specyficznych danej gospodarki narodowej (Geodecki i in. 2013, s. 123-124).

Czym jest polityka przemysłowa?

Zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i w praktyce gospodarczej pojęcie „polityka przemysłowa” jest różnie interpretowane, poza tym stosunek do polityki przemysłowej jest krańcowo zróżnicowany – od aprobaty do negacji. Niezależnie od odmienności interpretacyjnych należy podkreślić, że jest to pojęcie podlegające ewolucji, zarówno pod wpływem warunków wewnętrznych (np. poziom rozwoju społeczno-gospodarczego czy uwarunkowania ustrojowo-systemowe), jak i zewnętrznych (np. sytuacja międzynarodowa, poziom zadłużenia wobec zagranicy czy możliwości eksportowe i importowe). Z tradycyjnego punktu widzenia polityka przemysłowa jest definiowana jako zestaw decyzji politycznych i środków, które mają wpływ na strukturę i rozwój sektora produkcji przemysłowej. W ramach polityki gospodarczej tradycyjna polityka przemysłowa jest rozumiana jako część polityki strukturalnej i obejmuje te decyzje oraz środki, które są bezpośrednio i celowo ukierunkowane na zmianę struktury przemysłu (Hochfeld 2010, s. 10). H. Kazarowicz i A. Skowrońska (Kazarowicz, Skowrońska 2005, s. 20) uważają z kolei, że „polityka przemysłowa jest swojego rodzaju klamrą spinającą i koordynującą wiele różnorodnych środków i zagadnień usytuowanych poza samym przemysłem”. Jeszcze inaczej definiują politykę przemysłową P. Bianchi i S. Labory (Bianchi, Labory 2011a, s. 3), którzy twierdzą, iż obejmuje ona wszelkie działania przyczyniające się do restrukturyzacji przemysłu i rozwoju nowych branż. Ich zdaniem polityka przemysłowa nie ogranicza się zatem do pomocy państwowej czy polityki badań i rozwoju, lecz stanowi zestaw działań umacnianych przez instrumenty, których celem jest wspieranie poszczególnych dróg rozwoju przemysłu. Z. Bartosik (Bartosik 1993, s. 21, cyt. za: Ślusarczyk 2009, s. 402) twierdzi natomiast, że „polityka przemysłowa, łącząca w sobie elementy polityki makroekonomicznej z polityką stwarzania warunków sprzyjających rozwojowi konkurencji, była i jest pozytywną reakcją na niedoskonałość rynku. Stanowi więc ona podstawowy instrument, jakim rząd oddziałuje na przemiany strukturalne w przemyśle, nadając im pożądaną kierunek i tempo” (1993, s. 21, cyt. za: Ślusarczyk 2009, s. 402).

Jako główny cel polityki przemysłowej uznać można pobudzanie wzrostu gospodarczego, uzyskiwane dzięki unowocześnianiu, racjonalizacji oraz intensyfikacji procesów wytwórczych. Władze publiczne mają zatem czynnie zaangażować się w sferę nauki i rozwoju tak, by przełożyło się to na szybszy transfer osiągnięć naukowych do sfery życia gospodarczego (Nagórny 2011, s. 476-477).

Polityka przemysłowa może wpływać na gospodarkę pośrednio lub bezpośrednio. Wpływ pośredni mają przede wszystkim warunki ramowe, jak np. sposób funkcjonowania rynków finansowych, prawne aspekty prowadzenia działalności, system administracji państwowej czy jakość edukacji. Za wpływ bezpośredni uznać natomiast należy wspieranie konkretnych gałęzi przemysłu, firm czy technologii (*European Competitiveness Report 2013...* 2013, s. 136).

Polityka przemysłowa w Unii Europejskiej

Literatura przedmiotu dzieli politykę przemysłową po II wojnie światowej na trzy fazy: pierwsza faza obejmuje lata 1950-1970 minionego stulecia, faza druga to lata 1971-2000, natomiast ostatnia faza rozpoczęła się po roku 2000 i trwa do dziś. W tym czasie polityka przemysłowa ewoluowała od interwencjonizmu państwowego, przez leseferyzm, aż po obecną formę, skupioną na ułatwianiu koordynacji i pomocy w budowie konkurencyjnych gospodarek (Dhéret i in. 2014, s. 12).

Podobnie wyglądała ewolucja polityki przemysłowej Unii Europejskiej. W pierwszej fazie była ona w zasadzie wewnętrzną sprawą poszczególnych państw członkowskich. Pierwszy okres unijnej polityki przemysłowej charakteryzował się podejściem interwencjonistycznym i selektywnym, co objawiało się poprzez wspieranie wybranych, najczęściej schyłkowych gałęzi przemysłu, uznane przez poszczególne państwa za najważniejsze dla ich gospodarek. Drugi etap obejmował już szereg działań zbiorowych, wspólnych dla wszystkich państw członkowskich. Interwencjonizm państwowy zastąpiono wsparciem horyzontalnym. Trzeci etap unijnej polityki przemysłowej stanowi odpowiedź na znaczący wzrost wydajności przemysłu Stanów Zjednoczonych, osiągnięty dzięki rozwojowi technologii informacyjnych. W roku 2000 przyjęto Strategię Lizbońską, w której wskazano na gospodarkę opartą na wiedzy jako warunek sprostania międzynarodowej konkurencji. W kolejnych latach opracowano jeszcze kilka dokumentów komunikujących zmiany w obranej strategii, wymuszonych głównie przez potrzebę dostosowania gospodarek nowych państw członkowskich do wytycznych Wspólnoty. Duży nacisk położony został na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, a także na rozwój sieci wspierających współpracę między przedsiębiorstwami, jednostkami badawczymi i uczelniami oraz władzami publicznymi, co przełoży się bezpośrednio na zwiększenie konkurencyjności przemysłu (Bianchi, Labory 2011b, s. 134; Ślusarczyk 2009, s. 402; Kot, Brzeziński 2015, s. 101-112).

Kryzys gospodarczy zapoczątkowany w 2008 roku wymusił ponowne pochylenie się decydentów ze Wspólnoty nad kwestią polityki przemysłowej. Niewielki poziom wzrostu gospodarczego krajów członkowskich oraz powrót państw do interwencjonizmu w celu ratowania narodowych gospodarek stały się przyczyną kolejnych debat w kwestii polityki przemysłowej. Z pewnością przykład odradza-

jącego się przemysłu w Stanach Zjednoczonych dał motywację decydom w Unii Europejskiej do reindustrializacji Wspólnoty, tym bardziej że dla Europy przemysł jest jeszcze ważniejszy niż dla USA, ponieważ odpowiada za 80% unijnego eksportu i w przemyśle lokowanych jest blisko 80% prywatnych inwestycji w badania i rozwój (Bendyk 2014, s. 65). Uzmysłowiono sobie, że bez silnego przemysłu nie da się zbudować silnej, konkurencyjnej gospodarki. Z pewnością nie będzie to zadaniem łatwym, gdyż jednocześnie Unia przyjęła surową politykę klimatyczno-energetyczną, a europejscy przemysłowcy ponoszą dwukrotnie wyższy koszt zużycia energii niż przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych. W odpowiedzi na te problemy Komisja Europejska opublikowała w ostatnich latach szereg komunikatów przedstawiających zmodyfikowane podejście do problematyki polityki przemysłowej. Do podstawowych jej zadań zaliczono m.in.: zwiększenie produktywności przemysłu wytwórczego i powiązanych z nim usług, tworzenie silnego i konkurencyjnego łańcucha wartości w przemyśle wytwórczym, tworzenie warunków korzystnych dla rozwoju podmiotów z sektora MŚP oraz dostosowanie przemysłu do zmian w globalnej gospodarce. Działania prowadzone w ramach unijnej polityki powinny być ukierunkowane na wprowadzanie takich zmian, jak choćby: poprawa jakości otoczenia biznesu, usprawnienie działania administracji publicznej, zwiększenie zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw oraz poprawa efektywności energetycznej (*Zintegrowana polityka przemysłowa...* 2010, s. 36).

Duże znaczenie dla polityki przemysłowej Unii Europejskiej ma również komunikat z dnia 10 października 2012 r., stanowiący niejako strategię reindustrializacji Wspólnoty. Założono w nim zwiększenie udziału produkcji przemysłowej w strukturze PKB Unii do 20% w 2020 roku. Wskazane zostały również cztery filary, na których powinna opierać się nowa, wzmocniona polityka gospodarcza. Filarami tymi są: inwestycje w innowacje, poprawa warunków rynkowych, zwiększenie dostępu do kapitału, a także poprawa jakości kapitału ludzkiego. Pierwszy filar szczególnie istotny jest w przypadku sektorów zaawansowanych technologii, charakteryzujących się dużym potencjałem wzrostu i wysokim poziomem zatrudnienia. Drugi filar obejmuje działania dotyczące wspierania przedsiębiorczości w sferze jednolitego rynku cyfrowego, ochrony własności intelektualnej oraz rozwoju i internacjonalizacji podmiotów z sektora MŚP. Filar trzeci dotyczy bardziej optymalnego ukierunkowania przepływu środków publicznych oraz zniesienia barier przepływu środków prywatnych i przepływów transgranicznych. Realizacja ostatniego filaru nastąpić powinna poprzez lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do wymagań współczesnej gospodarki (Ulbrich 2013, s. 59; *Silniejszy przemysł europejski...* 2012, s. 4). W komunikacie tym przedstawiono również priorytetowe obszary działania, którymi są: zaawansowane technologie produkcyjne, kluczowe technologie wspomagające, bioprodukty, zrównoważona polityka w zakresie przemysłu i budownictwa oraz surowców, ekologicznie czyste pojazdy oraz inteligentne sieci i infrastruktura cyfrowa (*Silniejszy przemysł europejski...* 2012, s. 4).

W najnowszym dokumencie unijnym dotyczącym polityki przemysłowej z dnia 22 stycznia 2014 r. zwrócono uwagę na powiązania przemysłu z pozostałymi gałęziami gospodarki. Zależności te nie ograniczają się tylko do przetwórstwa przemysłowego, lecz obejmują całe łańcuchy dostaw – począwszy od dostaw surowców i energii, na usługach dla przedsiębiorstw (m.in. logistyka) i konsumentów (obsługa

posprzedawowa) kończą. Integracja ta powoduje, że znaczenie przemysłu w gospodarce jest znacznie większe, niż wskazywałaby zwykła analiza udziału przetwórstwa przemysłowego w strukturze PKB. Jak podkreślono w komunikacie, przemysł odpowiada za około 80% eksportu całej Unii Europejskiej, ponadto właśnie w przemyśle lokowanych jest ponad 80% nakładów na innowacje i badania naukowe. Ponadto każde nowe miejsce pracy w przemyśle generuje powstanie 0,5-2 miejsc pracy w innych sektorach (*Działania na rzecz odrodzenia...* 2014, s. 1).

Polityka przemysłowa w Polsce

Polskiej polityce przemysłowej od początku lat dziewięćdziesiątych poświęcono wiele uwagi i przygotowano wiele dokumentów regulujących jej zakres, cele i zadania (por. Ślusarczyk 2010, s. 5-35). W okresie transformacji systemowej polska polityka przemysłowa przeszła cztery zasadnicze etapy (Płowiec (red.) 2010, s. 170; Pełka 1998, s. 12; Muńko 1996, s. 15):

1. W pierwszym z nich (1989-1991) polityka gospodarcza skoncentrowana była na realizacji programu stabilizacyjnego oraz na walce z inflacją, co spowodowało przesunięcie problemów restrukturyzacyjnych gospodarki na dalszy plan. Na tym etapie znacznie ograniczone zostały dotacje państwa dla przemysłu. Ówczesna „polityka przemysłowa” realizowana była w sposób chaotyczny, bez programów koniecznych zmian w strukturze potencjału produkcyjnego i produkcji.
2. W etapie drugim (połowa 1991-1994) podjęto próby ustalenia zasad polityki przemysłowej. Ministerstwo Przemysłu i Handlu przystąpiło do prac nad założeniami polityki przemysłowej, które zawierały projekty programów restrukturyzacji wybranych branż przemysłu (tzw. studia sektorowe). W 1991 roku zawarty został Układ Europejski ograniczający swobodę prowadzenia polityki przemysłowej przez narzucenie reguł udzielania pomocy państwa.
3. W trzecim etapie, zapoczątkowanym pod koniec roku 1994, przyjęto dokument *Program polityki przemysłowej na lata 1995-1997. Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu*. Akceptacja tego programu oznaczała równocześnie przejście od polityki przemysłowej (defensywnej), koncentrującej swe działania na ochronie i restrukturyzacji niektórych gałęzi tradycyjnych, do polityki promocji gałęzi przyszłościowych i eksportowych (aktywnej).
4. Od roku 1996 polityka przemysłowa Polski znalazła się na czwartym etapie w procesie dostosowywania gospodarki kraju do wymogów wolnego rynku. W nowej „erze” polityki przemysłowej zakładano coraz ściślejsze dostosowywanie się do reguł konkurencji w Unii Europejskiej, jak również wypełnianie postanowień Układu Europejskiego w tym zakresie.

W toczącej się w Polsce w pierwszych latach transformacji polemice o polityce przemysłowej przeważały negatywne doświadczenia związane z kształtowaniem struktury produkcji przez państwo w systemie gospodarki centralnie planowanej. Gospodarka nakazowa wykluczała funkcjonowanie mechanizmu rynkowego, a państwo podejmowało nawet najdrobniejsze decyzje dotyczące rozwoju przemysłu. W rezultacie wszystkie błędy z tym związane przypisano interwencjonizmowi pań-

stwowemu, a naczelną wytyczną warunkującą politykę przemysłową stało się twierdzenie ministra T. Syryjczyka: „najlepsza polityka przemysłowa to brak tej polityki”.

Zwolennicy polityki przemysłowej stanowili jednak najliczniejszą grupę polskich ekonomistów. Popierali oni ideę oddziaływania państwa na rozwój przemysłu nie tylko przy pomocy narzędzi polityki makroekonomicznej (czyli stopy procentowej, kursu walutowego czy ulg podatkowych), ale również poprzez zastosowanie wielu innych narzędzi polityki gospodarczej (Bożyk 2000, s. 142-145).

Formułowaniu polskiej polityki przemysłowej towarzyszyły znaczące ograniczenia, którymi były: brak społecznego consensusu dla realizowanej polityki gospodarczej, a przede wszystkim brak środków finansowych na jej prowadzenie. Niejednokrotnie można przeczytać opinię, że za fiasko polityki przemysłowej odpowiadają: relacje polityczne, lobbujące konkretne przemysły, a także związki zawodowe wielkich zakładów, blokujące procesy prywatyzacji. W rezultacie, pomimo przygotowanych dokumentów i formułowanych celów i zadań polityki przemysłowej, ta realizowana była wybiórczo, chaotycznie i często w sprzeczności z założeniami innych polityk.

Polski przemysł na tle gospodarek innych krajów Unii Europejskiej

Sformułowanie planu skutecznej polityki przemysłowej dla Polski nie jest zadaniem łatwym. Z jednej strony należałoby skupić się na branżach, które roją największe nadzieje rozwoju i decydują o konkurencyjności gospodarczej kraju, z drugiej natomiast kształtowanie polskiej polityki przemysłowej jest w pewien sposób ograniczone przez unijne wytyczne. Narodowa polityka przemysłowa kraju członkowskiego UE musi się bowiem wpisywać w ogólne założenia polityki przemysłowej całej Wspólnoty (przedstawione powyżej). W przypadku Polski sprawa jest o tyle trudna, że sektory strategiczne naszej gospodarki nie do końca odpowiadają priorytetom unijnej polityki.

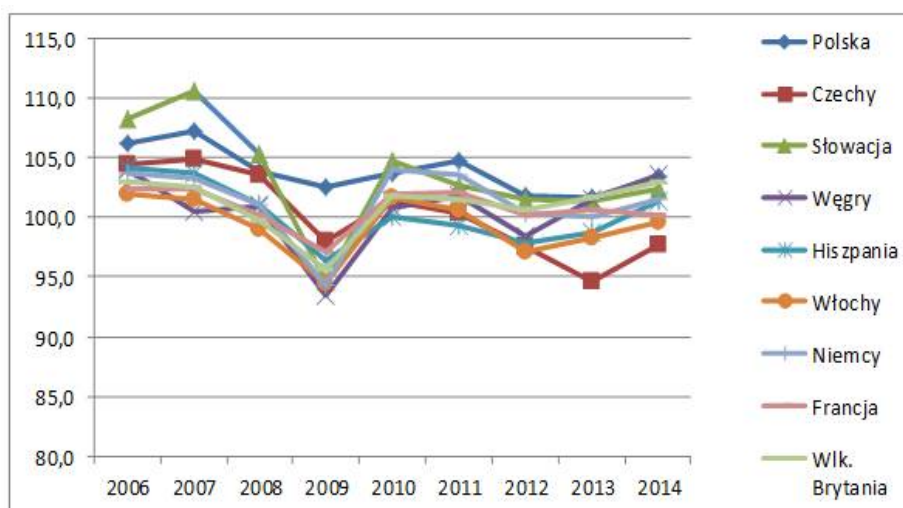
Autorzy raportu *Polityka przemysłowa gwarantem zatrudnienia* przedstawiają trzy główne czynniki konkurencyjności polskiego przemysłu, którymi są: relatywnie niskie koszty pracy, wysoka chłonność rynku wewnętrznego oraz elastyczność kursu złotego (Kiewra i in. 2011, s. 42). Nie są to jednak atuty, jakimi w dłuższej perspektywie konkurować może państwo, które chce się gospodarczo rozwijać, a docelowo awansować do grupy krajów wysoko rozwiniętych. Należy zatem na bazie posiadanych atutów stworzyć program dostosowania polskiego przemysłu do zmieniających się warunków (i wymagań Unii Europejskiej) tak, by w przyszłości móc czerpać z tego największe korzyści.

Głębsza analiza stanu polskiego przemysłu i możliwych dróg rozwoju wymaga przeglądu ogólnej sytuacji makroekonomicznej Polski. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2014 roku PKB Polski wyniósł 1 728 677 mln zł, co w przeliczeniu na jednego mieszkańca dało 45 495 zł. Wartość PKB w stosunku do poprzedniego roku wzrosła o 4,0% (w 2013 roku o 1,7% w stosunku do roku 2012). Wartość eksportu w 2014 roku wyniosła 693 471,6 mln zł i była o 7% wyższa niż w roku wcześniejszym. Z kolei stopa bezrobocia osiągnęła w Polsce w roku 2014 poziom średnio 12,0% – wskaźnik ten obniżył się w porównaniu z 2013 rokiem o 1,4 punktu procentowego. Wartość nakładów inwestycyjnych w polskiej

gospodarce w 2014 roku równała się 248 895 mln zł i była wyższa niż w roku 2013 o ok. 7,7%. Warto przy tym dodać, że nakłady inwestycyjne w przemyśle wzrosły w 2014 roku w stosunku do roku poprzedniego o 18,3% (w przetwórstwie przemysłowym miernik ten wyniósł 17,8%). Tę znaczącą poprawę wyróżnionych mierników potwierdza fakt, że w 2013 roku nakłady inwestycyjne w przemyśle wzrosły w stosunku do roku 2012 o 4%, a w przetwórstwie przemysłowym o 7%. Również produkcja sprzedana przemysłu wzrosła w analizowanym okresie o 3,3% (w 2013 roku o 1,8% w stosunku do 2012 roku), przy czym największy wzrost (o 4,6%) odnotowano w przetwórstwie przemysłowym.

Silę i konkurencyjność polskiej gospodarki, ze szczególnym uwzględnieniem przemysłu, można obiektywnie zobrazować, dokonując jej porównania z innymi krajami. W niniejszym opracowaniu analiza skupi się głównie na porównaniu Polski z wybranymi krajami Wspólnoty, ze szczególnym uwzględnieniem takich krajów jak: Czechy, Słowacja i Węgry, czyli państwa Grupy Wyszehradzkiej, charakteryzujące się podobnymi uwarunkowaniami ekonomicznymi i geopolitycznymi, Hiszpania i Włochy, czyli państwa o podobnej strukturze gospodarczej, a także Niemcy, Francja i Wielka Brytania, czyli największe państwa Unii, będące jednymi z liderów gospodarczych i de facto mające główny wpływ na wiele decyzji podejmowanych w Unii Europejskiej.

Pierwszym i chyba najważniejszym wskaźnikiem pozwalającym określić sytuację gospodarczą na tle innych krajów jest wskaźnik dynamiki PKB. Jego wartość w latach 2006-2014 zaprezentowana została na *Rysunku 1*.



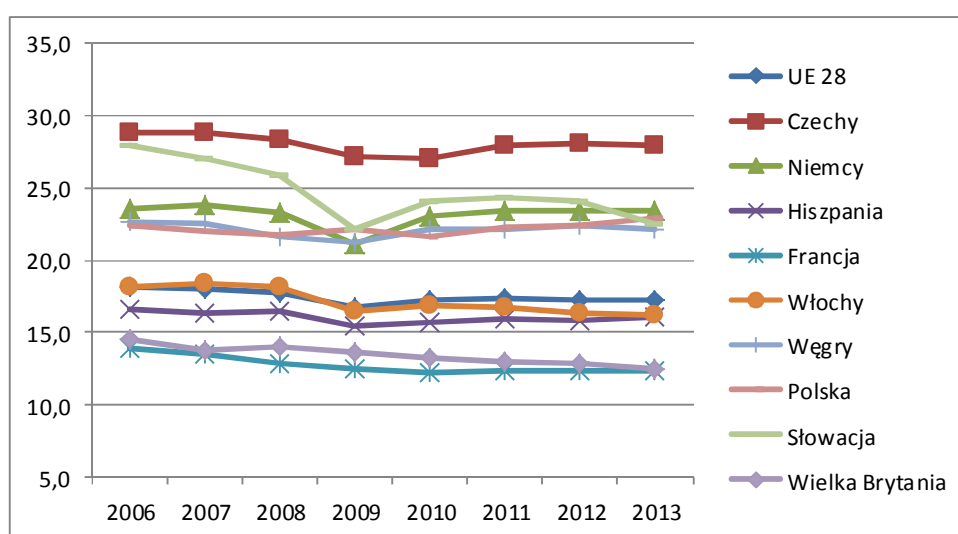
Rysunek 1. Dynamika PKB w wybranych krajach w latach 2006-2014 [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Dane na wykresie wyraźnie pokazują, że największy kryzys w krajach Unii Europejskiej przypadł na 2009 rok. Wartość produktu krajowego brutto większości państw członkowskich była niższa niż w roku wcześniejszym. Wyjątkiem jest tu

Polska, czyli jedyny spośród analizowanych krajów, w którym wskaźnik dynamiki PKB osiągnął wartość powyżej 100%. Najgorsza sytuacja miała w tym czasie miejsce na Węgrzech, gdyż wskaźnik dynamiki PKB tego kraju był niższy niż 95%, co oznacza dość sporą recesję. W roku 2010 wszystkie kraje, poza Hiszpanią, wróciły na drogę rozwoju, jednak sytuacja ta nie trwała długo – już w roku 2012 w wielu państwach ponownie dała o sobie znać recesja, która utrzymała się również w 2013 roku. Podobnie jak w roku 2009, problem ten nie dotyczył Polski. Z analizy tych danych widać zatem wyraźnie, że Polska, jako jeden z niewielu krajów, potrafiła utrzymać (co prawda niewielki) wzrost gospodarczy. W 2014 roku prawie we wszystkich krajach (poza Francją) zauważa się dalszy wzrost PKB.

Kolejnymi, szczególnie interesującymi z punktu widzenia tematu niniejszego artykułu, wskaźnikami monitorującym sytuację gospodarczą krajów są: udział przemysłu w wartości produktu krajowego oraz udział zatrudnionych w przemyśle osób w ogólnej liczbie pracujących. Dane związane z tymi obszarami badawczymi zaprezentowane zostały na *Rysunku 2* i *Rysunku 3*.



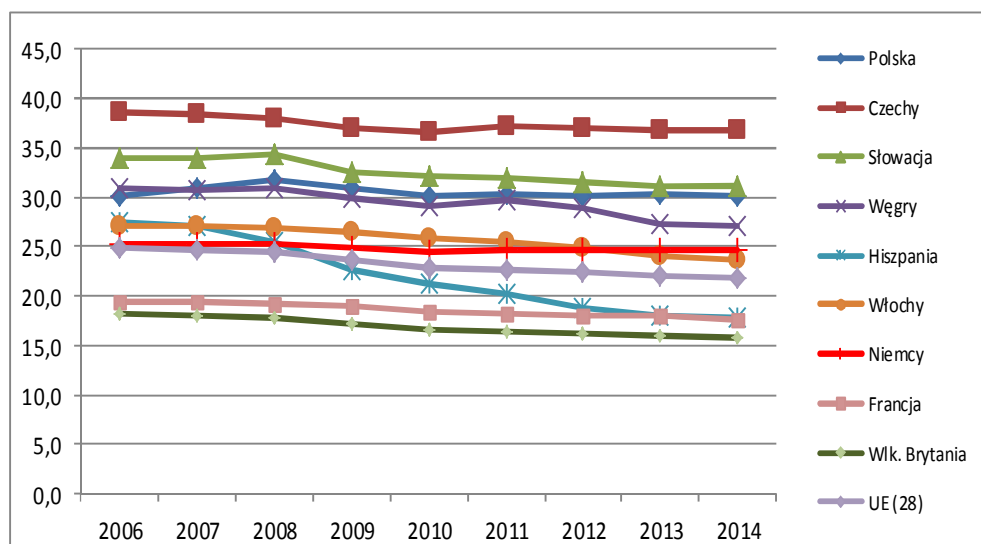
Rysunek 2. Udział przemysłu w PKB gospodarek wybranych krajów w latach 2006-2013 [%]

Brak danych dotyczących 2014 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Zarówno w Unii Europejskiej jako całości, jak i w poszczególnych państwach członkowskich, udział przemysłu w PKB przez cały analizowany okres kształtował się na dość stabilnym poziomie. Wskaźnik ten zdecydowanie najwyższy szczebel osiąga w Czechach, gdzie wynosi ponad 25%, najniższy z kolei jest we Francji – w żadnym roku nie osiągnął on wartości 15%. We wszystkich krajach w roku 2009 nastąpił spadek udziału przemysłu w PKB, przy czym w większości przypadków od roku 2010 następuje powolny wzrost wartości tego wskaźnika. Na tym tle sytu-

acja polskiego przemysłu kształtuje się w miarę stabilnie. Udział przemysłu w PKB Polski oscyluje w granicach 22% i jest wyższy niż średnia unijna wynosząca ok. 17%. Pamiętając o tym, że jednym z celów UE na 2020 rok jest osiągnięcie 20-procentowego udziału przemysłu w PKB, można uznać, że Polska pozytywnie wpisuje się w tę strategię. Obecny poziom tego wskaźnika stanowi dla naszego kraju dobry punkt wyjścia i daje nadzieję na utrzymanie, a nawet przyspieszenie tempa rozwoju gospodarczego (przy podjęciu odpowiednich działań wspierających).

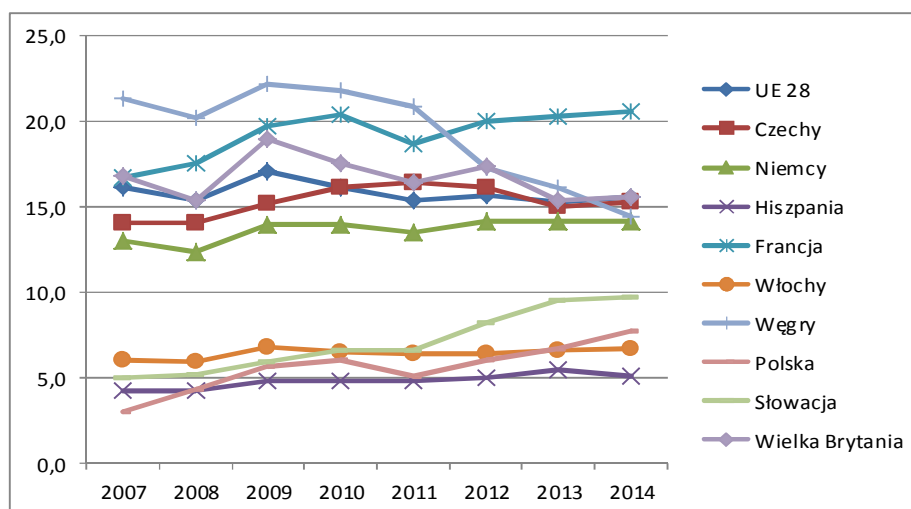


Rysunek 3. Udział osób zatrudnionych w przemyśle w ogólnej liczbie pracujących w wybranych krajach w latach 2006-2014 [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Unijna średnia udziału zatrudnionych w przemyśle osób w ogólnej liczbie pracujących w latach 2006-2014 kształtowała się w granicach od 24,8% do 21,9%, przy czym był to konsekwentny spadek. Spośród wymienionych na wykresie państw, największy ubytek pracujących w przemyśle, bo aż o 9,6 punktu procentowego, odnotowała Hiszpania, która wraz z Wielką Brytanią oraz Francją znajduje się poniżej średniej unijnej. W pozostałych krajach udział zatrudnionych w przemyśle osób w ogólnej liczbie pracujących odnotowano powyżej unijnej średniej, przy czym niekwestionowanym liderem w tym obszarze są Czechy, ze wskaźnikiem na poziomie 36,7% w 2014 roku. Polska i Niemcy to kraje, które mogą pochwalić się w zasadzie stabilnym udziałem pracujących w przemyśle w badanym okresie (Polska nieco ponad 30%, Niemcy średnio 24,5%). Pozostałe kraje: Słowacja, Węgry i Włochy w badanym okresie odnotowały spadki omawianego wskaźnika o ok. 3%-4%.

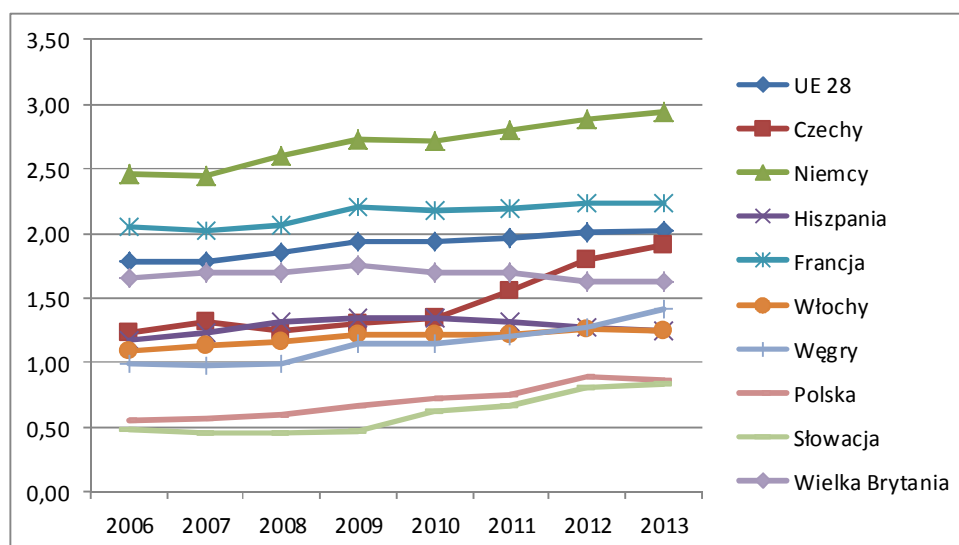
Z pewnością interesującym dla wzbogacenia podjętych rozważań będzie także spojrzenie na dane dotyczące udziału produkcji hi-tech w eksporcie w wybranych krajach unijnych.



Rysunek 4. Udział produkcji hi-tech w eksporcie w wybranych krajach w latach 2007-2014 [%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Pośród analizowanych krajów występuje znaczna rozbieżność w kwestii udziału produkcji wysokiej technologii w eksporcie. Do roku 2011 najwyższy był on w przypadku Węgier, jednak od roku 2012, w związku ze znacznym spadkiem wielkości produkcji hi-tech w tym kraju, na pozycję lidera wysunęła się Francja. Średnio, w całym analizowanym okresie, najniższą wartość wskaźnik ten przyjmuje w Hiszpanii, gdzie oscyluje w granicach 5%. W pierwszej kolejności, na wykresie zauważyć można, że analizowane kraje dzielą się zasadniczo na dwie grupy: państwa, w których udział produkcji hi-tech w eksporcie kształtuje się na poziomie ok. 5%, oraz te, w których udział ten wynosi ok. 15%-20%. W pierwszej grupie, w której znajduje się niestety również Polska, na uwagę zasługuje Słowacja, która od 2011 roku znacznie zwiększa udział produktów wysokiej technologii w eksporcie i w roku 2014 zbliżyła się do granicy 10%. Na tym tle Polska wypada niekorzystnie – co prawda z wyjątkiem roku 2011 udział produkcji hi-tech w eksporcie różnie, jednak nadal jest to jedna z najniższych wartości wśród analizowanych krajów. Wartość ta jest zdecydowanie niższa niż średnia dla Unii Europejskiej wynosząca ok. 15%. Należy zatem podjąć w tym obszarze intensywne działania, gdyż to właśnie przemysł wysokiej technologii pozwala na kształtowanie przewagi konkurencyjnej i jest jednym z priorytetów wspólnej polityki przemysłowej Unii Europejskiej. Przewagi konkurencyjnej w sektorze hi-tech nie da się jednak osiągnąć bez znacznych nakładów na badania i rozwój. Wielkość nakładów na badania i rozwój jako procent PKB przedstawiona została na *Rysunku 5*.



Rysunek 5. Nakłady na badania i rozwój jako procent PKB wybranych krajów w latach 2006-2013 [%]

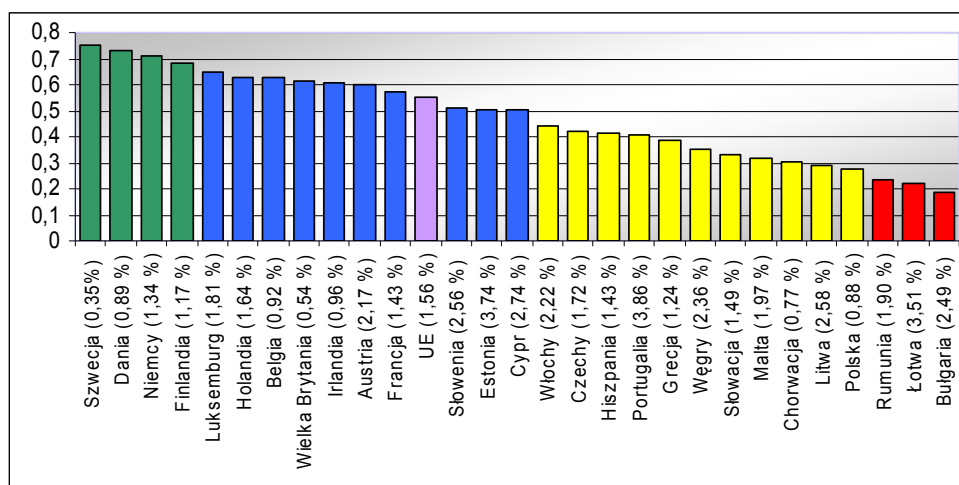
Brak danych dotyczących 2014 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Zdecydowanie najwyższą część PKB na badania i rozwój poświęcają Niemcy. Nakłady te cały czas rosną i kształtują się na poziomie od prawie 2,5% w roku 2006 do niecałych 3% w 2013 roku. Na drugim biegunie znajduje się Słowacja, w której na ten cel przeznaczono w 2013 roku nieco ponad 0,8% wartości PKB. Nieznacznie lepiej niż na Słowacji, sytuacja ma się w Polsce. Właśnie te dwa kraje najbardziej odstają od reszty analizowanych państw. Są również bardzo daleko od osiągnięcia średniej unijnej, która w 2013 roku wyniosła ponad 2%. Warto zwrócić jeszcze uwagę na dwa kraje: Hiszpanię i Czechy. Hiszpania jest jedynym państwem, w którym – po początkowym wzroście – w ostatnim okresie wartość analizowanego wskaźnika spada. Natomiast Czechy odnotowały największy wzrost tego wskaźnika, w roku 2013 osiągając już prawie średnią unijną. Nasi południowi sąsiedzi udowadniają zatem, że w ciągu kilku lat można w tym zakresie nadrobić wieloletnie opóźnienia. Chcąc skutecznie konkurować na międzynarodowym rynku, Polska powinna zatem iść za ich przykładem i znacząco zwiększyć nakłady na badania i rozwój tak, by za kilka lat osiągnąć przynajmniej poziom unijnej średniej.

O przewadze konkurencyjnej przemysłu danego kraju nie decyduje jednak tylko wielkość nakładów na badania i rozwój. Środki te muszą bowiem zostać efektywnie wykorzystane, a to z racji wielu różnych czynników nie zawsze jest realizowane. Badania i rozwój mają jednak bardzo duże znaczenie dla poziomu innowacyjności gospodarki. Innowacyjność jest z kolei cechą bardzo pożądaną, zarówno z perspektywy gospodarek krajowych, jak i gospodarki całej Wspólnoty Europejskiej. Dlatego też Unia Europejska cyklicznie publikuje raporty oceniające państwa

członkowskie właśnie w aspekcie innowacyjności (por. Szajt 2012, s. 28-38). O poziomie innowacyjności danej gospodarki decydują w tych raportach czynniki pogrupowane w następujące kategorie: zasoby ludzkie, systemy badawcze, finansowanie i wsparcie, inwestycje przedsiębiorstw, przedsiębiorczość, wartości intelektualne, innowatorzy, efekty ekonomiczne. Na podstawie tych czynników wyliczany jest Sumaryczny Indeks Innowacyjności. Jego wartość kształtuje się w granicach od 0 (brak innowacyjności) do 1 (pełna innowacyjność). Wartości Sumarycznego Indeksu Innowacyjności za rok 2013 dla wszystkich krajów UE przedstawione zostały na *Rysunku 6*. Ze względu na wartość tego indeksu kraje dzielone są na 4 grupy: liderzy innowacji (kolor zielony), „goniący” (kolor niebieski), umiarkowani innowatorzy (kolor żółty) oraz skromni innowatorzy (kolor czerwony). Dodatkowo na wykresie przy każdym państwie, w nawiasie podano wskaźnik wzrostu indeksu od poprzedniej edycji raportu.



Rysunek 6. Sumaryczny Indeks Innowacyjności krajów Unii Europejskiej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Hollanders, Es-Sadki 2014, s. 92)

Zdecydowanie najmniej liczne są dwie grupy skrajne, czyli liderzy innowacji oraz skromni innowatorzy. Średni poziom indeksu dla całej Unii Europejskiej sytuuje ją w gronie „goniących”. Polska znajduje się w grupie umiarkowanych innowatorów, jednak zajmuje w tym gronie ostatnie miejsce – w rankingu innowacyjności krajów UE plasuje się zatem dopiero na 25. miejscu. Tak naprawdę nasz kraj posiada wartość Sumarycznego Indeksu Innowacyjności jedynie niewiele wyższą od krajów znajdujących się w najsłabszej grupie. Nie jest to z pewnością sytuacja korzystna, oznaczając, że Polska jest państwem mało innowacyjnym, co z kolei znacznie utrudnia konkurencję na rynku międzynarodowym. Ponadto nasz kraj osiągnął jeden z najniższych wskaźników wzrostu indeksu, co stanowi realne zagrożenie, że kraje znajdujące się w tym rankingu za Polską wkrótce mogą ją wyprzedzić, a pozycja innowacyjnego outsidera raczej nikogo w Polsce nie zadowala.

Podsumowanie

Kryzys gospodarczy wywołany spekulacjami na rynkach finansowych wymusił ponowne zwrócenie się w stronę przemysłu, który przez wiele lat skutecznie spychany był na margines gospodarki. By jednak ten powrót do przemysłu zaowocował ożywieniem gospodarczym i wyjściem z recesji, w którą wpadło wiele państw, nie może on być chaotyczny, musi opierać się na konkretnych założeniach i celach długofalowych. Odpowiedzią na te potrzeby jest polityka przemysłowa. Dobrze sformułowana i skutecznie wdrażana, pozwoli na odrodzenie gospodarek dzięki przywróceniu przemysłowi jego znaczenia. Polityka ta musi być jednak dostosowana do obecnych realiów i światowej sytuacji gospodarczej, dlatego też szczególne miejsce zajmuje w niej przemysł wysokich technologii i szeroko pojęta innowacyjność. Właśnie na te obszary ukierunkowana jest nowa polityka Unii Europejskiej z jej priorytetami: zaawansowanymi technologiami produkcyjnymi, kluczowymi technologiami wspomagającymi, bioproduktami, zrównoważoną polityką w zakresie przemysłu i budownictwa oraz surowców, ekologicznie czystymi pojazdami oraz inteligentnymi sieciami i infrastrukturą cyfrową. Jako że unijne założenia w dużej mierze warunkują kierunki krajowych polityk państw członkowskich, Polska również musi dostosować swoją politykę przemysłową do tych założeń. Należy się zatem skupić na rozwoju przemysłu wysokiej technologii, dzięki któremu będzie można skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej i zwięźszyć tempo wzrostu gospodarczego.

Mocną stroną polskiej gospodarki w warunkach światowego kryzysu gospodarczego jest to, że jak do tej pory nie wpadła ona w recesję. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy może być w miarę optymalny udział przemysłu w PKB wynoszący ok. 23%. Wartość ta jest zbliżona do wyniku, jaki ma osiągnąć UE w 2020 roku. Dużo gorzej wygląda jednak w Polsce kwestia nowoczesności i innowacyjności przemysłu. Udział produkcji hi-tech w eksporcie kształtuje się na poziomie ok. 7%, czyli zdecydowanie poniżej średniej unijnej. Również nakłady na badania i rozwój są w naszym kraju zdecydowanie za niskie i wynoszą mniej niż 1% wartości PKB, podczas gdy średnia unijna to 2% wartości PKB. To wszystko powoduje, że Polska znajduje się dopiero na 25. miejscu w rankingu innowacyjności państw Unii Europejskiej i nazywana jest krajem innowacyjnej stagnacji. Jeśli Polska ma posiadać konkurencyjną gospodarkę, należy sformułować założenia polityki przemysłowej w taki sposób, by wspierały one rozwój nowoczesnych gałęzi przemysłu i ułatwiały wdrażanie rozwiązań innowacyjnych. Nadrzędnym zadaniem jest, aby doprowadzić do spójności polityki klimatycznej, energetycznej i przemysłowej, co będzie miało fundamentalne znaczenie dla rozwoju polskiego przemysłu.

Literatura

1. Bartosik Z. (1993), *Ekonomika i polityka przemysłowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
2. Bendyk E. (2014), *Fabryki przyszłości*, „Polityka”, nr 47(2985), s. 64-66.
3. Bianchi P., Labory S. (2011a), *Industrial Policy after the Crisis. Seizing the Future*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

4. Bianchi P., Labory S. (2011b), Industrial Policy after the Crisis: the Case of the Emilia-Romagna Region in Italy, "Policy Studies", Vol. 32, Issue 4.
5. Bożyk P. (2000), Polityka gospodarcza Polski 1985-2000, Wydawnictwo FBC – Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa.
6. Dhéret C., Morosi M., Frontini A., Hedberg A., Pardo R. (2014), Towards a New Industrial Policy for Europe, EPC ISSUE PAPER, No. 78, http://www.epc.eu/documents/uploads/pub_4995_towards_a_new_industrial_policy_for_europe.pdf (dostęp: 18.11.2015).
7. Działania na rzecz odrodzenia przemysłu europejskiego (2014), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela.
8. European Competitiveness Report 2013 Towards Knowledge-driven Reindustrialization (2013), Publications Office of the European Union, Luksemburg.
9. Geodecki T., Hausner J., Majchrowska A., Marczewski K., Piątkowski M., Tchorek G., Tomkiewicz J., Weresa M. (2013), Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?, Olson's Project, Kraków.
10. Grzeszak A. (2015), Mit hut, „Polityka”, nr 16(3005), s. 40-43.
11. Hochfeld Ch., Kabel C., Acker H., Barth R., Gensch C.O., Kallenbach B., Schmidt G., Timpe Ch. (2010), Sustainable Industrial Policy for Europe: Governing the Green Industrial Revolution, Green European Foundation, Bruksela.
12. Hollanders H., Es-Sadki N. (2014), Innovation Union Scoreboard 2014, Komisja Europejska, Bruksela.
13. Karpiński A. (2015), Pomysł na przemysł, „Polityka”, nr 30(3019), s. 44-45.
14. Kazarowicz H., Skowrońska A. (2005), Polityka przemysłowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
15. Kiewra D., Darteyre P., Jakubowski A., Januszkiewicz T., Portet S., Towalski R., Ulianiuk A., Morvannou P. (2011), Polityka przemysłowa gwarantem zatrudnienia, Wydawnictwo S. Partner, Warszawa.
16. Kot S., Brzeziński S. (2015), Market Orientation Factors in Sustainable Development and Corporate Social Responsibility, "Asian Journal of Applied Sciences", Vol. 8(2), s. 101-112.
17. Muńko A. (1996), Polska polityka przemysłowa w procesie transformacji i integracji z Unią Europejską, „Wspólnoty Europejskie”, nr 7-8, s. 15-21.
18. Nagórny W. (2011), Rola polityki przemysłowej w strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski i Unii Europejskiej. Problemy regionalizmu i globalizacji, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 221, s. 470-479, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
19. Pełka B. (1998), Przemysł polski w perspektywie strategicznej, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
20. Płowiec U. (red.) (2000), Polska i Unia Europejska. Stan obecny i wyzwania na przyszłość, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
21. Silniejszy przemysł europejski na rzecz wzrostu i ożywienia gospodarczego (2012), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela.
22. Stöllinger R., Foster-Mcgregor N., Holzner M., Landesmann M., Pöschl J., Stehrer R. (2013), A 'Manufacturing Imperative' in the EU – Europe's Position in Global Manufacturing and the Role of Industrial Policy, Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, Wiedeń.
23. Szajt M. (2012), Zmiana pozycji innowacyjnej regionów w rozszerzającej się Unii Europejskiej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 244, s. 28-38, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

24. Ślusarczyk B. (2009), Horyzontalna polityka przemysłowa w Polsce w kontekście uregulowań unijnych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 578, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 24: Determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa, s. 401-409, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
25. Ślusarczyk B. (2010), Industrial Policy Development Towards Sustainability, [w:] Modrak V., Ślusarczyk B. (eds.), The Role of Business in Achieving Sustainability. Part 2: Implication for Industry, s. 5-35, Technical University of Košice, Presov.
26. Ulbrych M. (2013), Priorytety polityki przemysłowej w Unii Europejskiej wobec wyzwań kryzysu globalnego, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Kraków, s. 21-62.
27. Woś R. (2015), Kamieni kupa, czyli co się stało z polskim przemysłem, „Polityka”, nr 14(3003), s. 48-51.
28. Zintegrowana polityka przemysłowa w erze globalizacji. Konkurencyjność i zrównoważony rozwój na pierwszym planie (2010), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela.

THE COMPETITIVENESS SUPPORT OF POLISH INDUSTRY UNDER THE NEW INDUSTRIAL POLICY ASSUMPTIONS

Abstract: The recently conducted public economic debates take increasingly demand to implement a new industrial policy for the economies development after the global crisis. The article takes the indicated topics, presenting the genesis of the current interest in industrial policy. The analysis of economic indicators, based on the results achieved by the European Union industry and in case individual EU countries confirms the need for the application of the new industrial policy objectives, in order to increase the competitiveness of EU industry on the global economy background.

Keywords: industrial policy, the global financial crisis, the EU industry, industry in Poland



SYSTEMY WSPOMAGANIA DECYZJI W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Kamila Francik, Mariusz Pudło

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu poruszono tematykę dotyczącą szeroko pojętych systemów wspomaganie decyzji, które w znaczący sposób mają wpływ na strategię procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Ponadto skupiono szczególną uwagę na działaniach mających na celu realizację oczekiwanych przez kierownictwo wyników przedsiębiorstwa dotyczących ograniczenia potencjalnych skutków niepowodzenia podjętych zadań. Proces zarządzania ryzykiem związany jest z wprowadzeniem znaczących zmian, które mają kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju organizacji w związku z implementacją wysoko zaawansowanych systemów informatycznych, których zadaniem jest wspomaganie podejmowanych decyzji przez kadre zarządzającą. W opracowaniu podjęto również próbę doboru oraz klasyfikacji systemów wspomaganie decyzji, odgrywających kluczową rolę w procesie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Przedstawiono również konceptualny model zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie bazujący na systemach wspomaganie decyzji.

Słowa kluczowe: systemy wspomaganie decyzji, zarządzanie ryzykiem

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.02

Wprowadzenie

Wprowadzenie w aspekcie działalności przedsiębiorstwa innowacyjnych rozwiązań i technologii jest przykładem podjęcia ryzyka biznesowego, które bez wątpienia ma wpływ na rezultaty możliwe do osiągnięcia przez organizację w przyszłości. Działania te związane są z poniesieniem określonych nakładów finansowych, w związku z tym istotnym elementem jest wprowadzenie do strategii przedsiębiorstwa procesu zarządzania ryzykiem, którego głównym celem jest określenie jego ryzyka, na które może być narażone przedsiębiorstwo, a także sterowanie jego poziomem w celu zniwelowania negatywnych skutków. Podjęcie konkretnych działań powinna poprzedzić analiza korzyści i strat, które mogą wystąpić w wyniku niepowodzenia, związanego z wdrożeniem innowacyjnych technik i technologii, bazujących na szeroko pojętych zmianach informatycznych.

Ryzyko jest zjawiskiem występującym w każdej działalności podejmowanej przez człowieka. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w coraz bardziej dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym generuje coraz nowsze rodzaje ryzyk, dlatego też powinno się je identyfikować w sposób ciągły i systematyczny. Świadomość i znajomość ryzyk, które w danym czasie są najistotniejsze z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowią fundament zarządzania nimi (Roczew K. Korombel A. 2016, s. 26).

W celu zwiększenia prawdopodobieństwa powodzenia całego przedsięwzięcia proces zarządzania ryzykiem może być dodatkowo wspomagany przez odpowiednio

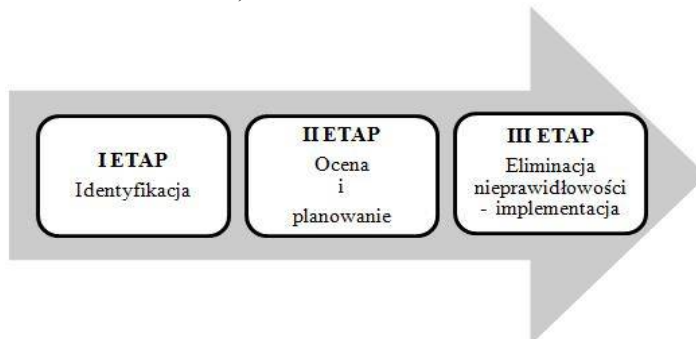
dobrane narzędzia, do których między innymi można zaliczyć wysoko zaawansowane systemy informatyczne, w szczególności te funkcjonujące w oparciu o sztuczną inteligencję, systemy ekspertowe oraz logikę rozmytą.

Zastosowane systemy informatyczne w procesie zarządzania ryzykiem w zależności od jego rodzaju, na które może być narażona organizacja, mogą mieć różny zakres działania. Warto jednak zwrócić uwagę na systemy wspomagające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, ponieważ ich zastosowanie może mieć bezpośredni wpływ na działania podejmowane przez kadrę zarządzającą.

Proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie

Przebieg procesu podejmowania decyzji dotyczących implementacji innowacyjnych rozwiązań i technologii jest złożony, dlatego też powinna go poprzedzić analiza zgromadzonych informacji w tym zakresie. Głównym zadaniem gromadzenia oraz przetwarzania informacji jest zmniejszenie niepewności w zakresie podejmowanych decyzji w określonym obszarze organizacji, narażonym na zwiększony poziom występującego ryzyka (Gierszewska, Romanowska 2009, s. 222). Kadra zarządzająca dzięki magazynowaniu informacji posiada odpowiednią wiedzę na temat procesów przebiegających w przedsiębiorstwie, co umożliwi określenie, a także późniejsze wykonanie działań mających na celu realizację założonych uprzednio celów (Nogalski, Surawski 2003, s. 205).

W obszarze dotyczącym podejmowania decyzji zgromadzone informacje mogą również wskazać powstały problem, a także umożliwiają jego rozwiązanie. W związku z tym można postawić hipotezę, iż istnieje bardzo silne powiązanie pomiędzy zgromadzonymi informacjami, ich właściwą agregacją i interpretacją a podejmowaniem konkretnych działań, na które mają wpływ w wielu przypadkach dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa (Horvath 2003, s. 348; Bhargava, Power, Sun 2007, s. 1081-1082).



Rysunek 1. Etapy procesu podejmowania decyzji (Management of Risk)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Markowski 2012, s. 26-27)

Proces podejmowania decyzji określić można jako wybór odpowiedniej strategii działania na podstawie dostępnych informacji w aspekcie zarządzania ryzykiem w organizacji. Pierwszy etap podejmowania decyzji stanowi interpretacja sytuacji

przedsiębiorstwa i wpływu konkretnych rodzajów ryzyka na jego dalsze funkcjonowanie. Końcowym etapem procesu podejmowania decyzji jest wybranie właściwej strategii działania spośród dostępnych wariantów, do których zaliczana jest również eliminacja wykrytych nieprawidłowości w trakcie przebiegu całego procesu (Romanowska 2004, s. 435-436). Poszczególne etapy przebiegu podejmowania decyzji przedstawiono na *Rysunku 1*.

Pierwszym etapem procesu podejmowania decyzji jest identyfikacja, która polega na obserwacji rzeczywistości, a także skali występującego problemu w obszarach zwiększonego poziomu ryzyka. Istotną rolę w tym etapie stanowi rzetelne gromadzenie informacji na temat zagadnienia, które poddawane jest analizie w celu zwiększenia prawdopodobieństwa powodzenia przedsięwzięcia, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów. Drugi etap to planowanie, które sprowadza się do sformułowania kryteriów, stanowiących motyw przewodni do podjęcia odpowiednich decyzji. Przebieg procesu podejmowania decyzji, jak wspomniano, jest złożony i obejmuje wiele aspektów, dlatego ważnym elementem jest dogłębna analiza kryteriów decyzyjnych. Czynniki, które mają istotny wpływ na przebieg procesu decyzyjnego, zestawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Czynniki decydujące o przebiegu procesu decyzyjnego

Lp.	Czynnik
1.	Wiedza, zdobyte doświadczenie, a także kompetencje osoby odpowiedzialnej za podejmowanie decyzji (decydenta)
2.	Dostęp decydenta do zdobytych informacji wraz z uwzględnieniem ich przekształcenia w użyteczną wiedzę
3.	Forma, w jakiej podejmowane są decyzje, w aspekcie np. szybkiego działania
4.	Wielopłaszczyznowy stopień sytuacji wymagającej podjęcia decyzji
5.	Ograniczony czas na podjęcie odpowiednich decyzji (bez akceptacji z najwyższym kierownictwem)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Bartosiewicz 2012, s. 67)

W wyniku wyboru odpowiednich wariantów postępowania następuje rozmieszczenie zasobów przeznaczonych do realizacji konkretnych zadań, a także sporządzenie harmonogramu, który zawiera informacje dotyczące realizacji zaplanowanych zadań. Konsekwencją wdrożenia odpowiednich działań decyzyjnych powinien być audyt, celem potwierdzenia ich skuteczności lub ewentualnej modyfikacji, w celu zwiększenia podejmowanych zmian decyzyjnych przez kadrę zarządzającą organizacją w przyszłości (Wojtas-Klima 2014, s. 321).

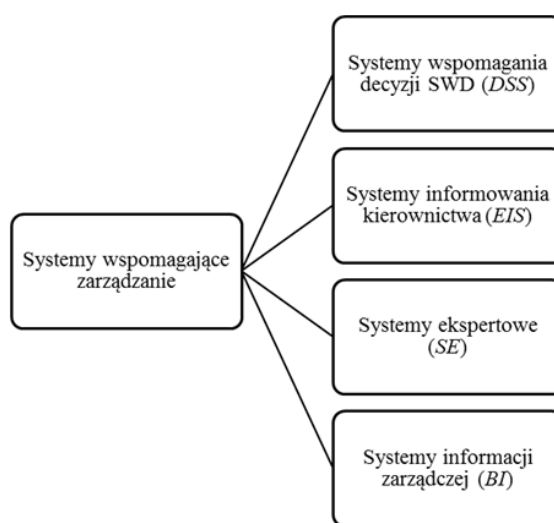
Pojęcie systemu wspomagania decyzji w aspekcie podejmowanego ryzyka

Zwiększająca się konkurencja na rynku wiąże się z koniecznością stałego przyspieszania procesu podejmowania decyzji w aspekcie podejmowanego ryzyka biznesowego przez przedsiębiorców. Znamiennym jest fakt, że do zwiększenia spraw-

ności przepływu danych przyczynił się rozwój technologii informatycznych, za pośrednictwem których możliwe jest stworzenie systemów wspomagających decyzje kadry zarządzającej. Działania te mają na celu przede wszystkim uprzedzenie firm konkurencyjnych.

Do systemów wspomagania decyzji zaliczyć można wysoko zaawansowane systemy informatyczne, które umożliwiają interaktywny dostęp do danych, a także schematów decyzyjnych, wspartych poprzez szeroko pojętą sztuczną inteligencję, systemy eksperckie czy logikę rozmytą. Wgląd do zgromadzonych informacji oraz przetworzonych danych umożliwia podjęcie w sprawny sposób decyzji odpowiednio trafnej, obciążonej najmniejszym ryzykiem i podjętej w możliwie najkrótszym czasie.

Rozwój technologii informatycznych przyczynił się do powstania znacznej ilości systemów usprawniających zarządzanie organizacją przez kadre menedżerską. Pod względem decyzji dotyczących ryzyka biznesowego najistotniejsze znaczenie odgrywa jednak kilka systemów informatycznych, które przedstawiono na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Rodzaje systemów wspomagających zarządzanie pod względem decyzyjnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Bielecki 2001, s. 130)

System wspomagania decyzji – SWD (ang. *Decision Support Systems – DSS*) jest systemem, którego zadaniem jest dostarczenie kluczowych informacji i wiedzy podczas podejmowania decyzji przez naczelną kierownictwo organizacji przy użyciu szczegółowych modeli decyzyjnych (Kisielnicki, Sroka 2005, s. 54).

Dzięki wsparciu informacyjnemu i obliczeniowemu możliwe jest zwiększenie efektywności procesów decyzyjnych, co może przełożyć się na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo (Penc 2002, s. 178). Podstawą działania systemu DSS są komputerowe algorytmy oraz modele decyzyjne. Do zalet systemu wspomagania decyzji zaliczyć należy:

- łatwe i szybkie przetwarzanie danych (wysoko zaawansowane narzędzia informatyczne),
- konsolidację z rozproszonymi bazami danych (wykorzystanie *cloud computing*),
- poszukiwanie dokładnych i trafionych rozwiązań w oparciu o narzędzia inteligentne,
- wzrost jakości przekształconych informacji (właściwa agregacja oraz ich drażenie – *data mining*).

W efekcie zastosowania systemów podejmowania decyzji otrzymuje się sprawozdania i zestawienia, które za pośrednictwem systemów informowania kierownictwa (ang. *Executive Information Systems* – EIS) są przekazywane naczelnemu kierownictwu. W wielu przypadkach systemy DSS traktuje się również jako odmianę systemów EIS. Głównym zadaniem systemów informowania kierownictwa jest stałe dostarczanie informacji, ważnych z punktu widzenia wykonywania codziennych czynności przez osoby odpowiedzialne za podejmowanie strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie, co możliwe jest dzięki informacjom otrzymanym z różnych poziomów organizacyjnych. Zazwyczaj zdarza się, iż systemy informowania kierownictwa przeznaczone są do dostarczenia informacji osobom wchodzącym bezpośrednio w skład zarządu firmy. Dzięki otrzymaniu przez kierownictwo częściowo zinterpretowanych i zagregowanych danych możliwe jest podejmowanie strategicznych decyzji w sposób bardziej sprawny.

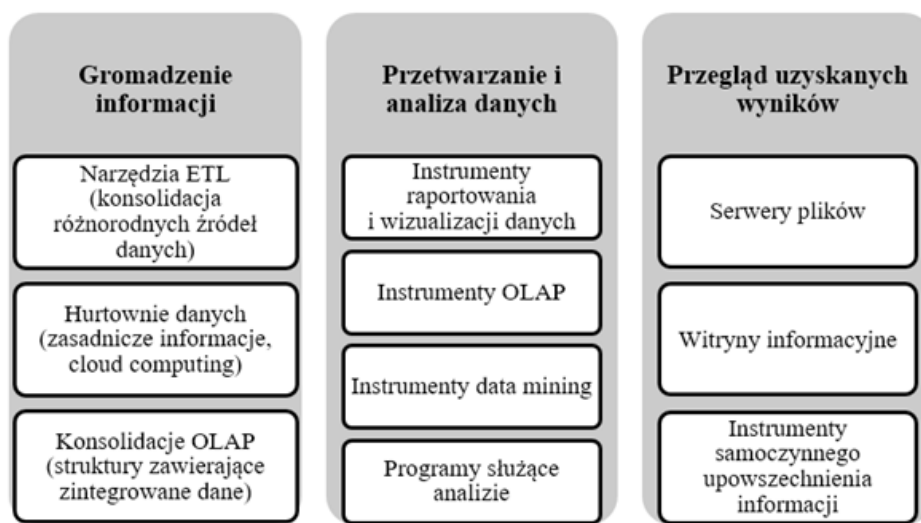
Kolejnym rodzajem systemów wspomagających zarządzanie organizacją są systemy ekspertowe (ang. *Expert Systems* – ES). Systemy ekspertowe określa się jako programy komputerowe, przy użyciu których możliwe jest wykonanie zadań o charakterze intelektualnym, co ma bezpośredni wpływ na rozwiązanie występujących problemów w określonym obszarze organizacji w równie skuteczny sposób jak dyplomowani specjaliści (Furmankiewicz, Ziuziański 2013, s. 53).

Systemy ekspertowe zawierają wysokospecjalistyczną wiedzę na temat poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa narażonych na zwiększony poziom ryzyka. Pozyskana wiedza zorganizowana jest w sposób umożliwiający przeprowadzenie dialogu pomiędzy systemem a jego użytkownikiem, co przekłada się na konkretne propozycje rozwiązania kłopotliwego zagadnienia przedstawione przez system. Zaletą systemów ekspertowych jest również samodzielne tworzenie konkretnych sytuacji, w których konieczne jest podejmowanie decyzji oraz wyjaśnienie dostępnych zasad postępowania (Szmit 2003, s. 25; Kisielnicki, Sroka 2005, s. 350), a także przetwarzanie najnowszej wiedzy z określonej dziedziny wraz z jej aktualizacją zgodnie z postępującym rozwojem naukowym (Kisielnicki, Sroka 2005, s. 353).

Ostatnim rodzajem systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji w aspekcie zarządzania ryzykiem są systemy informacji zarządczej (ang. *Business Intelligence* – BI). Systemy te przeznaczone są do dyspozycji menedżerów wykonujących swoje zadania na poziomie strategicznym organizacji, a także osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w jednostkach operacyjnych. Zastosowanie systemów *Business Intelligence* wspomaga proces podejmowania decyzji przez menedżerów, poprzez stałą kontrolę procesów zachodzących

nie tylko w poszczególnych szczeblach organizacji, ale również w jej otoczeniu zewnętrznym. Umożliwia to przekazanie niezbędnych informacji decydentom niższych poziomów organizacyjnych oraz przedstawienie raportów i zestawień niezbędnych pod względem podejmowanych decyzji (Wyskwarski 2011, s. 328). Szeroki zakres poszukiwania informacji na temat problemu umożliwia szybkie podjęcie odpowiednich decyzji poprzez tworzenie możliwego porządku zdarzeń, co usprawnia proces działania przedsiębiorstwa, a także jego atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów (Surma 2009, s. 13).

Do elementów składowych, które są jednocześnie kolejnymi etapami przepływu danych w systemie BI, zaliczyć można hurtownie danych, narzędzia analityczne, a także techniki umożliwiające prezentację wyników. Głównym celem przetwarzania pozyskiwanych danych jest ich obserwacja w celu przekazania kluczowych informacji określonym decydentom (Januszewski 2008, s. 16). Strukturę i kolejne etapy przetwarzania danych w systemie Business Intelligence przedstawiono na *Rysunku 3*.



Rysunek 3. Struktura i kolejne etapy systemu Business Intelligence

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Januszewski 2008, s. 16; Rostek 2010, s. 243)

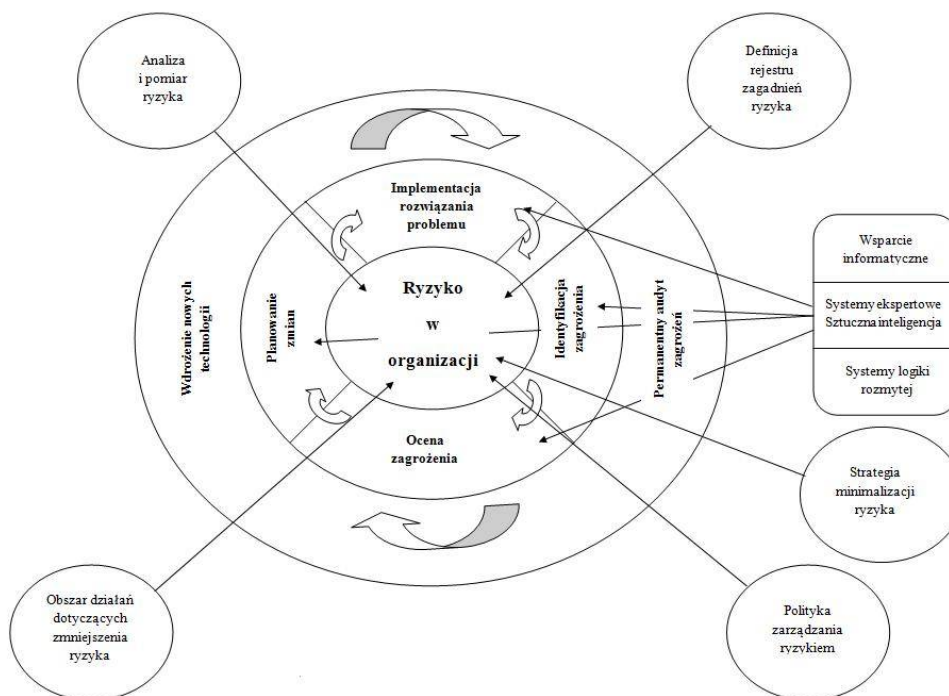
Głównym narzędziem systemu BI odpowiedzialnym za przegląd uzyskanych wyników, bezpośrednio współpracującym ze strefą, w której zawarte są hurtownie danych, jest kokpit menedżerski (Rostek 2010, s. 243). Zastosowanie w systemie *Business Intelligence* kokpitu menedżerskiego ułatwia przegląd sytuacji przebiegających w obrębie przedsiębiorstwa w wyniku podjęcia ryzyka biznesowego. Kokpit informuje również o możliwości wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji oraz udoskonala proces podejmowania decyzji. Głównym celem obszaru prezentacji uzyskanych wyników jest ich upowszechnienie w prostej i zrozumiałej postaci, przy użyciu nowatorskich aplikacji wzbogaconych w graficzne i multimedialne interfejsy (Wyskwarski 2013, s. 273).

Graficzna wizualizacja danych ułatwia podsumowanie i przedstawienie w łatwy sposób zgromadzonych informacji, a także wyjaśnienie zależności występujących pomiędzy nimi i w razie potrzeby ich uzupełnienie (Guzek 2010, s. 40).

Omówione w niniejszym opracowaniu systemy wspomagania decyzji w aspekcie zarządzania procesem ryzyka w przedsiębiorstwie są zróżnicowane. Posiadają jednak wspólny mianownik w postaci sprawnego gromadzenia i przetwarzania danych w celu informowania kadry zarządzającej o potencjalnych zagrożeniach, na które może być narażone przedsiębiorstwo. Całokształt podejmowanych działań przyczynia się do osiągnięcia dodatnich wyników finansowych i niwelowania negatywnych skutków związanych z podjęciem ryzyka biznesowego.

Model zarządzania ryzykiem bazujący na systemach wspomagania decyzji

Proces zarządzania ryzykiem jest procesem złożonym, który związany jest z koniecznością podejmowania szybkich i trafnych decyzji przez naczelne kierownictwo organizacji. W opracowaniu opisano systemy informatyczne, które wspomagają proces podejmowania decyzji w aspekcie występującego ryzyka, co może mieć wpływ na poprawę wyników finansowych osiągniętych przez przedsiębiorstwo, a także utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku.



Rysunek 4. Koncepcyjny model zarządzania ryzykiem bazujący na systemach informatycznych

Źródło: Opracowanie własne

Przebieg procesu podejmowania decyzji można udoskonalić poprzez wdrożenie koncepcyjnego modelu zarządzania ryzykiem. Model zarządzania ryzykiem obrazuje przebieg i kolejne etapy procesu w ramach wprowadzenia do profilu działalności przedsiębiorstwa innowacyjnych rozwiązań i technologii wraz z zastosowaniem systemów informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji (*Rysunek 4*).

W centrum modelu znajduje się ryzyko biznesowe, na które narażona jest organizacja w wyniku podjęcia decyzji dotyczących zastosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Podjęcie ryzyka biznesowego związane jest z koniecznością jego nieustannego pomiaru i analizy w celu określenia rodzaju i wielkości występujących ryzyk w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa. Całokształt działań ma na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych skutków podjętego ryzyka w postaci przewyższenia wartości poniesionych kosztów nad osiągniętymi zyskami poprzez wprowadzenie odpowiedniej strategii zarządzania ryzykiem.

Proces zarządzania ryzykiem powinien rozpoczynać się od identyfikacji występującego zagrożenia, zarówno w obrębie organizacji, jak i w jego otoczeniu. Następstwem identyfikacji jest ocena skutków, jakie mogą wystąpić w wyniku występującego zagrożenia. Oszacowanie efektu końcowego związanego z wprowadzeniem nowych technologii może mieć wpływ na przebieg całego procesu zarządzania ryzykiem, a przede wszystkim na optymalizację jego poziomu oraz zniwelowania jego negatywnych skutków. Końcowym etapem procesu zarządzania ryzykiem jest implementacja zaplanowanych zmian. Wsparcie informatyczne całego procesu poprzez zastosowanie systemów ekspertowych, sztucznej inteligencji oraz systemów logiki rozmytej przekłada się na poprawę jakości przebiegu całego procesu, a także podejmowanych decyzji. W procesie zarządzania ryzykiem ważnym elementem jest również czas, w jakim zapadają kluczowe postanowienia, ważne z punktu widzenia dalszej działalności przedsiębiorstwa. Zastosowanie systemów informatycznych w znaczny sposób umożliwia skrócenie czasu, w jakim podejmowane są decyzje, a co z tym związane – wyprzedzenie pod tym względem konkurencji rynkowej.

Dzięki zastosowaniu systemów informatycznych naczelnie kierownictwo organizacji otrzymuje częściowo zinterpretowane informacje w postaci raportów lub baz danych, co bez wątpienia ma wpływ na podejmowanie trafnych decyzji, bezpośrednio przekładających się na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

Podsumowanie

Podejmowanie decyzji jest procesem złożonym, a znaczna ilość dostępnych informacji w ramach zarządzania ryzykiem wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi informatycznych usprawniających przebieg procesu.

Systemy wspomagające podejmowanie decyzji zaliczane są do grupy systemów informatycznych wspierających proces zarządzania organizacją i wykorzystywane są w różnych dziedzinach działalności organizacji od wielu lat. Od momentu ich powstania nieodłącznym elementem są najnowsze narzędzia stosowane w informatyce, do których zaliczyć można przede wszystkim systemy eksperckie, sztuczną

inteligencję czy logikę rozmytą. Działanie większości z systemów opiera się na przetwarzaniu informacji dostępnych zarówno w obrębie organizacji, jak i w jej otoczeniu. Efektem końcowym zastosowania systemów usprawniających zarządzanie jest tworzenie raportów, analiz baz danych, do których ma dostęp naczelné kierownictwo w celu ułatwienia podjęcia kluczowych decyzji w aspekcie ryzyka, na które narażona jest organizacja. Działanie systemów wspomagających podejmowanie decyzji wzajemnie się uzupełnia, w związku z czym możliwa jest dokładniejsza interpretacja dostępnych danych.

Zastosowanie systemów wspomagania decyzji przyczyniło się również do skrócenia czasu i poprawy jakości podejmowanych decyzji. Progres jakości procesów decyzyjnych w aspekcie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie dokonał się dzięki zastosowaniu odpowiednich programów komputerowych, które umożliwiły między innymi identyfikację głównych problemów decyzyjnych, analizę dostępnych danych, a także określenie skutków podjętych decyzji.

Całokształt działań podejmowanych w ramach strategii zarządzania ryzykiem ma na celu produkcję wyrobu lub usługi, których użytkowanie w pełni usatysfakcjonuje jego nabywców. Zadowolenie klientów jest bowiem gwarantem sukcesu, co jest związane z nieustannym rozwojem przedsiębiorstwa poprzez uzyskiwanie zwiększonych przychodów oraz zmniejszeniem obaw przed podjęciem ryzyka w aspekcie ponoszenia dodatkowych kosztów.

Literatura

1. Bartosiewicz S. (2012), System podejmowania decyzji we współczesnym przedsiębiorstwie, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 84.
2. Bhargava H.K., Power D.J., Sun D. (2007), Special Issue of Decision Support Systems on Web-based Decision Support, “Decision Support Systems”, Vol. 43, Issue 4, August 2007.
3. Bielecki W.T. (2001), Informatyzacja zarządzania, PWE, Warszawa.
4. Furmankiewicz M., Ziuziański P. (2013), Wykorzystanie szkieletowego systemu ekspertowego dla projektu econet, [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, t. 1/2013, Zieliński Z.E. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej w Kielcach, Kielce.
5. Gierszewska G., Romanowska M. (2009), Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.
6. Guzek J. (2010), Pulpit menedżerski studenta jako narzędzie wizualizacji jego postępów w procesie e-learningu, [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, t. 2/2010, Zieliński Z.E. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce.
7. Horvath P. (2003), Controlling, Auflage, Verlag Franz Vahlen, Munchen.
8. Januszewski A. (2008), Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania. T. 2: Systemy Business Intelligence, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Kisielnicki J., Sroka H. (2005), Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
10. Markowski E. (2012), Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych, [w:] Harasim W. (red.), Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

11. Nogalski B., Surawski B.M. (2003), Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona. Wybrane problemy teorii i praktyki, Borowiecki R., Kwiecieński M. (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
12. Penc J. (2002), Decyzje w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
13. Roczew K., Korombel A., Ryzyko w działalności przedsiębiorstw, [w] Współczesne problemy zarządzania rozwojem w organizacjach (red.) D. Wielgórka., Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016 r.
14. Romanowska M. (red.) (2004), Leksykon zarządzania wiedzą, Difin, Warszawa.
15. Rostek K. (2010), Systemy Business Intelligence we wspieraniu polityki finansowej przedsiębiorstw MŚP, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, nr 9(3), Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
16. Surma J. (2009), Business Intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Szmít M. (2003), Informatyka w zarządzaniu, Difin, Warszawa.
18. Wojtas-Klima M. (2014), Gdy emocje już opadną – czyli co wpływa na podejmowanie decyzji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 71.
19. Wyskwarski M. (2011), Wykorzystanie koncepcji Business Intelligence w zarządzaniu łańcuchem dostaw, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 57.
20. Wyskwarski M. (2013), Wykorzystanie koncepcji Business Intelligence w zarządzaniu łańcuchem dostaw, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 64.

DECISION SUPPORT SYSTEMS IN THE ASPECT OF RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISE

Abstract: The paper present the issues of widely understood decision support systems, which substantially influence the risk management strategy in enterprise. Additionally, the Author concentrated on activities that aim at achieving the expected by the management results of the enterprise in the scope of reducing the results of potential failures of undertaken activities. The risk management process is connected with introducing serious changes, which are of key importance for the further development of the organization in connection with implementing advanced informatic systems, the aim of which is to support decision making by managerial staff. The Author also attempts to classify decision support systems, which play an important role in the process of risk management in enterprise. A conceptual model of risk management in enterprise based on decision support systems has been presented in the paper too.

Keywords: decision support systems, risk management



ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORCZE POLAKÓW I FORMY WSPOMAGANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE

Anna Mijal

Uniwersytet Opolski
Wydział Ekonomiczny

Streszczenie: Przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce po 1989 roku znalazły odzwierciedlenie w zmianie postaw Polaków związanych z przedsiębiorczością i innowacyjnością. Brak osobistych doświadczeń w tym zakresie i swego rodzaju eksperymentowanie z przedsiębiorczością stały się okazją do uruchomienia różnych form wsparcia tego typu aktywności i jej wykorzystania w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu i kraju. Skuteczność ich uruchomienia wymaga zbudowania spójnej polityki przedsiębiorczości, innowacyjności i rozwoju podmiotów sektora MŚP, opartej na działaniach administracji publicznej, biznesu, nauki i edukacji.

W opracowaniu wykorzystano analizę wyników międzynarodowego badania Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.

Celem artykułu jest próba diagnozy szeroko rozumianych predyspozycji Polaków w kontekście wzrostu liczby i zakresu form wspomagania ich przedsiębiorczości i innowacyjności.

Słowa kluczowe: rozwój, innowacyjność, przedsiębiorczość, system wsparcia

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.03

Wprowadzenie

Od czasów Richarda Cantillona, uznawanego powszechnie za prekursora pojęć „przedsiębiorca”, „przedsiębiorstwo”, „przedsiębiorczość”, rzeczony kategorie podlegały wielu interpretacjom, a proces ich tworzenia trudno byłoby nazwać zakończonym. Jeszcze więcej kontrowersji budziły w zestawieniu z innowacyjnością, nie tylko w kontekście terminologicznym, ale także w zakresie relacji między tymi kategoriami.

Zamieszanie pojęciowe i brak uzgodnionych definicji podstawowych terminów dotyczy już samej istoty przedsiębiorczości. Sprzyja natomiast upowszechnieniu tzw. prawd obiegowych, a więc pozornie oczywistych tez, których popularność wynika nie tyle z solidnych podstaw empirycznych, ile z faktu, że wszyscy wierzą w ich prawdziwość i traktują je jako oczywiste. Stąd o krok do prezentowania „genialnie prostych recept” na wszystkie bolączki i problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorcy (Cieślik 2014, s. 12).

Przedsiębiorczość jest traktowana jako zjawisko multidyscyplinarne: ekonomiczne, społeczne, z zakresu nauk o zarządzaniu, łączące wykorzystanie szans i majątku (ich posiadanie lub brak) z osobą przedsiębiorcy (model J.A. Timmons) (Timmons 1999, s. 176), kładąc nacisk na czerpanie z możliwości, a nie tylko na mobilizację zasobów (Schutte, Barkhuizen 2014, s. 9).

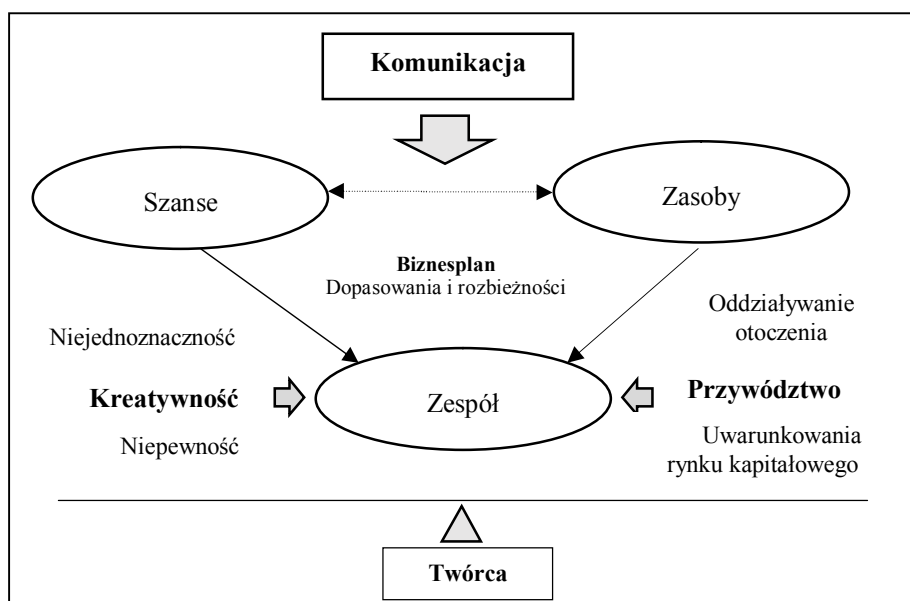
Transformacja systemu gospodarczego w Polsce stała się szansą dla przedsiębiorców do wykorzystania własnego „uśpionego” potencjału, budując jednocześnie w kolejnych latach jej spektakularny sukces. W dobie realnego socjalizmu sektor prywatny był bądź likwidowany ze względów ideologicznych, bądź tolerowany w ograniczonym wymiarze, na marginesie dominującego sektora państwowego (Cieślik 2015, s. 1). W latach osiemdziesiątych XX wieku na popularności zyskało postrzeganie przedsiębiorczości jako procesu tworzenia i budowania czegoś wartościowego praktycznie z niczego, co obrasta licznymi mitami, które są niezwykle trwałe i trudne do przewyciężenia (Timmons 1999).

Przystąpienie do świata kapitalistycznego tworzyło warunki ułatwiające ściśle związane z przedsiębiorczością proces innowacji, przyspieszając postęp techniczny, a także zwiększając szanse, że dany kraj wykorzysta pojawiające się możliwości. System kapitalistyczny stworzył bowiem wszystkie przełomowe innowacje i był o wiele szybszy w pozostałych aspektach procesu technologicznego – doświadczenie historyczne dostarcza na to niepodważalnych dowodów (Kornai 2010, s. 639). Przemiany systemowe w Polsce po 1989 roku znalazły odzwierciedlenie nie tylko w powstawaniu prywatnych przedsiębiorstw, głównie w sektorze MŚP, ale także w zmianie podejścia do ich postrzegania i oceny własnych możliwości przez aspirujących i aktywnych przedsiębiorców.

Prawdziwy renesans przedsiębiorczości i sposobu jej postrzegania w Polsce dokonał się zasadniczo na przełomie XX i XXI wieku dzięki aktywności małych, początkujących firm i ich właścicieli, którzy wdrażając przełomowe innowacje, byli w stanie podważyć dominację wielkich koncernów w ważnych gałęziach gospodarki (Cieślik 2014, s. 139).

Rola przedsiębiorcy w procesie przedsiębiorczości

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele kategorii przedsiębiorców, których cechy stają się podstawą tworzenia wielu definicji przedsiębiorczości i pojęć pokrewnych. W tym kontekście R. Smilor wymienia trzy zasadnicze ich typy: przedsiębiorców aspirujących (zainteresowanych powołaniem własnego przedsiębiorstwa w przyszłości), uznających przedsiębiorczość za styl życia (zarabiających na sobie) oraz przedsiębiorców wzrostu (właścicieli dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw, tworzących nowe miejsca pracy) (Smilor 2001). Model procesu przedsiębiorczości według J.A. Timmonsa, oparty na wykorzystaniu potencjału przedsiębiorcy, przedstawiono na *Rysunku 1*. W tym podejściu przedsiębiorczość to pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez aktualnie posiadane lub kontrolowane zasoby (Timmons 1999, s. 329). Autor akcentuje w ten sposób znaczenie zdolności przedsiębiorcy, dysponującego atrakcyjnym pomysłem o wysokim potencjale rozwojowym, do przyciągnięcia uwagi inwestorów (Glinka, Gudkova 2011, s. 19). Przedsiębiorczość stanowi zatem rezultat wzajemnej interakcji ludzi (zespół), szans rynkowych i zasobów.



Rysunek 1. Model procesu przedsiębiorczości według J.A. Timmonsa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Timmons 1999)

Model J.A. Timmonsa można rozbudować, wykorzystując koncepcję przedsiębiorczości S. Shane'a i S. Venkataramana, która opiera się na następujących założeniach (Shane 2003, s. 5):

- Przedsiębiorczość wymaga istnienia szans rynkowych. Zawierają one komponent obiektywny, który sprawia, że nie istnieją one wyłącznie w świadomości przedsiębiorców.
- Przedsiębiorczość zakłada występowanie różnic pomiędzy osobami, które powodują odmienne możliwości dostrzegania przez osoby szans rynkowych.
- Ponoszenie ryzyka jest nieodłączną częścią procesu przedsiębiorczego, co wiąże się z tym, że szanse rynkowe z natury są niepewne; proces przedsiębiorczy wymaga organizowania rozumianego nie w sensie założenia nowego przedsięwzięcia biznesowego, lecz tworzenia nowych kombinacji zasobów.
- Proces przedsiębiorczy wymaga wprowadzania innowacji, przy czym nie muszą one mieć charakteru przełomowego.

Światowe wyniki badań w zakresie przedsiębiorczości (np. European Union Labour Force Survey, Global Entrepreneurship Monitor¹) wskazują, że Polacy pozytywnie postrzegają swoje zdolności przedsiębiorcze. Prawie 55% dorosłych mieszkańców Polski twierdziło (dane z 2013 roku), że jest dobrze przygotowanych

¹ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) to największy międzynarodowy projekt badania przedsiębiorczości. W 2014 roku badaniem objęto 73 kraje świata, które reprezentują ponad 72% populacji świata i 90% globalnego PKB. Uczestniczyło w nich 206 tys. dorosłych osób oraz około 4 tys. ekspertów z dziedziny przedsiębiorczości. Badania GEM w Polsce są prowadzone przez PARP i UE w Katowicach od 2011 roku.

do prowadzenia działalności gospodarczej. Jest to wynik o ponad 10 punktów procentowych wyższy niż średnio w UE oraz w krajach zorientowanych na innowacje (*Rysunek 4*). Niestety, pomimo przekonania o wysokich umiejętnościach przedsiębiorczych Polacy nisko oceniają dostępność szans na rozpoczęcie działalności (Łapiński, Nieć, Rzeźnik, Węclawska 2015, s. 45).

Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w Polsce i w UE (średnia) w latach 2011-2014 według danych Global Entrepreneurship Monitor (GEM) przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w Polsce i UE w latach 2011-2014 [%]

Wskaźniki	Polska 2011	Polska 2012	Polska 2013	Polska 2014	UE (średnia)* 2013	UE (średnia)* 2014
Intencje przedsiębiorcze - plany założenia firmy w ciągu 3 lat (procent dorosłych niepodjmujących działań w kierunku założenia firmy)	23	24,2	17,3	15,6	13,5	12,1
Rozpoznawanie szansy (procent dorosłych osób)	33,1	20,4	26,1	31,3	28,7	34,8
Zdolności przedsiębiorcze (procent dorosłych osób)	52,0	53,9	51,8	54,3	42,3	42,3
Strach przed porażką (procent dorosłych osób dostrzegających dobrą okazję do założenia firmy)	54,1	58,7	46,7	51,1	39,8	40,7
Przedsiębiorczość jako dobra ścieżka kariery (procent dorosłych osób)	73	67,9	66,8	63,3	56,9	56,9
Wysoki status przedsiębiorcy (procent dorosłych osób)	64,4	57,1	59,9	56,5	65,5	66,6
Pozytywny wizerunek przedsiębiorczości w mediach (procent dorosłych osób)	58,0	56,3	58,5	54,5	49,0	53,3
TEA** (procent dorosłych osób)	9,0	9,4	9,3	9,2	8,0	7,8
Dojrzałe firmy (procent dorosłych osób)	5,0	5,8	6,5	7,3	6,4	6,7
Zaprzestanie działalności (procent dorosłych osób)	4,2	3,9	4,0	4,2	2,9	2,6
Przedsiębiorczość z konieczności (procent dorosłych osób)	47,6	40,7	47,4	36,8	22,7	22,8
Przedsiębiorczość z powodu dostrzeżenia szansy poprawy standardu życia (procent dorosłych osób)	31,5	30,1	32,7	47,1	47,0	47,9

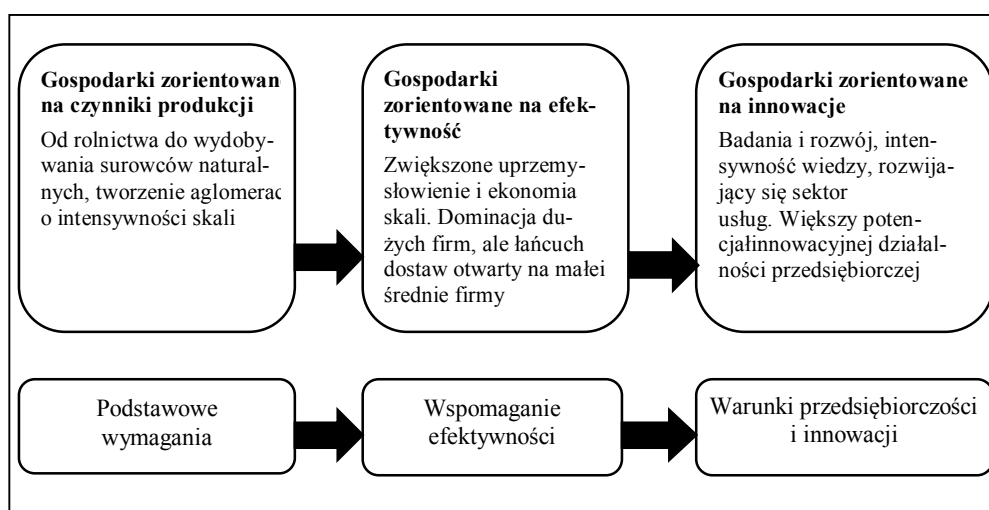
*Dane dotyczą 23 krajów UE, które zostały objęte badaniem w 2013 i w 2014 roku.

** Wskaźnik w GEM o charakterze prognostycznym w zakresie aktywności przedsiębiorczej. Obejmuje preprzedsiębiorców (firmy działające nie dłużej niż 3 miesiące) oraz nowe firmy, czyli obecne na rynku do 3,5 roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Bosma, Wennekers, Amorós 2012; *Polska 2013... 2014*, s. 11; SingerAmorós, Moska Arreola 2015)

Wyniki badania GEM wskazują na rosnący udział dorosłych Polaków podejmujących działania w kierunku założenia firmy i rosnący udział (z wyjątkiem danych z 2012 roku) respondentów rozpoznających rynkowe szanse (około 31% dorosłych osób w 2014 roku). Ponad 63% badanych osób (tendencja spadkowa) uznało w 2014 roku przedsiębiorczość jako dobrą ścieżkę kariery, a pozytywny wizerunek przedsiębiorczości w mediach dostrzega ponad 54% dorosłych osób. Wielu przedsiębiorców zauważa w działaniach przedsiębiorczych dobrą okazję oraz możliwość poprawy standardu życia.

Współczesnym rozważaniom nad przedsiębiorczością towarzyszy jej charakterystyczny wymiar – innowacyjność. Przedsiębiorczość, rozumiana jako działalność gospodarcza, może stanowić szerokie jej znaczenie, a przedsiębiorczość innowacyjna to przedsiębiorczość w wąskim znaczeniu (Targalski 2006, s. 7). Przedsiębiorczość i innowacyjność można traktować jako odrębne, choć współzależne czynniki rozwoju przedsiębiorstw i gospodarki jako całości (Cieślik 2014, s. 32; Baumol 2010). Zgodnie z regułami przyjętymi w Unii Europejskiej jednym z najważniejszych kryteriów uznania danego rozwiązania za innowacyjne jest jego wdrożenie i zastosowanie w praktyce gospodarczej. Innowacja zatem, by nią zostać, musi mieć charakter użyteczny (Wierzyński 2015). To właśnie przedsiębiorczość powiązaną z innowacyjnością uznano za siłę napędową modernizacji, strukturalnej odnowy i wzrostu gospodarki (Matusiak 2010, s. 87-88). Fazy rozwoju gospodarczego w badaniu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) przedstawiono na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Fazy rozwoju gospodarczego (badanie GEM)

Źródło: (Bosma, Wennekers, Amoros 2012, s. 13)

Uwarunkowania makrootoczenia, sprzyjające decyzjom prorozwojowym przedsiębiorców, mogą stać się impulsem do innowacyjnego „skoku”. Niezbędne są jednak zmiany o charakterze strukturalnym, pozwalające na kreowanie nowych rozwiązań i dyfuzję tych sprawdzonych (zob. Hernik 2015).

W każdej z trzech faz rozwoju gospodarczego zasadniczo odmienna jest rola państwa we wspieraniu przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego. W gospodarkach zorientowanych na czynniki produkcji rola ta jest najbardziej istotna w rozwoju instytucji, infrastruktury stabilności makroekonomicznej oraz zdrowia i podstawowej edukacji. W gospodarkach zorientowanych na efektywność państwo powinno poprawiać funkcjonowanie rynków kapitałowych oraz pracy, przyciągać więcej inwestycji zagranicznych i tworzyć systemy edukacyjne zdolne do kształcenia ludzi w kierunku adaptowania technologii. W gospodarkach zorientowanych na innowacje kluczowa rola państwa tkwi w tworzeniu i komercjalizacji wiedzy (Zbierowski i in. 2012, s. 12).

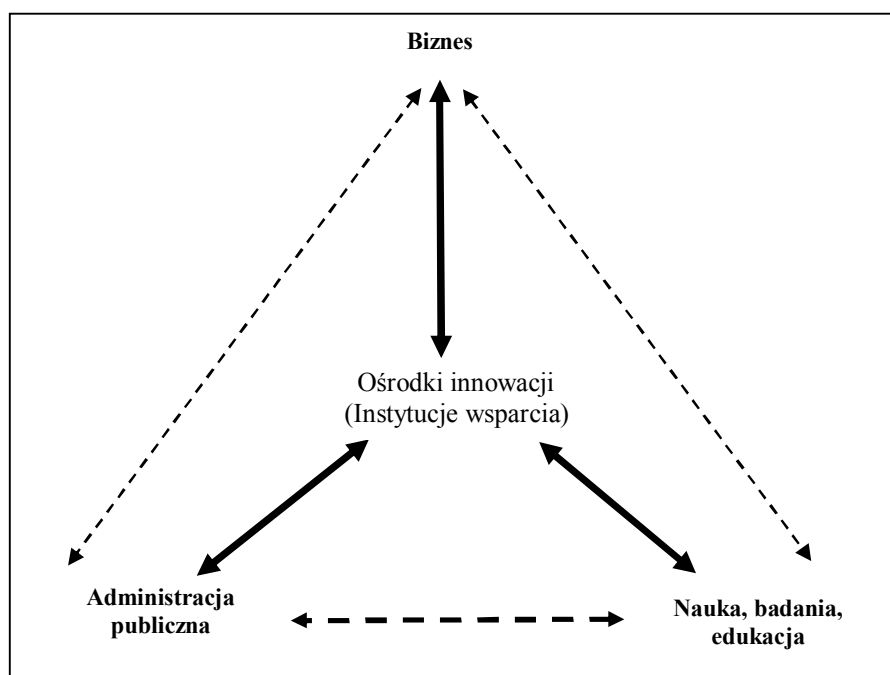
W literaturze przedmiotu coraz częściej wskazuje się jednocześnie na zmianę paradygmatu innowacji. Wykorzystanie wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa (innowacje zamknięte) przybiera coraz częściej formę wymiany wiedzy i nowych rozwiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (innowacje otwarte) (Kozarkiewicz 2010, s. 20-21). Polska w badaniach GEM zaliczana jest do grupy gospodarek zorientowanych na efektywność, w okresie przejściowym dochodzenia do systemu gospodarczego o charakterze innowacji otwartych.

Wspomaganie zachowań przedsiębiorczych w polityce gospodarczej

Przedsiębiorczość, zwłaszcza o charakterze innowacyjnym, wymaga i oczekuje, przede wszystkim ze względu na duże zaległości w tym zakresie, pewnych form pomocy, głównie w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, nie jako najsłabszego obszaru aktywności przedsiębiorców, ale podkreślając niewykorzystany często potencjał elastyczności tego typu podmiotów. Wprowadzanie metod przedsiębiorczego działania dotyczy także sfer poza gospodarką: uczelni (przedsiębiorczość akademicka), organizacji społecznych nienastawionych na zysk (przedsiębiorczość społeczna), sfery kultury i sztuki (przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych), a nawet administracji państwowej i samorządowej (przedsiębiorczość publiczna) (Cieślik 2014, s. 23), zarówno w zakresie własnej działalności, jak i wsparcia innych jednostek.

Działania interwencyjne, o prorozwojowym charakterze, podejmowane w ramach polityki ekonomicznej i społecznej kraju tworzą, a właściwie powinny tworzyć system wsparcia zarówno w odniesieniu do instytucji, jak i merytorycznego zakresu ich działalności. W polskich realiach raczej trudno mówić o systemie wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości, a przynajmniej jak dotąd nie prezentowano podejmowanych działań jako systemu. Były to zabiegi finansowane głównie ze środków europejskich w szeroki sposób obejmujące przedsiębiorczość i innowacyjność – mające charakter odrębnych programów, opartych na stosowaniu kryteriów ograniczających podmiotom gospodarczym dostęp do środków pomocowych (Mażewska 2015, s. 9). Współpraca przedsiębiorców z otoczeniem nie oznacza jednak tworzenia preferencyjnych warunków dla określonej, wybranej grupy beneficjentów, ale wypracowanie atrakcyjnego klimatu inwestycyjnego i poprawę warunków życia społeczności.

Relacje przedsiębiorców z jednostkami naukowymi i środowiskiem akademickim owocują różnymi formami powiązań instytucjonalnych lub osobowych, o formalnym i nieformalnym charakterze. Efektywna działalność ośrodków innowacji wymaga także partnerstwa i sieciowej współpracy z administracją publiczną (Rysunek 3).



Rysunek 3. Partnerstwo dla rozwoju w gospodarce wiedzy

Źródło: (Matusiak 2010, s. 211)

Funkcjonalnie system ten krystalizuje się na poziomie instrumentów bazowych polityki horyzontalnej (innowacyjnej, przedsiębiorczości i MŚP) oraz pozostałych rodzajów polityki (regionalnej, naukowo-badawczej, przemysłowej, rolnej, rynku pracy, edukacyjnej), zawierających komponenty w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości (Matusiak 2010, s. 12).

Doświadczenia różnych państw i regionów, wynikające także z poziomu rozwoju gospodarczego, wskazują, że nie ma jednego, uniwersalnego modelu takiego systemu, a jego struktura i zakres zadaniowy wynikają z (Matusiak 2010, s. 13):

1. opracowanej strategii rozwoju ekonomiczno-społecznego i przestrzennego oraz zawartych w niej priorytetów, celów, zadań oraz środków ich osiągnięcia na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, a w przypadku państw europejskich również unijnym;
2. stosowanych instrumentów regulacyjnych wyrastających ze stanowienia prawa i przepisów administracyjnych (np. własność intelektualna, koncesje, wymogi rejestrowe itp.) oraz realizowanej polityki makroekonomicznej (np. ulgi i zwolnienia podatkowe, subwencje);

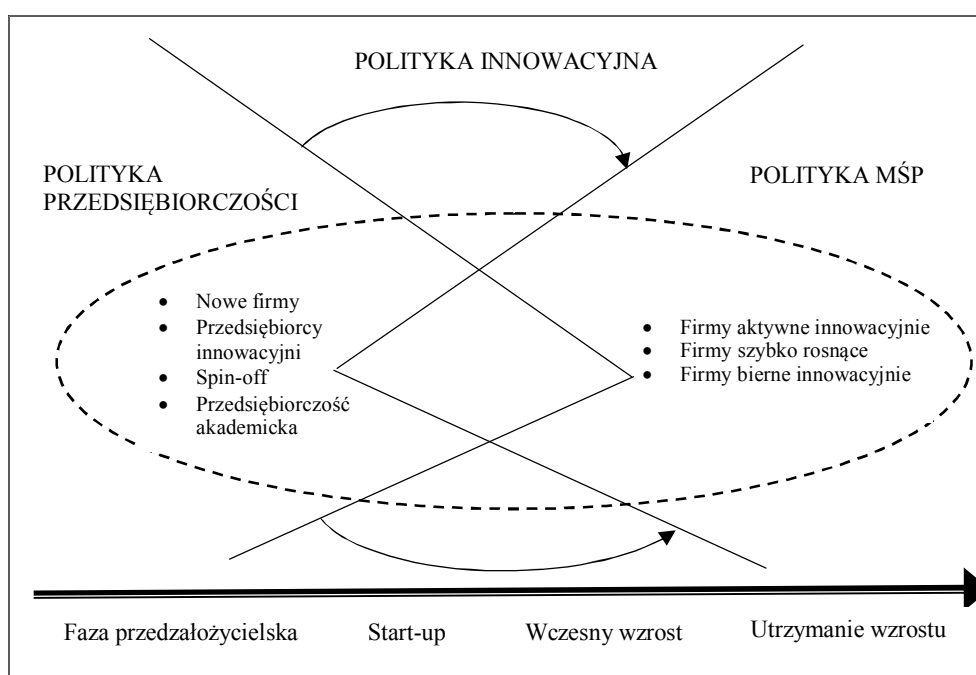
3. realizowanych programów wsparcia będących selektywną instrumentalizacją polityki realizowanej przez rząd, regiony i samorządy lokalne (Komisja Europejska);
4. charakteru i intensywności działania instytucji wsparcia realizujących programy na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym.

W efekcie można mówić o jakościowo nowym, dynamicznym i innowacyjnym obliczu przedsiębiorczości na przełomie XX i XXI wieku (Cieślik 2010, s. 19), chociaż uwarunkowania jej rozwoju w Polsce, poddawane ocenie nawet w 2013 roku, wciąż nie należą do wzorcowych i oczekiwanych. Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy są, zdaniem ekspertów, niedostatki w zakresie kształtowania postaw przedsiębiorczych i nauczania przedsiębiorczości na wszystkich poziomach edukacji. Na to nakładają się uwarunkowania społeczno-kulturowe, które nie zachęcają do kreatywności i innowacyjności (*Polska 2013... 2014*, s. 11). W statystyce publicznej oraz w badaniach naukowych stosowane są różnorodne metody pomiaru aktywności przedsiębiorczej, najczęściej w cyklu rocznym, co zaspakaja podstawowe potrzeby związane z prowadzeniem długofalowej polityki gospodarczej, wobec sektora przedsiębiorczości. Brak jest natomiast narzędzi do pomiaru krótkookresowych (miesiąc, kwartał) zmian, czyli „koniunktury przedsiębiorczej”. Istotną przeszkodą jest brak danych ilustrujących tego typu krótkookresowe zmiany lub wysokie koszty i obciążenia natury administracyjnej (Cieślik, Łopaciński 2014, s. 9).

Zdaniem P. Druckera bycie „prawdziwym” przedsiębiorcą zapewnia właśnie innowacyjność; a tylko takie przedsiębiorstwo, które jest oparte na celowej innowacji, można uznać za systematycznie przedsiębiorcze (Drucker 1992, s. 35-38). Innowacja stanowi zatem kwintesencję przedsiębiorczości (Kwiatkowski 2000, s. 82).

Pomoc publiczna jest przesuwana z określonych podmiotów czy branż znajdujących się w trudnej sytuacji i wymagających interwencji na rzecz aktywizacji czynników prorozwojowych, takich jak kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość (Matusiak 2006, s. 140-141). Firmy z tego sektora, w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, najczęściej nie posiadają żadnej strategii umiędzynarodowienia, co niewątpliwie potwierdza potrzebę wsparcia tych działań ze strony publicznej (Wach 2015, s. 82).

Od początku transformacji systemowej zwracano uwagę na wsparcie instytucjonalne indywidualnej i korporacyjnej przedsiębiorczości, co z kolei przełożyło się na okresowe zmiany liczby ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, wynikające z zapotrzebowania na ich usługi oraz uwarunkowań, jakie tworzyły – w ostatnich 15 latach – fundusze europejskie będące ich głównym źródłem zasilania finansowego (Mażewska 2015, s. 10). W ten sposób w strukturze podmiotów systemu gospodarczego, w ramach obowiązującego systemu prawnego i kulturowego, pojawiły się organizacje świadczące usługi proinnowacyjne poprzez powiązanie polityki innowacyjnej, polityki przedsiębiorczości i polityki wsparcia MŚP (*Rysunek 4*).



Rysunek 4. Powiązania polityki innowacyjnej, polityki przedsiębiorczości i polityki wsparcia MŚP

Źródło: (Stawasz 2011, s. 48)

Różne formy wsparcia merytorycznego i finansowego przedsiębiorczych i innowacyjnych jednostek określa się mianem ośrodków innowacji i przedsiębiorczości (OIiP). Ośrodki te są wykonawczym ogniwem programów wsparcia. Z ich pomocy korzystają osoby i podmioty rozpoczynające działalność gospodarczą, niezdolne ze względów finansowych lub merytorycznych do sięgnięcia po komercyjną ofertę rynkową. Ich aktywność ma wywoływać impulsy rozwojowe szczególnie w perspektywie lokalnej i regionalnej (Matusiak, Mażewska, Banisch 2011, s. 35-36).

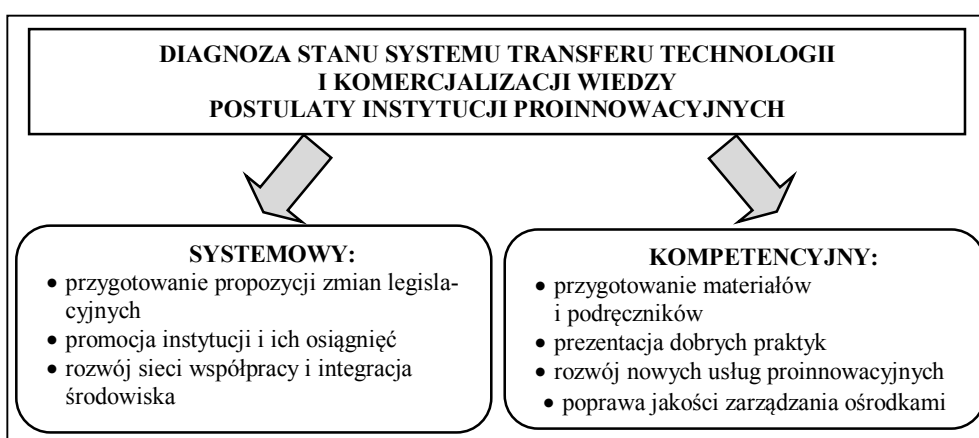
Publiczne subwencjonowanie innowacji może być skuteczne, ale jednocześnie pociąga za sobą wiele zagrożeń, prowadząc do wykrzywienia bodźców dla firm: ich innowacyjność może się przeradzać w wynajdywanie nowych sposobów „wyszarpywania” środków publicznych (*rent-seeking*) lub być traktowana jako forma tworzenia warunków nieuczciwej konkurencji (Matusiak (red.) 2011, s. 12).

Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości stanowią instytucje wsparcia o charakterze usługowym, zarówno dla sektora publicznego, jak i prywatnego. Ich pojawienie się związane jest z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX wieku (Mażewska 2015, s. 7). Mimo różnych form prawno-organizacyjnych prowadzonej działalności posiadają one charakter niekomercyjny (non-profit), a ewentualne nadwyżki muszą przeznaczać na cele statutowe, tzn. związane ze wspieraniem rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności. Przeprowadzone oceny potrzeb in-

stytucji proinnowacyjnych wskazywały przede wszystkim na konieczność podniesienia poziomu profesjonalizacji ich działalności, gdyż tylko kompetentne i dobrze przygotowane zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (Matusiak, Mażewska, Banisch 2011, s. 33).

Diagnoza stanu i struktury instytucji wspierania przedsiębiorczości w Polsce w latach 1990-2014

Proces tworzenia zasobów wiedzy i ich przekształcania w innowacje jest zeterminowany zdolnością do współdziałania wielu podmiotów. Innowacyjne przedsiębiorstwa potrzebują dla swojego rozwoju lokalnego otoczenia generującego sieć współpracy i partnerstwa (Matusiak, Mażewska, Banisch 2011, s. 10). Na *Rysunku 5* przedstawiono obszary systemu komercjalizacji wiedzy, stanowiące elementy inicjatywy PARP tworzenia skutecznego otoczenia innowacyjnego biznesu.



Rysunek 5. Obszary oddziaływania Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu PARP

Źródło: (Matusiak, Mażewska, Banisch 2011, s. 13)

Różnorodność podejmowanych zadań, docelowe grupy odbiorców usług, czy też potrzebne kompetencje kadr, stały się kryteriami klasyfikacji instytucji wsparcia, wyróżniając w każdej z tych grup określone ich kategorie, charakteryzujące się specyficzną misją, szczegółowymi celami działania oraz strukturą, sposobem i zakresem funkcjonowania (Matusiak 2006; Mażewska, Bąkowski 2015, s. 11):

1. ośrodki przedsiębiorczości – szeroka promocja i inkubacja przedsiębiorczości (często w grupach dyskryminowanych), dostarczanie usług wsparcia do małych firm i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym;

2. ośrodki innowacji – szeroka promocja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem;
3. instytucje finansowe – ułatwienie dostępu dofinansowania działalności nowo powstałych oraz małych firm bez historii kredytowej, dostarczanie usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych.

W roku 2012 dokonano weryfikacji stanu instytucji wsparcia, wskazując ich określone kategorie w każdej z trzech podstawowych grup (Mażewska, Bąkowski 2015, s. 12):

- ośrodki przedsiębiorczości: ośrodki szkoleniowo-doradcze, ośrodki przedsiębiorczości, centra biznesu, kluby przedsiębiorczości, punkty konsultacyjne, punkty konsultacyjno-doradcze, preinkubatory, inkubatory przedsiębiorczości;
- ośrodki innowacji: centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, e-inkubatory, parki technologiczne, naukowo-badawcze, przemysłowo-technologiczne, technopole;
- instytucje finansowe: regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, fundusze kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu.

Podział ośrodków innowacji i przedsiębiorczości (OIiP) zawsze odnosił się do ich rzeczywistych obszarów działania. W 2014 roku wypracowana została nowa kategoryzacja ośrodków, uwzględniająca tzw. centra innowacji (Tabela 2). W zmodyfikowanej klasyfikacji zachowany został jednak ich podział na trzy grupy ośrodków, dość jednoznacznie identyfikowalne pod względem specyfiki i zakresu działania: ośrodki przedsiębiorczości, ośrodki innowacji oraz pozabankowe instytucje finansowe (Mażewska 2015, s. 7).

Tabela 2. Klasyfikacja ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w 2014 roku

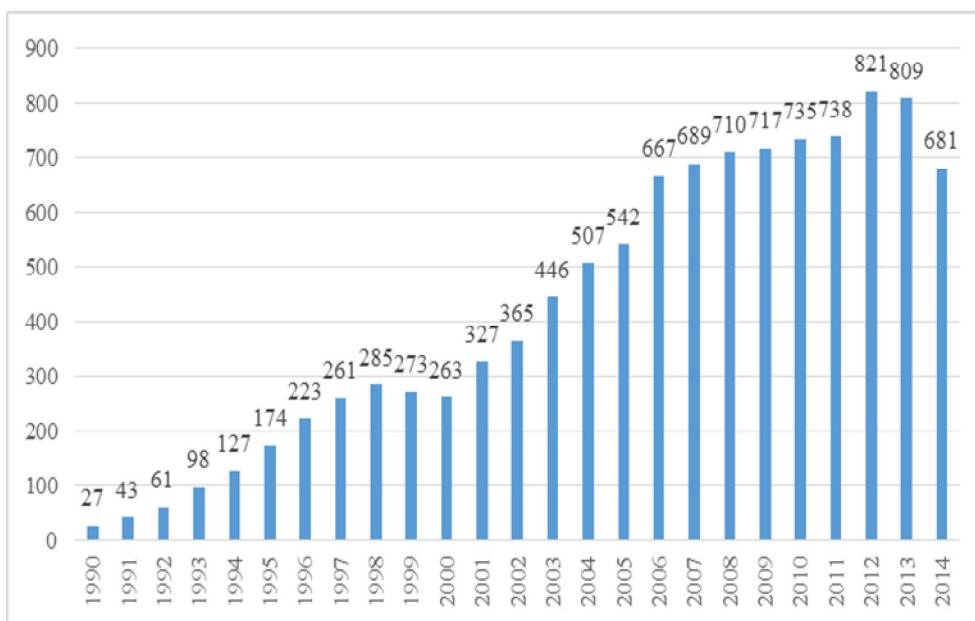
Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości		
Ośrodki przedsiębiorczości	Ośrodki innowacji	Pozabankowe instytucje finansowe
Ośrodki szkoleniowo-doradcze	Parki technologiczne, naukowe, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne, techno-parki	Regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe
Ośrodki przedsiębiorczości	Inkubatory technologiczne	Fundusze poręczeń kredytowych
Centra biznesu	Centra transferu technologii	Fundusze kapitału zaangażowanego
Preinkubatory	Akademickie inkubatory przedsiębiorczości	Sieci aniołów biznesu
Inkubatory przedsiębiorczości	Centra innowacji	

Źródło: (Mażewska 2015, s. 8)

Cechą charakterystyczną instytucji wsparcia jest ich działalność nienastawiona na osiąganie zysku, również w przypadku instytucji korzystających z formy prawnej opartej na kodeksie handlowym (Mażewska, Bąkowski 2015, s. 12). Praktyka funkcjonowania OIiP wskazuje, że ich działalność może być realizowana przy wykorzystaniu następujących form prawnych (Matusiak (red.) 2011, s. 127):

- fundacji i stowarzyszeń lub jednostek przez nie powołanych, które realizują programy rozwoju przedsiębiorczości i transferu technologii oraz działające na rzecz rozwoju lokalnego;
- spółek prawa handlowego (prywatne, publiczne, publiczno-prywatne) zgodnie z dokumentami organizacyjno-rejestrowymi działające non-for-profit, podejmujące działania prorozwojowe lub działające na rzecz rozwoju gospodarki opartej na innowacjach i wiedzy, które nie są nastawione na maksymalizację zysków oraz jego podział między poszczególnych udziałowców;
- izb gospodarczych, organizacji rzemiosła, zrzeszeń i związków pracodawców oraz inne instytucje przedstawicielskie biznesu, które podejmują inicjatywy i działania prorozwojowe;
- wyodrębnionych organizacyjnie i finansowo jednostek samorządowych, administracji publicznej i jednostek naukowych, które zorientowane są na wspieranie rozwoju lokalnej gospodarki.

Od początku transformacji systemowej w 1990 roku liczba ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce systematycznie rosła (poza okresem 1998-2000), osiągając w 2011 roku liczbę 738 oraz 821 w roku 2012. Kolejne lata przyniosły jednak stopniowe zmniejszanie ich liczebności, aż do 681 w roku 2014 (*Rysunek 6*), co oznacza prawie 16-procentowy spadek ich liczby w 2014 roku w stosunku do danych z roku bezpośrednio poprzedzającego.



Rysunek 6. Rozwój ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce w latach 1990-2014

Źródło: (Mażewska 2015, s. 17)

Ze względu na swoją specyfikę i społeczne podłoże ich powstania są one ważnym elementem wypełniającym lukę między mechanizmami rynkowymi a działaniami administracji publicznej. Spełniają na rynku funkcje usługowe, tworząc specyficzną siećową infrastrukturę instytucjonalną, umożliwiającą przedsiębiorcom dynamizację procesów rozwojowych oraz realizację wyznaczonych strategii (Mażewska 2015, s. 8).

Spośród ogółu podmiotów wsparcia przedsiębiorczości w 2014 roku identyfikuje się w Polsce łącznie 176 aktywnych ośrodków innowacji i inkubatorów przedsiębiorczości (w ramach 137 instytucji prowadzących), co oznacza ponad 13-procentowy spadek w stosunku do stanu z 2012 roku (Tabela 3).

Tabela 3. Rozwój ilościowy poszczególnych typów ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w latach 1995-2014

Wyszczególnienie	1995	1997	1999	2000	2004	2007	2009	2010	2012	2014
Parki technologiczne	1	1	3	3	12	15	23	24	40	42
Inicjatywy parkowe							23	21	14	0
Inkubatory technologiczne	4	5	49	44	53	16	17	20	29	24
Inkubatory przedsiębiorczości	29	49				47	46	45	58	46
Akademickie inkubatory przedsiębiorczości	*	*	*	*	*	49	51	62	73	24
Centra transferu technologii	1	5	23	20	39	87	87	90	69	42
Centra innowacji	*	*	*	*	*	*	*	*	*	47
Fundusze kapitału załączkowego	*	*	*	*	*	6	9	12	68	103
Sieci aniołów biznesu	*	*	*	*	*	*	7	8	10	7
Fundusze pożyczkowe				33	76	84	82	82	86	81
Fundusze poręczeń kredytowych		48	51	24	57	64	54	54	55	58
Ośrodki szkoleniowo-doradcze		153	147	142	280	326	318	317	319	207
ŁĄCZNIE	174	261	273	266	507	694	711	735	821	681

Źródło: (Mażewska 2015, s. 17)

Analiza danych zawartych w Tabeli 3 pozwala zauważyć istotne zmiany w zakresie stanu i struktury ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce w latach 1995-2014. Dotyczą one zarówno liczby podmiotów w określonych kategoriach, jak również powoływania zupełnie nowych form wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności. Wzrost poziomu różnorodności form wsparcia rozwoju przedsiębiorczości można odnotować zasadniczo po 2000 roku, a od 2004

roku – poszerzenie skali działalności, w postaci liczby tego typu podmiotów. Być może kluczem do wyjaśnienia takiej sytuacji było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i związana z tym możliwość pozyskania środków finansowych na aktywność w rzeczonym obszarze, a przede wszystkim zapotrzebowanie zgłaszane przez podmioty rynkowe (nowo powstające i prowadzące działalność) na różne formy wspierania ich funkcjonowania.

Zmiany w liczbie ośrodków, zwłaszcza w krótkim horyzoncie czasowym, są jednak trudno uchwytnie, ze względu na łatwość zarówno ich powoływania, przekształcania, wykazywania filii czy likwidacji. Jeszcze trudniejszym jest zadanie ustalenia, czy dany ośrodek faktycznie działa, czy też nie, a działalność szeregu ośrodków afiliowanych przy instytucjach o innych celach statutowych (szkoły wyższe, instytuty badawcze, izby i cechy) posiada doraźny charakter (od projektu do projektu) i bywa wygaszana lub aktywowana w zależności od uzyskania lub nie zewnętrznego finansowania (Mazewska 2015, s. 11).

Podsumowanie

Przedsiębiorczość, jako proces tworzenia wartości, jest ściśle związana, zwłaszcza w wymiarze europejskim, z osobą przedsiębiorcy – jego osobowością, zachowaniem i profilem charakterologicznym. Selekcja pomysłów i podejmowane przez przedsiębiorców decyzje podlegają materializacji, czego przejawem stał się rosnący udział sektora MŚP w strukturze podmiotów gospodarczych. Innowacyjność, obok przedsiębiorczości, należy traktować jako współzależne, odrębne czynniki rozwoju podmiotów gospodarczych, regionów, systemów gospodarek krajowych.

Wyniki międzynarodowego badania GEM określają duży udział polskich przedsiębiorców jako osób dobrze przygotowanych do prowadzenia działalności gospodarczej (posiadających zdolności przedsiębiorcze), a jednocześnie dostrzegających szanse poprawy standardu życia poprzez własną aktywność w tym wymiarze. Przekonaniu o wysokich umiejętnościach przedsiębiorczych Polaków towarzyszy niska ocena dostępności szans na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej.

Uwzględniając fazy rozwoju gospodarczego danego kraju ukierunkowane na przedsiębiorczość i innowacyjność, zmianie podlega współczesna rola państwa w zakresie wspierania przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego. Podejmowane na poziomie administracji publicznej w ramach polityki ekonomicznej i społecznej działania interwencyjne o prorozwojowym charakterze powinny tworzyć spójny system wsparcia zarówno z punktu widzenia liczby instytucji, jak i merytorycznego zakresu ich aktywności. Brak uniwersalnego modelu takiego systemu stanowi o poszukiwaniach odpowiedniej struktury podmiotowej tych instytucji oraz ich zakresu zadaniowego, która na przestrzeni minionych lat przemian systemowych w Polsce nie tylko powstała, ale także ulegała pewnym zmianom. Zmiany o charakterze strukturalnym w otoczeniu przedsiębiorstw powinny pozwalać zarówno na kreowanie nowych rozwiązań, jak i dyfuzję już sprawdzonych sposobów, przede wszystkim w aspekcie przedsiębiorczości innowacyjnej.

W populacji ośrodków innowacji i przedsiębiorczości wspierających działania przedsiębiorców wykazywana jest (poza okresem 1998-2000) tendencja wzrostowa

aż do 2012 roku. Kolejne lata 2013-2014 przyniosły jednak ograniczenie tego typu aktywności, zwłaszcza w formie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, centrów transferu technologii oraz ośrodków szkoleniowo--doradczych. Jednocześnie należy odnotować zwiększoną aktywność w zakresie tworzenia funduszy kapitału zaangażowanego, funduszy pożyczkowych i poręczeń kredytowych, a także wyróżnienie nowej kategorii instytucji wsparcia – centrum innowacji, która odnosi się do wąskiego, aplikacyjnego rozumienia przedsiębiorczości – przedsiębiorczości innowacyjnej. Staje się to sygnałem do monitorowania nie tylko stanu (liczby) instytucji pomagających przedsiębiorcom, ich rzeczywistej aktywności, przekształcania form i zakresu dotychczasowej działalności, ale przede wszystkim możliwości realnego wsparcia postaw i zdolności przedsiębiorczych Polaków w formie udostępniania źródeł finansowania ich innowacyjności.

Literatura

1. Baumol W. (2010), *The Microtheory of the Innovative Entrepreneurship*, Princeton University Press, NJ and Oxford, Princeton.
2. Bąkowski A., Mażewska M. (red.) (2012), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, PARP, Warszawa.
3. Bosma N., Wennekers S., Amorós J.E. 2012, *Global Entrepreneurship Monitor 2011. Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*, London Business School, London.
4. Cieślak J. (2015), *Polska przedsiębiorczość – bilans 25 lat transformacji*, „Alert” nr 1/2015/CP/ALK, Centrum Przedsiębiorczości Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa.
5. Cieślak J. (2010), *Przedsiębiorczość dla ambitnych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
6. Cieślak J. (2014), *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
7. Cieślak J., Łopaciński M. (2014), *Barometr Przedsiębiorczości jako narzędzie pomiaru krótkookresowych zmian w poziomie aktywności przedsiębiorczej*, „Puls Biznesu”, 31 lipca.
8. Drucker P. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
9. Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Hernik D. (2015), *Innowacje – skuteczna droga rozwoju*, Portal Innowacji: www.pi.gov.pl/PARP/CHAPTER_8_6197.asp?soid=4E5F15E9B6AF4864BFC8B6C5A99302C8 (dostęp: 04.04.2016).
11. Kornai J. (2010), *Innovation and Dynamism. Interaction between Systems and Technical Progress*, „Economics of Transition”, Vol. 18(4).
12. Kornai J. (2009), *Innowacje i dynamika. Zależności pomiędzy systemami a postępem technologicznym*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4(10).
13. Kozarkiewicz A. (2010), *Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
14. Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Łapiński J., Nieć M., Rzeźnik G., Węclawska D., (2015), *Przedsiębiorczość i perspektywy rozwojowe sektora MSP w Polsce*, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP, Warszawa.

16. Matusiak K.B. (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
17. Matusiak K.B. (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, Instytut Eksploatacji, Radom-Łódź.
18. Matusiak K.B. (red.) (2011), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
19. Matusiak K.B., Mażewska M., Banisch R. (2011), *Budowa Skutecznego Otoczenia Innowacyjnego Biznesu w Polsce. Cele i założenia Inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, PARP, Warszawa-Gdańsk-Poznań.
20. Mażewska M. (2015), *Infrastruktura otoczenia biznesu w Polsce*, [w:] Bąkowski A., Mażewska M. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań-Warszawa.
21. Okoń-Horodyńska E., Pangsy-Kania S. (red.) (2007), *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce*, Instytut Wiedzy i Innowacyjności, Warszawa.
22. *Polska 2013. Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2013* (2014), PARP, Warszawa.
23. Schutte N., Barkhuizen N. (2014), *Factors Affecting Entrepreneurial and Economic Growth: The Namibian Case*, Proceedings of 26th International Business Research Conference, Imperial College, London.
24. Shane S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, Northampton.
25. Singer S., Amorós J.E., Moska Arreola D. (2015), *Global Entrepreneurship Monitor 2014. Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London.
26. Stawasz E. (2011), *Polityka innowacyjna wobec MSP*, [w:] Niedzielski P., Stanisławski R., Stawasz E. (red.), *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 654, Szczecin.
27. Targalski J. (2006), *Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 730.
28. Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2015), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP, Warszawa.
29. Timmons J.A. (1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
30. Wach K. (2015), *Wzorce internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw: synteza wyników ankietowych badań eksploracyjnych*, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP, Warszawa.
31. Wierzyński W., *Innowacyjność w czasie kryzysu*, Portal Innowacji, www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=6C3AF77EA6FC4BCE8A6553E491A6DE8B (dostęp: 04.04.2016).
32. Zbierowski P., Węclawska D., Tarnawa A., Zadura-Lichota P., Bratnicki M. (2012), *GEM Polska. Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2011*, PARP, Warszawa.

ENTREPRENEURIAL BEHAVIOURS OF THE PEOPLE OF POLAND AND FORMS OF SUPPORTING OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN POLAND

Abstract: Systemic socio-economic transformations initiated in Poland after 1989 reflected in change of attitudes of the Poles related to entrepreneurship and innovation. Lack of own experience and kind of experimenting in this regard became an opportunity to launch various forms of support for activities in this type and to make use of them in socio-economic growth of the region and country. Effectiveness of their launch requires, though, building coherent entrepreneurship policy, innovation and development of SME sector based on activity of public administration, business sector and also education and science sector.

In the study was used analysis of results of international research conducted by Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Polish Agency for Enterprise Development [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości] and Polish Business and Innovation Centers Association in Poland [Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce].

The aim of the paper is to diagnose broadly defined predispositions of the Poles in context of increase in the amount and scope of support forms for their entrepreneurship and innovation.

Keywords: development, entrepreneurship, innovation, support system



INWESTYCJE W ZAKRESIE ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII W ŚWIETLE WYMAGAŃ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO

Karolina Gałązka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Podstawowym warunkiem zapewnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa jest nie tylko sprawność bieżącego zarządzania, ale także umiejętność podejmowania optymalnych decyzji inwestycyjnych i wskazania źródeł ich finansowania. Inwestycje w zakresie odnawialnych źródeł energii są szeroko finansowane przez banki i instytucje, które oferują preferencyjne kredyty na przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska, czyli na instalacje związane z energią odnawialną. Zaledwie 11% (<http://strateg.stat.gov.pl>) w łącznym pozyskiwaniu energii pochodzi z odnawialnych źródeł, co może świadczyć o tym, że proces ten jest na początkowym etapie, jednak z ogromnym potencjałem na szybki rozwój. W artykule zaprezentowano źródła finansowania inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie odnawialnych źródeł energii. Analiza inwestycji sektora MŚP została przeprowadzona na podstawie informacji statystycznej oraz badań ankietowych w regionie województwa lubelskiego. W badaniu działań inwestycyjnych przedsiębiorstw na Lubelszczyźnie duże znaczenie przypisano inwestycjom w zakresie odnawialnych źródeł energii oraz kwestii nakładów inwestycyjnych.

Słowa kluczowe: inwestycje, odnawialne źródła energii, zrównoważony rozwój, źródła finansowania

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.04

Wprowadzenie

Inwestycje pełnią ważną rolę w procesie rozwoju i poprawie konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Mniejsze jednostki gospodarcze powinny więc przyjąć odpowiednie kierunki i rozmiary inwestowania. Inwestycja w energetykę odnawialną jest dość złożonym i zaawansowanym przedsięwzięciem, zarówno z technicznego, logistycznego, ekonomicznego, a przede wszystkim z prawnego punktu widzenia. W zależności od rodzaju źródła, technologii oraz skali przedsięwzięcia, a także lokalizacji przyszłej inwestycji procedury administracyjno-prawne mogą się znacząco różnić od siebie. Każda inwestycja wymaga szeregu pozwoleń, decyzji i uzgodnień, a zmieniające się ciągle przepisy powodują konieczność wprowadzania zmian w harmonogramie realizacji podjętej inwestycji (Ćwil 2010, s. 1).

Celem artykułu jest ocena dotychczasowych działań inwestycyjnych w zakresie odnawialnych źródeł energii małych i średnich przedsiębiorstw. Podmiotem badań są jednostki zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego. W pracy wykorzystano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w trzech edycjach w latach 2010-2015 na grupie łącznie 640 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze województwa lubelskiego. Po raz pierwszy w trzeciej edycji badań zapytano o inwestycje w zakresie odnawialnych źródeł energii. W kolejnych edycjach nastąpi kontynuacja badań w podjętym temacie. W artykule poddano analizie charakter przedsięwzięć inwestycyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem inwestycji w zakresie odnawialnych źródeł energii, wysokość nakładów i źródła ich finansowania. Niski poziom inwestycji jest jednym z kluczowych problemów gospodarki polskiej. Tymczasem wiedza i umiejętności jej wykorzystanie stały się w ostatnim czasie podstawowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności i konkurencyjności gospodarki na rynku globalnym. Biorąc pod uwagę wymienione czynniki, przyjęto hipotezę badawczą o umiarkowanym poziomie działań inwestycyjnych w zakresie odnawialnych źródeł energii firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim.

Idea zrównoważonego rozwoju a inwestycje w odnawialne źródła energii

Współcześnie podejmuje się coraz częściej działania mające na celu ograniczenie globalnego niszczenia środowiska, a tym samym uwidoczniła została potrzeba wykorzystania naturalnych źródeł energii. Świadomość dotycząca istnienia alternatywnych do konwencjonalnych źródeł energii nadal dociera do społeczeństwa bardzo powoli. Konieczność stosowania wymogów ekologicznych doprowadza do coraz większych zmian w podejściu do problemu racjonalnego korzystania z zasobów naturalnych, a tym samym do racjonalnego zarządzania energią (Suska-Szczerbicka 2011, s. 5-6). Konsekwencje bieżących trendów doprowadziły do zainteresowania się opinii publicznej i do pobudzenia społecznej odpowiedzialności za stan środowiska. W większości obiektów występuje możliwość oszczędzania energii, które ma wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Z tego względu istnieje konieczność kształtowania w społeczeństwie świadomości znaczenia zarządzania energią elektryczną.

Energetyka jest specyficznym obszarem gospodarki, ze względu na zakres jej oddziaływania społecznego, ekologicznego i ekonomicznego oraz duże, jeszcze niezagospodarowane możliwości. Trudno współcześnie znaleźć dziedzinę, w której nie odwoływano by się do koncepcji zrównoważonego rozwoju. W energetyce zatem również można odnaleźć takie powiązania (Mazur-Wierzbicka 2011, s. 244). Sformułowano wiele określeń terminu „*sustainability*”. Termin zrównoważonego rozwoju wywodzi się z łacińskiego słowa *sustenare* (podtrzymywać), co oznacza, że coś może trwać na zawsze (<http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje25/strona12.htm>). Jest on obecny zarówno w dokumentach międzynarodowych, jak i krajowych, strategiach, polityce czy programach unijnych. Wartościowego przeglądu omawianej koncepcji dokonał G. Haugen (Haugen 2014). Z opracowania tego autora wynika,

że koncepcja *sustainability* preferuje uwzględnianie w działalności przedsiębiorstw i innego rodzaju organizacji nie tylko celów ekonomicznych, lecz również społecznych i ekologicznych – w ten sposób mogą się one przyczyniać do równowagi potrzeb międzypokoleniowych (Pabian 2015, s. 8).

Narodziny koncepcji zrównoważonego rozwoju spowodowały zwrócenie uwagi na odpowiednie korzystanie z zasobów naturalnych, w szczególności tych, których nie da się odtworzyć. Podkreślano to szczególnie w odniesieniu do zasobów, których przeznaczenie gwarantowało otrzymywanie energii (Piechota 2014, s. 56).

Rozwój ludzkości, a co za tym idzie – rosnący popyt na energię, oraz w dalszym ciągu obecność na mapie świata miejsc, gdzie energia elektryczna nie dociera (tzw. białe plamy), stały się przyczyną rozwinięcia problematyki energetyki w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju. Termin „zrównoważony rozwój energetyczny” (*sustainable energy*) należy rozumieć jako taki sposób gospodarowania energią, który po pierwsze – zapewni dostęp do wystarczającej ilości energii nie tylko nam, lecz także przyszłym pokoleniom, a po drugie – nie będzie oddziaływał negatywnie na środowisko naturalne w skali lokalnej, a przede wszystkim globalnej (Piechota 2014, s. 57).

Podsumowując doczasowe rozważania, warto zacytować jeszcze K. Dubel, która twierdzi, że zrównoważony rozwój to rozwój gospodarczy pożądaný społecznie, uzasadniony ekonomicznie i dopuszczalny ekologicznie (Dubel 1998, s. 25-26). Zrównoważony rozwój jest procesem długotrwałym. Założenie istnienia rozwiązania kompromisowego, łączącego ekonomiczny rozwój oraz zachowanie środowiska w zadowalającym stanie, uznać należy za fundament koncepcji zrównoważonego rozwoju (Krawczyk-Sokołowska (red.) 2012, s. 25-28).

H. Rechul wskazuje że warto inwestować w zrównoważony rozwój energetyczny (Rechul 2004, s. 1). Dla zaktywizowania zrównoważonego rozwoju energetyki konieczne jest podjęcie działań inwestycyjnych w kierunku zwiększenia udziału odnawialnych źródeł energii w globalnym bilansie energetycznym oraz zwiększenia efektywności wykorzystania energii (Rechul 2003). Działania te powinny przynajmniej częściowo rozwiązać najdotkliwsze problemy energetyczne, związane ze zmianami klimatu ziemskiego czy z wyczerpywaniem się paliw kopalnych jako tradycyjnych surowców energetycznych (Rechul 2004, s. 1).

Inwestycje w odnawialne źródła energii w świetle dotychczasowych badań

Wzrost znaczenia odnawialnych źródeł energii związany jest z licznymi zachętami do podejmowania inwestycji w instalacje energetyczne. Liczne dotacje i subwencje, a także preferencyjne kredyty sprzyjają zwiększaniu liczby inwestycji w OZE. Dla inwestorów dostępne są liczne programy wspierające, jak choćby w krajach UE w ramach kolejnych perspektyw finansowych. Inwestycje w OZE sprzyjają efektywności wykorzystania zasobów (Piechota 2014, s. 60).

Inwestycje związane z optymalizacją zużycia energii mogą przynieść pozytywne skutki na poziomie kraju, powodując wzrost konkurencyjności jego gospodarki na rynku światowym, ale również mogą być korzystne na szczeblu pojedynczej

organizacji, gwarantując jej obniżenie kosztów energii i poprawę wizerunku firmy. Jednakże, mimo zwiększającej się świadomości ekologicznej, odsetek firm podejmujących tego typu działania jest nadal niski (Kucęba, Koszarek-Cyra 2015, s. 376).

Jak wskazuje raport opracowany przez Bloomberg New Energy Finance, w latach 2004-2012 zainwestowano ponad 1500 mld USD na rzecz zrównoważonego rozwoju energetycznego (Bloomberg New Energy Finance 2013). Intensywny wzrost inwestycji w sektorze energetyki przypadł na lata 2004--2007. Związane było to z egzekwowaniem postanowień Konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w Johannesburgu. Wysokie tempo wzrostu tych inwestycji utrzymywało się do roku 2008, aby w roku 2009 przyjąć wartość ujemną, co było skutkiem światowego kryzysu na rynkach finansowych. Kolejne lata przyniosły znaczny wzrost wartości inwestycji w energetykę zrównoważoną, aby w roku 2011 osiągnąć wielkość 302 mld USD (Piechota 2014, s. 58).

Kształtując koncepcję zrównoważonego rozwoju, w szczególności w odniesieniu do energetyki, zwracano uwagę na wykorzystanie odnawialnych źródeł energii. W latach 2004-2012 wartość inwestycji w odnawialne źródła energii na świecie wyniosła 1362 mld USD. W samym 2012 roku zainwestowano 244 mld USD, głównie w krajach rozwiniętych. Rok 2012 był pierwszym, w którym wartość inwestycji w tym sektorze była niższa niż w roku poprzednim, i to o 35 mld USD. Inwestycje w odnawialne źródła energii w 2012 roku charakteryzują się dużą rozpiętością zarówno w zasoby, w które inwestowano, jak i skalą tych inwestycji w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Ogólnie inwestowano głównie w energię słoneczną oraz wiatrową. Kraje rozwijające się więcej zainwestowały natomiast w biomasę, energetykę wodną oraz geotermalną (Piechota 2014, s. 60).

Badania ankietowe są bardzo popularną formą zbierania informacji o krajowych inwestycjach w zakresie odnawialnych źródeł energii. W literaturze można znaleźć wiele sprawozdań i analiz przeprowadzonych na podstawie badań ankietowych. Niestety większość z nich opiera się na analizie kilkunastu lub kilkudziesięciu podmiotów, często funkcjonujących na obszarze wybranego województwa lub regionu. Badania kompleksowe, przeprowadzone na większej liczbie podmiotów, są rzadkością. Przeprowadzane są one najczęściej w ramach szerszego badania MŚP, np. opracowania PARP. W *Tabeli 1* przedstawiono wybrane badania dotyczące inwestycji w zakresie OZE w Polsce.

Tabela 1. Zestawienie informacji o wybranych badaniach w obszarze działań inwestycyjnych w OZE

Lp.	Rok	Temat badań	Cel badania	Główne wnioski
1.	2007 – 2013	Źródła finansowania inwestycji w zakresie odnawialnych źródeł energii	Przedstawienie i porównanie sposobów finansowania inwestycji w zakresie odnawialnych źródeł	Dotacje i fundusze na rozwój eko-innowacji – istnieje szeroki wachlarz instrumentów wspierających inwestycje w zakresie odnawialnych źródeł energii, jednak nie każdy przedsiębiorca jest tego świadomy (http://www.rsiwielkopolska.pl/files/59/32457e2a-9f44-453f-8443-801ad9db7c9e.pdf).
2.	2013	Determinanty wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Polsce	Wskazanie uwarunkowań rozwoju inwestycji w OZE w Polsce	Sektor OZE od momentu wstąpienia Polski do UE zaczął się rozwijać. Jednak podczas wielu procesów inwestycyjnych napotykanne są trudności administracyjne, prawne oraz coraz częściej społeczne. Brak jednolitych norm prawnych i przepisów administracyjnych hamuje rozwój inwestycji w OZE w Polsce (Zabłocki 2013, s. 29-44).
3.	2014	Koszty energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii	Przedyskutowano systemy wspomagające rozwój OZE. Przedstawiono własne obliczenia efektywności ekonomicznej wybranej technologii OZE	Każda inwestycja w sferze wytwarzania musi być poprzedzona skrupulatnym studium wykonalności. Zaprezentowane w artykule wyniki obliczeń dla konkretnego przypadku to tylko fragment analizy. Decydujące znaczenie będzie odgrywać zapewnienie finansowania inwestycji, szczególnie w sytuacji dużego ryzyka biznesowego ponoszonego przez inwestora oraz funkcjonujący system wsparcia OZE (Sowiński 2014, s. 127-131).
4.	2014	Inwestycje w odnawialne źródła energii a polityka zrównoważonego rozwoju	Przybliżenie tematyki inwestowania w odnawialne źródła energii (OZE) w odniesieniu do warunków zrównoważonego rozwoju	Ostatnie lata przyniosły znaczny wzrost liczby inwestycji w odnawialne źródła energii. Konieczność sprostania wymogom Unii Europejskiej w dziedzinie poszanowania energii, a tym samym dążenie do pełni koncepcji zrównoważonego rozwoju, wiązać się będzie z jeszcze bardziej dynamicznym wzrostem udziału energii pochodzącej z OZE w zużyciu energii ogółem (Piechota 2014, s. 54-65).
5.	2015	Kierunki, bariery, determinanty zarządzania energią w organizacjach MSP	Identyfikacja działań związanych z redukcją energochłonności i źródeł finansowania inwestycji związanych z działalnością proekologiczną w sektorze MSP	Mimo stworzonych systemów wsparcia, a także ciągłego wzrostu ekologicznej świadomości społecznej, liczba inwestycji związanych z ograniczeniem energochłonności w sektorze MŚP jest niewielka, zarówno w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej. Wynika to głównie z braku środków własnych, które przedsiębiorstwa mogłyby przeznaczyć na ten cel, jak również z niskiej świadomości co do zewnętrznych źródeł finansowania i ewentualnych dodatkowych korzyści, które można uzyskać, przeprowadzając działania optymalizacyjne (Kuceba, Koszarek-Cyra 2015, s. 376-381).
6.	2015	Analiza opłacalności inwestycji w produkcję energii ze źródeł odnawialnych	Przeprowadzenie opłacalności inwestycji na przykładzie farmy wiatrowej przy założeniu wsparcia rządu dla „zielonej energii”	Ukazanie opłacalności inwestycji w farmę wiatrową, pracującą na terenie Polski, przy założeniu, że produkcja energii elektrycznej będzie odbywać się wraz z uzyskiwaniem wsparcia rządu dla producentów „zielonej energii”. Zaprezentowane dane oraz ich analiza potwierdzają opłacalność inwestycji w farmę wiatrową o mocy 30 MW, a czas zwrotu szacuje się na 8-9 lat (Gnatowska, Wąs 2015, s. 23-33).

Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę problemy, jakie dotyczą inwestycji w OZE, na pierwszym miejscu plasuje się problem sposobu finansowania inwestycji. Wiele badań dotyka również opłacalności inwestycji w produkcję energii ze źródeł odnawialnych. Można znaleźć też szczegółowe opisy i analizy pojedynczych przypadków.

Charakterystyka próby badawczej

W celu zweryfikowania hipotezy badawczej przeprowadzona została trzecia edycja badań. Respondentami byli właściciele i kadra menedżerska małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim. Łącznie we wszystkich edycjach prowadzonych badań przekazano 640 kwestionariuszy ankiet dla małych i średnich przedsiębiorców.

W latach 2010-2011 przeprowadzono pierwsze badanie mające na celu m.in. zidentyfikowanie źródeł finansowania inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw na wyznaczonym obszarze (Tabela 2). Badaniem objęto wówczas 240 jednostek gospodarczych, a w jego następstwie ustalono, iż przeanalizowane podmioty mają różne źródła finansowania oraz stopień ponoszonych wydatków w zależności od charakteru poczynionych działań inwestycyjnych. Celem potwierdzenia powyższych ustaleń w okresie 2012-2013 przeprowadzono ponowne badanie ankietowe. Badaniami objęto 254 losowo wybranych przedsiębiorców województwa lubelskiego, a do gromadzenia danych wykorzystano system komputerowy (arkusz kalkulacyjny). Obok metody ankietowej w analizie wykorzystano także metody statystyczne.

Tabela 2. Zestawienie prowadzonych badań ankietowych

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja	II edycja	III edycja
		2010 – 2011	2012 – 2013	2014 – 2015
1.	Jednostki gospodarcze objęte badaniem, w tym:	240 szt.	254 szt.	147 szt.
		100,00%	100,00%	100,00%
2.	Ponoszące wydatki inwestycyjne	52,08%	52,76%	70,75%
3.	Wprowadzające innowacje	28,75%	27,95%	25,17%
4.	Współpracujące z jednostkami B+R	7,50%	11,02%	8,84%
5.	Firmy rodzinne	35,00%	31,10%	45,58%
6.	Wyrażające opinie wobec rozwoju rynku OZE	-	-	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2015

Trzecia edycja badań przeprowadzona została w latach 2014-2015 i miała na celu zidentyfikowanie głównych problemów zarządzania w przedsiębiorstwach z sektora MŚP, a w szczególności poznanie opinii przedsiębiorców dotyczących inwestycji w odnawialne źródła energii. Badaniem objęto 147 jednostek gospodarczych.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to mikroprzedsiębiorstwa, działające jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Jest to ulubiona forma prowadzenia działalności, ponieważ pod wieloma względami jest ona najprostszą. W I edycji w przeprowadzonych badaniach udział wzięło 151 jednostek prowadzących działalność gospodarczą (63% ogółu badanych firm), w II edycji 166 (65% ogółu badanych firm rodzinnych), a w III edycji spośród 147 jednostek – 99 podmiotów prowadziło działalność gospodarczą, co stanowiło już nieco ponad 73% ogółu badanych podmiotów. Pozostałą część stanowiły spółki (średnio ponad 27%) oraz działalności spółdzielcze (średnio prawie 3%) i przedsiębiorstwa państwowe (średnio 4%) (Tabela 3).

Tabela 3. Forma organizacyjno-prawna ankietowanych przedsiębiorstw

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja	II edycja	III edycja
		2010 – 2011	2012 – 2013	2014 – 2015
1.	Jednostki gospodarcze objęte badaniem, w tym:	100,00%	100,00%	100,00%
2.	Działalność gospodarcza	62,92%	65,35%	73,47%
3.	Działalność spółdzielcza	3,33%	2,76%	2,04%
4.	Przedsiębiorstwo państwowe	3,75%	4,72%	0,00%
5.	Spółka	30,00%	27,17%	24,49%
6.	Spółka z o.o.	13,75%	12,60%	10,20%
7.	Spółka cywilna	8,33%	5,12%	7,48%
8.	Spółka akcyjna	2,08%	2,76%	2,72%
9.	Spółka jawna	5,83%	5,12%	4,08%
10.	Spółka partnerska	0,00%	1,57%	0,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2015

Większość ankietowanych przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku od 10 do 20 lat – średnio ponad 28% respondentów. Podobny odsetek, gdyż prawie 23%, to podmioty, które swoją działalność prowadzą od 1 do 5 lat. Najmniej liczną grupę stanowiły jednostki, które dopiero rozpoczęły swoją działalność i funkcjonują krócej niż jeden rok (*Tabela 4*).

Tabela 4. Okres funkcjonowania ankietowanych przedsiębiorstw na rynku

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja	II edycja	III edycja
		2010 – 2011	2012 – 2013	2014 – 2015
1.	Jednostki gospodarcze objęte badaniem, w tym:	100,00%	100,00%	100,00%
2.	Krócej niż rok	10,00%	11,42%	5,44%
3.	1-5 lat	22,50%	22,44%	23,81%
4.	5-10 lat	20,00%	20,47%	21,09%
5.	10-20 lat	27,08%	26,38%	30,61%
6.	Powyżej 20 lat	20,42%	19,29%	19,05%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2015

Tabela 5. Zasięg działalności ankietowanych przedsiębiorstw

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja	II edycja	III edycja
		2010 – 2011	2012 – 2013	2014 – 2015
1.	Jednostki gospodarcze objęte badaniem, w tym:	100,00%	100,00%	100,00%
2.	Lokalny	56,25%	47,64%	36,73%
3.	Regionalny	20,42%	18,50%	27,21%
4.	Krajowy	9,17%	22,83%	24,49%
5.	Międzynarodowy	14,17%	11,02%	11,56%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2015

Biorąc pod uwagę zasięg działalności ankietowanych przedsiębiorstw, zdecydowana większość podmiotów działa na rynku lokalnym – średnio 48%, zaś o połowę mniej, gdyż zaledwie 22%, na rynku regionalnym (*Tabela 5*).

Największą popularność w grupie przebadanych jednostek we wszystkich trzech edycjach zdobyły przedsiębiorstwa działające w branży usługowej. Na drugim miejscu uplasowały się jednostki handlowe (średnia ze wszystkich edycji – prawie 31%), a na trzecim – połączenie tych dwóch najpopularniejszych, czyli działalność handlowo-usługowa (branża mieszana – średnio ponad 25%).

Ocena działań inwestycyjnych w zakresie odnawialnych źródeł energii w województwie lubelskim

Trzecia edycja badań ankietowych została przeprowadzona na przełomie lat 2014-2015 pośród 147 przedsiębiorców województwa lubelskiego. Ankieta obejmowała 6 obszarów. Przedsiębiorcy i menedżerowie odpowiadali na pytania dotyczące bieżącej działalności firmy, źródeł finansowania inwestycji, a także oceniali własne postawy w kontekście podejmowania działań innowacyjnych oraz współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Ponadto ze względu na wszechobecność stosowania wymogów ekologicznych, które doprowadzają do coraz większych zmian w podejściu do problemu racjonalnego korzystania z zasobów naturalnych, a tym samym do racjonalnego zarządzania energią, po raz pierwszy w III edycji badań, zapytano o inwestycje w zakresie odnawialnych źródeł energii. W kolejnych edycjach nastąpi kontynuacja badań w podjętym temacie, co umożliwi dokonanie analiz przedsięwzięć inwestycyjnych związanych z ochroną środowiska oraz dokonanie oceny, czy społeczeństwo widzi przyszłość w OZE, jako jednym ze sposobów na pozyskiwanie „zrównoważonej energii”?

W toku analizy planów inwestycyjnych badanej grupy przedsiębiorstw okazało się, że prawie 65% ankietowanych chciałoby zainwestować w odnawialne źródło energii. Jednak pośród nich zaledwie 22% podmiotów gotowych jest podjąć takie wyzwanie jak najszybciej (*Tabela 6*). Natomiast w 43% przedsiębiorcy wykazują swoją gotowość do podjęcia tego rodzaju działań inwestycyjnych, jednak odkładają je na później.

Tabela 6. Czy gdyby mieli Państwo taką możliwość, to chcieliby Państwo zainwestować w małe odnawialne źródło energii?

Lp.	Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi
1.	Tak, jak najszybciej	21,77%
2.	Tak, ale później	42,86%
3.	Nie chciałbym	6,12%
4.	Trudno powiedzieć	29,25%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2015

Pośród jednostek, które wyraziły swoją gotowość dotyczącą inwestycji w odnawialne źródło energii, ponad 25% jednostek posiada już sprecyzowane plany na

najbliższy rok działalności (*Tabela 7*). Natomiast 12% analizowanych przedsiębiorstw ma plany, ale w perspektywie najbliższych dwóch lat, a u prawie 9% przedsiębiorstw są to plany nawet ponad dwuletnie.

Tabela 7. Czy firma posiada już długookresowe plany działania związane z inwestycją w OZE?

Lp.	Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi
1.	Posiadamy plany na najbliższy rok działalności	25,17%
2.	Posiadamy plan działania na najbliższe dwa lata	11,56%
3.	Posiadamy ponad dwuletnie plany działalności	8,84%
4.	Nie planujemy długookresowo	54,42%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2015

Analiza czynników skłaniających przedsiębiorców do zaniechania planów inwestycyjnych w zakresie odnawialnych źródeł energii ukazuje, że prawie 29% ankietowanych wskazało brak lub niewystarczającą ilość środków finansowych (*Tabela 8*). W tym miejscu należy zaznaczyć, iż inwestycje w zakresie odnawialnych źródeł energii są szeroko finansowane przez banki i instytucje, które oferują preferencyjne kredyty na przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska, a w tym w szczególności na instalacje związane z energią odnawialną. W dalszej kolejności czynnikiem, który wpływa na brak planów inwestycyjnych w zakresie odnawialnych źródeł energii, jest brak potrzebnej wiedzy oraz wykwalifikowanej kadry. Największe trudności towarzyszą firmom na początku prowadzenia działalności. Związane są one właśnie z brakiem specjalistycznej wiedzy, szczególnie z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji, z emitowaniem wartości bez korzyści ekonomicznych czy z długotrwałym procesem budowania wizerunku. Znaczna część przedsiębiorców wie, że edukacja w zakresie ochrony środowiska jest elementem niezbędnym w zmieniających się warunkach, ale nie wszyscy podążają za zmianami.

Tabela 8. Jakie są powody braku planów inwestycyjnych w zakresie OZE?

Lp.	Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi
1.	Brak czasu na planowanie	12,50%
2.	Brak lub niewystarczająca ilość środków finansowych	28,75%
3.	Brak wykwalifikowanej kadry	15,00%
4.	Brak potrzebnej wiedzy	17,50%
5.	Planowanie nie jest konieczne w tej wielkości przedsiębiorstwie	26,25%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2015

Poddając analizie średni czas oczekiwania na zwrot poniesionych kosztów z tytułu inwestycji w odnawialne źródła energii, przekonać się można, iż zaledwie 21% podmiotów oczekuje, że średni okres zwrotu ukształtuje się na poziomie nie dłuższym niż 2 lata (*Tabela 9*). Natomiast pośród ogółu przedsiębiorców wyrażających swoją gotowość do podjęcia tego rodzaju działań inwestycyjnych, jednak

odkładających je na później, w 23% trudno jest im określić szacunkowy czas oczekiwania na zwrot poniesionych nakładów.

Tabela 9. Średni czas oczekiwania na zwrot poniesionych kosztów z tytułu inwestycji w odnawialne źródła energii

Lp.	Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi
1.	Trudno powiedzieć	22,45%
2.	Więcej niż 10 lat	6,80%
3.	9-10 lat	8,16%
4.	7-8 lat	7,48%
5.	5-6 lat	15,65%
6.	3-4 lata	19,05%
7.	Nie dłużej niż 2 lata	20,41%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2015

Najchętniej wybieranym źródłem energii, z którego gotowi byłiby skorzystać przedsiębiorcy, są kolektory słoneczne zapewniające oszczędność na rachunkach za ciepło (ponad 29%), a w dalszej kolejności panele fotowoltaiczne zapewniające oszczędność na rachunkach za energię elektryczną (ponad 28%) (*Tabela 10*). Najmniej popularnym źródłem odnawialnej energii pośród przedsiębiorców województwa lubelskiego okazały się być kotły na biomasę czy mikrobiogazownie.

Tabela 10. Zestawienie odnawialnych źródeł energii, w które najchętniej zainwestowałiby przedsiębiorcy

Lp.	Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi
1.	Mikrobiogazowanie – zapewniające oszczędność na rachunkach za energię elektryczną	6,48%
2.	Małe elektrownie wiatrowe – zapewniające oszczędność na rachunkach za energię elektryczną	18,21%
3.	Panele fotowoltaiczne (PV) – zapewniające oszczędność na rachunkach za energię elektryczną	28,09%
4.	Kotły na biomasę – zapewniające oszczędność na rachunkach za ciepło	3,40%
5.	Pompy ciepła – zapewniające oszczędność na rachunkach za ciepło	11,42%
6.	Kolektory słoneczne – zapewniające oszczędność na rachunkach za ciepło	29,01%
7.	Żadne	1,54%
8.	Trudno powiedzieć	1,85%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2015

Po uzyskaniu odpowiedzi na pytanie – Jakiej wartości przedsięwzięcia planuje Pan/Pani w swoim przedsiębiorstwie? – okazało się, że ponad 54% podmiotów planuje przedsięwzięcia na poziomie do 100 tys. zł (*Tabela 11*).

Tabela 11. Jakiej wartości przedsięwzięcia planowane są w przedsiębiorstwie w zakresie OZE?

Lp.	Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi
1.	Do 100 tys. zł	54,55%
2.	101-300 tys. zł	23,64%
3.	301-500 tys. zł	9,09%
4.	Powyżej 500 tys. zł	7,27%
5.	Powyżej 1 mln zł	5,45%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2015

Nie ulega wątpliwości fakt, że poziom planów inwestycyjnych uzależniony jest od źródeł ich finansowania. Jako główne źródło finansowania inwestycji najczęściej wskazywany był zysk zatrzymany – prawie 39%, a następnie możliwość skorzystania z dotacji z funduszy inwestycyjnych – ponad 17% (*Tabela 12*). Program „Prosument” ma za zadanie wpieranie rozwoju odnawialnych źródeł energii w Polsce poprzez dotacje na zakup i montaż mikroinstalacji odnawialnych źródeł energii. W ramach programu można zainstalować urządzenia służące do produkcji zarówno energii elektrycznej, jak i ciepłej. Z programu mogą skorzystać osoby fizyczne, a także wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe. W ramach całego programu, który ma działać do roku 2022, ma zostać rozdysponowanych łącznie 800 mln zł z możliwością zawierania umów do roku 2020 (<http://www.program-prosument.pl/o-programie-prosument>).

Tabela 12. Jakie jest potencjalne źródło finansowania inwestycji w OZE?

Lp.	Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi
1.	Zysk zatrzymany	38,76%
2.	Dopłaty właścicieli	12,36%
3.	Kapitał nowego inwestora strategicznego	1,12%
4.	Kredyt długoterminowy	16,29%
5.	Kredyt preferencyjny	2,81%
6.	Leasing finansowy	6,18%
7.	Leasing operacyjny	3,37%
8.	Dotacje z funduszy Unii Europejskiej	17,42%
9.	Inne (jakie?)	1,69%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2015

Dopiero na trzeciej pozycji pojawił się kredyt długoterminowy. W przebadanej grupie podmiotów występuje bardzo duże zróżnicowanie źródeł finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych, o czym świadczy współczynnik zmienności na poziomie 1,092.

Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstw związany jest z inwestycjami. Inwestowanie jest procesem długotrwałym, w którym przedsiębiorstwo wydatkuje środki pieniężne w celu osiągnięcia określonych efektów ekonomicznych w przyszłości. Jak wykazano w dokonanym przeglądzie literatury, ostatnie lata przyniosły znaczny wzrost liczby inwestycji w odnawialne źródła energii. Konieczność sprostania wymogom Unii Europejskiej w dziedzinie poszanowania energii, a tym samym dążenie do pełni koncepcji zrównoważonego rozwoju, wiązać się będzie z jeszcze bardziej dynamicznym wzrostem udziału energii pochodzącej z OZE w zużyciu energii ogółem.

W oparciu o dostępną literaturę i przeprowadzone badania empiryczne dokonano analizy uwarunkowań inwestycji w zakresie odnawialnych źródeł energii w świetle wymagań zrównoważonego rozwoju. Przeprowadzone badania ankietowe dotyczyły ogółu zagadnień działalności inwestycyjnej MŚP w województwie lubelskim, ze szczególnym uwzględnieniem inwestycji w OZE.

Podsumowując rozważania na temat uwarunkowań inwestycyjnych w zakresie OZE przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze Lubelszczyzny, można stwierdzić, że głównym źródłem finansowania działalności inwestycyjnej mikro i małych firm pozostaje zysk zatrzymany. Środki własne były źródłem finansowania większości inwestycji, z kredytu bankowego skorzystało 16% firm. Jednak nadal pośród przedsiębiorców województwa lubelskiego występuje małe zainteresowanie wsparciem unijnym dla firm (17%). Istnieje szeroki wachlarz instrumentów wspierających inwestycje w zakresie odnawialnych źródeł energii, jednak nie każdy przedsiębiorca jest tego świadomy. Jako powód niekorzystania ze wsparcia unijnego wskazują małą szansę na uzyskanie dotacji czy skomplikowane procedury przy ubieganiu się o dotację. Przeważająca część wydatków inwestycyjnych w analizowanych podmiotach nie przekraczała kwoty 100 tys. zł.

Przyjęto hipotezę badawczą o umiarkowanym poziomie działań inwestycyjnych firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim. Mimo stopniowego przyrostu liczby inwestycji w odnawialne źródła energii nadal przedsiębiorcy inwestują jedynie w ograniczonym zakresie. W wyniku analizy planów inwestycyjnych badanej grupy przedsiębiorstw okazało się, że prawie 65% ankietowanych chciałoby zainwestować w odnawialne źródło energii. Jednak pośród nich zaledwie 22% podmiotów gotowych jest podjąć takie wyzwanie jak najszybciej i oczekuje, że średni okres zwrotu poniesionych kosztów z tytułu realizacji tej inwestycji kształtuje się na poziomie nie dłuższym niż 2 lata. Natomiast w 43% przedsiębiorcy wykazują swoją gotowość do podjęcia tego rodzaju działań inwestycyjnych, jednak odkładają je na później i trudno jest im określić szacunkowy czas oczekiwania na zwrot poniesionych nakładów.

Literatura

1. Bachorz W., Źródła finansowania inwestycji w zakresie odnawialnych źródeł energii. Dotacje i fundusze na rozwój eko-innowacji, <http://www.rsi-wielkopolska.pl/files/59/32457e2a-9f44-453f-8443-801ad9db7c9e.pdf> (dostęp: 12.04.2016).
2. Bloomberg New Energy Finance (2013), Global Total New Investment in Clean Energy [za:] Szczepaniak K., Wojewnik-Filipkowska A. (red.) (2014), Inwestycje i nieruchomości w warunkach zrównoważonego rozwoju. Wybrane problemy, Uniwersytet Gdański, Sopot.
3. Ćwil M., Jak zrealizować inwestycje w OZE, http://www.zielona-energia.cire.pl/st,6,284,tr,52,0,0,0,0,0,jak_zrealizowac_inwestycje_w_oze.html (dostęp: 11.04.2016)
4. Dubel K. (1998), Uwarunkowania przyrodnicze w planowaniu przestrzennym, Ekonomia i Środowisko, Białystok.
5. Gnatowska R., Wąs A. (2015), Analiza opłacalności inwestycji w produkcję energii ze źródeł odnawialnych na przykładzie farmy wiatrowej przy założeniu wsparcia rządu dla „zielonej energii”, „Inżynieria i Ochrona Środowiska”, t. 18, nr 1.
6. Haugen G. (2014), Program Management, CRC Press, New York, [za:] Pabian A. (2015), Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 17, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
7. <http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje25/strona12.htm> (dostęp: 01.12.2015).
8. <http://strateg.stat.gov.pl> (dostęp: 10.04.2016).
9. <http://www.program-prosument.pl/o-programie-prosument> (dostęp: 01.12.2015).
10. Krawczyk-Sokołowska I. (red.) (2012), Perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Kucęba R., Koszarek-Cyra A. (2015), Kierunki, bariery, determinanty zarządzania energią w organizacjach MŚP, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 83.
12. Mazur-Wierzbicka E. (2011), Zrównoważony rozwój energetyki odnawialnej w Polsce, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/20_E.MazurWierzbicka_Zrownowazonny_rozwoj....pdf (dostęp: 12.04.2016).
13. Pabian A. (2015), Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 17, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Piechota K. (2014), Inwestycje w odnawialne źródła energii a polityka zrównoważonego rozwoju, [w:] Szczepaniak K., Wojewnik-Filipkowska A. (red.), Inwestycje i nieruchomości w warunkach zrównoważonego rozwoju. Wybrane problemy, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
15. Rechul H. (2004), Jaka jest różnica między ideą a zasadą zrównoważonego rozwoju?, „Wokół Energetyki” – sierpień 2004, <http://www.cire.pl/pliki/2/jakaroznic.pdf> (dostęp: 20.02.2016).
16. Rechul H. (2003), Wdrażanie energetyki odnawialnej a rozwój prywatnych elektrowni wodnych i wiatrowych, „Rynek Energii”, nr 1.
17. Sowiński J. (2014), Koszty energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii, „Przegląd Elektrotechniczny”, nr 8.
18. Suska-Szczerbicka M. (2011), Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w strategii zrównoważonego rozwoju, VII Konferencja Samorządowa Dylematy rozwoju zrównoważonego, Kalisz, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, <http://www.am-wind.com.pl/pl/publikacje> (dostęp: 01.12.2015).
19. Zabłocki M. (2013), Determinanty wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Polsce, „Technika Poszukiwań Geologicznych. Geotermia, Zrównoważony Rozwój”, nr 2.

INVESTMENTS IN THE FIELD OF RENEWABLE ENERGY SOURCES IN THE LIGHT OF THE REQUIREMENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF THE PROVINCE OF LUBLIN

Abstract: The basic condition that the market position of the company is not only the efficiency of the current management, but also the ability to make optimal investment decisions and sources of their financing. Investments in renewable energy are widely financed by banks and institutions that offer preferential loans for projects related to environmental protection, in installations related to renewable energy. Only 11% the total acquisition of energy comes from renewable sources, which may indicate that the process is at an early stage, but with a huge potential for rapid development. The article presents the sources of financing of small and medium-sized enterprises in the field of renewable energy sources. Investment analysis of the SME sector has been carried out on the basis of statistical information and surveys in the region of Lublin province. In a study of investment activities of enterprises in the Lublin importance attributed to investments in renewable energy sources and the issue of investment.

Keywords: investments, renewable energy, sources of financing, sustainable development



POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM. WYBRANE PROBLEMY

Sylwia Gostkowska-Dźwig, Magdalena Mrozik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie motywów, sposobów oraz form internacjonalizacji przedsiębiorstw. Ponadto autorki skupiają się na omówieniu wybranych uwarunkowań internacjonalizacji polskich MŚP wraz z przybliżeniem barier oraz korzyści wynikających z tego procesu. Przedstawiono główne powody i formy podejmowania działalności gospodarczej na rynku międzynarodowym.

Słowa kluczowe: globalizacja, internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.05

Wprowadzenie

Proces umiędzynarodowienia określany jest często jako działania w kierunku internacjonalizacji, jak również globalizacji. Oba te terminy mogą być odnoszone w stosunku do gospodarki narodowej, sektora przedsiębiorstw, produktów oraz rynków, zarówno zbytu, jak i zaopatrzeniowych. Zjawiska te cechuje przede wszystkim: rosnący i wzajemny wpływ poszczególnych państw, przenikanie coraz większej liczby produktów (sfery materialnej i niematerialnej) między społeczeństwem. Takie przemieszczanie się rezultatów produkcji, wzorców cywilizacyjnych i kulturowych w skali światowej powoduje potrzebę dostosowania się przedsiębiorstw do powszechnie widocznych zmian (Zakrzewska-Bielawska 2009, s. 340), które są wynikiem wielowymiarowych zjawisk kształtowanych przez szereg procesów, gdzie za podstawowe można uznać globalną konkurencję i intensywną współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami w skali światowej.

Motywy, sposoby i formy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest zjawiskiem wielowątkowym i złożonym, dlatego istnieje wiele definicji tego pojęcia. Większość autorów używa go w odniesieniu do trzech obszarów, takich jak:

- Ogólnoświatowy zasięg, który oznacza przedsiębiorstwo obejmujące swoją działalnością cały świat, w odróżnieniu od przedsiębiorstw o zasięgu np. lokalnym (krajowym) lub regionalnym (kilka krajów).
- Ogólnoświatowa jednorodność, która oznacza przedsiębiorstwo sprzedające ten sam produkt na wszystkich obsługiwanych rynkach geograficznych, w odróżnieniu od produktu dopasowanego do lokalnej specyfiki.

- Ogólnoświatowa integracja, która oznacza przedsiębiorstwo odczuwające wyraźnie skutki zdarzeń zachodzących w innych krajach, w odróżnieniu od rynku lokalnego, gdzie sytuacja zagraniczna ma znikomą wpływ na poziom cen, dynamikę konkurencji, popyt i obowiązujące mody (de Wit, Meyer 2007, s. 311).

Ekspansja jest jednym z ważnych warunków przyspieszenia rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw poprzez lokowanie swojego kapitału za granicą. Zawsze w trakcie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa kierują się bardzo różnymi motywami, do których należą między innymi poprawa konkurencyjności, zwiększenie wartości przedsiębiorstwa czy dostęp do tańszych zasobów (Sobiecki, Pietrewicz (red.) 2014, s. 11; Królik 2015, s. 56).

Wiadomą kwestią pozostaje fakt, że głównym celem działalności przedsiębiorstw jest chęć ciągłego zwiększania zysku. Natomiast wyjście ze swoją działalnością poza granice macierzystego kraju jest jednym ze sposobów jego realizacji. Poprzez ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa mogą zwiększać swoje zyski w sposób nieosiągalny lub bardzo trudny do realizacji na rynku krajowym. Sama decyzja o podjęciu ekspansji zagranicznej to bardzo złożony proces. Motywy zagranicznej orientacji przedsiębiorstw (Tabela 1) można podzielić na trzy grupy, tj.: ekonomiczne, rynkowe i prawne (Wacha 2005, s. 47).

Tabela 1. Motywy zagranicznej orientacji przedsiębiorstw

Motywy zagranicznej orientacji przedsiębiorstw		
Przykładowe czynniki ekonomiczne	Przykładowe czynniki rynkowe	Przykładowe czynniki prawne
<p>Maksymalizacja efektu. Ważne miejsce wskaźnika zyskowności przedsiębiorstwa i rentowność produkcji. Rynek krajowy ma ograniczony popyt przy pewnym poziomie sprzedaży. Dalej idące działania marketingowe przestają być opłacalne. Zwiększenie rynku zbytu jest możliwe tylko przez sprzedaż na rynkach zagranicznych. Ograniczona ilość czynników produkcji powoduje wzrost kosztów wytworzenia. Możliwość zatrudnienia tańszych zagranicznych pracowników czy też łatwiejszy dostęp do surowców.</p>	<p>Jedną z najważniejszych pozycji w tej grupie stanowią instrumenty mieszanki marketingowej, które wykorzystuje się w celu otwarcia na nowe rynki oraz utrzymania na dotychczasowych. Możliwość powstania ugrupowania międzynarodowego, które może doprowadzić do zwiększenia konkurencyjności. Image firmy może być budowany wokół nowoczesnego zinternacjonalizowanego przedsiębiorstwa. Dzięki luce technologicznej występującej między różnymi krajami, możliwość przedłużenia cyklu życia produktu.</p>	<p>Dopłaty państwa macierzystego do produkcji przeznaczonej na eksport. Łagodniejsze przepisy prawne. Niższe podatki. Omijanie barier celnych i handlowych.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Wacha 2005, s. 48)

Jednak należy pamiętać również o innych aspektach kierujących przedsiębiorcami decydującymi się na takie właśnie rozwiązanie, jakim jest internacjonalizacja. Pierwszym aspektem jest przede wszystkim rozwój samego przedsiębiorstwa po-

przez: zwiększenie oferty handlowej, rozbudowę systemu sprzedaży oraz zwiększenie elastyczności firmy. Istotną kwestią pozostaje również chęć zwiększenia obrotów. Bowiern zdobycie nowych rynków wiąże się z pozyskaniem nowych klientów. Każde wejście do kolejnego kraju oznacza wzrost liczby odbiorców. To zaś w konsekwencji stanowi zasadniczy argument dla zwiększenia obrotów, co ostatecznie przekłada się na większe przychody (www.internacjonalizacja.com.pl).

Ponadto kolejnymi argumentami przesądzającymi na korzyść internacjonalizacji są: znaczny wzrost konkurencyjności firmy, pozyskanie dodatkowych środków finansowych, chęć przejścia rynków zagranicznych, zagrożenie konkurencji czy zapełnienie niszy i tworzenie nowych produktów. Niemniej jednak należy zaznaczyć, że każde przedsiębiorstwo będzie miało odmienne motywacje podejmowania takiej działalności do ogólnie pojmowanego rozwoju firmy. Sam proces internacjonalizacji może przyjmować różne formy (Tabela 2). Wybór konkretnego rozwiązania zależy od tego, które jest najbardziej korzystne dla danego przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Najbardziej popularne formy internacjonalizacji przedsiębiorstw na rynku

Eksport bezpośredni
Przedsiębiorstwo nie tylko funkcjonuje poza granicami swojego kraju, ale również nawiązuje bezpośrednią współpracę z tamtejszymi klientami. Przedsiębiorca ma większy wpływ na to, jak będzie kształtować się pozycja, marketingowa strategia oraz kierunki rozwoju jego firmy w innych krajach. W tym przypadku występują stosunkowo wysokie koszty – szczególnie w przypadku budowania wizerunku firmy poza granicami kraju. Eksport bezpośredni można stosować na kilka różnych sposobów. Na przykład przez własną sieć dystrybucji, własne biuro przedstawicielskie bądź dystrybutora lub agenta zagranicznego.
Eksport pośredni
Występuje tu dłuższy łańcuch sprzedażowy. Wywozem, reklamą i sprzedażą towaru w innych krajach zajmuje się firma, która wcześniej od danego przedsiębiorstwa ten towar nabyła. Z finansowego punktu widzenia jest to bardzo korzystna opcja, albowiem nie angażuje po stronie przedsiębiorstwa praktycznie żadnych środków finansowych na marketing i reklamę. Firma ma niewielki wpływ nie tylko na sprzedaż zagraniczną, ale także na wizerunek jej towarów i usług na innych rynkach.
Eksport korporacyjny i inwestycje
Działania te pozwalają na internacjonalizację przedsiębiorstwa przy jednoczesnej minimalizacji kosztów.
Licencjonowanie i franczyza
W przypadku pozyskania franczyzobiorcy koszty ponoszone przez firmę są minimalne i ograniczają się zaledwie do pojedynczych wydatków administracyjnych. Z kolei udzielając licencji, można liczyć na to, że będą wpływać opłaty, które z pewnością zasilą budżet przedsiębiorstwa.
Spółki zależne
Są to spółki: joint venture, spółki stowarzyszone bądź po prostu spółki córki. Podobnie jak w wyżej wymienionych przypadkach forma, którą zdecyduje się przedsiębiorstwo wybrać, zależy przede wszystkim od tego, jak wielkie środki finansowe chcą zainwestować w ten proces oraz jak dalece chce kontrolować spółkę zależną. Oczywiście im więcej kontroli będzie nad spółką, tym więcej pieniędzy należy w nią zainwestować.

Źródło: Informacje dostępne na stronie internetowej <http://www.internacjonalizacja.com.pl/internacjonalizacja/formy-internacjonalizacji-przedsiębiorstw.php>

Reasumując, należy stwierdzić, że proces internacjonalizacji może przyjmować wiele różnorodnych form. Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo, które świadomie dąży do rozwoju na rynkach zagranicznych, ma możliwość wyboru najlepszego i najkorzystniejszego sposobu. Istotną kwestią pozostaje fakt, że przedsiębiorstwo nie musi ograniczać się do jednej z nich. Dodatkowo wydajność tego procesu może zwiększyć dowolne połączenie różnych form. Takie działania zależą jednak od wcześniejszej analizy zapotrzebowania i możliwości oraz pożądanego efektu.

Uwarunkowania internacjonalizacji polskich MŚP

W całym procesie internacjonalizacji MŚP można napotkać wiele barier zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które stanowią o tym, jak duże jest zagrożenie niepowodzenia całego procesu. Wśród podstawowych barier wewnętrznych należy wymienić:

- Niewystarczające środki finansowe. Internacjonalizacja jest niemożliwa bez odpowiednich funduszy, których może zabraknąć z różnych powodów. Jednym z nich jest niewłaściwe szacowanie kosztów całego przedsięwzięcia. Niedośza-cowanie wydatków może spowodować, że będą one wyższe niż przeznaczone na ich pokrycie środki, co znacznie utrudni przeprowadzenie całego procesu. Niedobory finansowe mogą też powstać na skutek innych czynników, jak np. inflacji czy ryzyka kursowego, a brak możliwości uzupełnienia tych niedoborów może mieć kluczowe znaczenie dla zaniechania procesu internacjonalizacji.
- Kwestie kadrowe. Brak osób przygotowanych do przeprowadzenia internacjonalizacji stanowi zagrożenie dla całości procesu. Firma może rozwijać się tak długo, jak długo dysponuje pracownikami, którzy będą w stanie ją prowadzić w wyznaczonym kierunku. Obejście tej bariery jest możliwe jedynie dzięki solidnemu przygotowaniu do całego procesu i posiadaniu rezerw kadrowych.
- Integralność procesu. Może okazać się, że z jakiegoś powodu nie są realizowane jego założenia. Stan taki może doprowadzić do zaprzestania tworzenia internacjonalizacji zgodnie z wcześniej przyjętą strategią, a zacznie się działanie nieskoordynowane i niezaplanowane.

Natomiast wśród barier zewnętrznych należy wyszczególnić:

- Bariery polityczne, które mają miejsce w przypadku niestabilności rządów w danym kraju docelowym. Brak stabilności politycznej ma negatywny wpływ na całą ekonomię państwa i regionu.
- Bariery finansowe dotyczące różnic kursowych.
- Bariery komercyjne, czyli np. brak akceptacji towaru czy usługi w momencie wejścia na nowy rynek oraz brak możliwości magazynowania większej ilości produktów, czy też niezdolność do zapłaty za zamówiony przez pośredników towar.
- Bariery prawne dotyczą zwłaszcza państw zbiurokratyzowanych, które celowo wprowadzają ograniczenia dotyczące importu i eksportu. Problem ten jest dość mocno odczuwalny w krajach, które są na etapie tworzenia prawa.

Można powiedzieć, iż każda aktywność przedsiębiorstwa jest narażona na różnego rodzaju bariery i zagrożenia. W przypadku procesu internacjonalizacji zagrożenia te mogą być wyjątkowo niebezpieczne, ponieważ na szali stawia się środki finansowe, które często pochodzą z zewnętrznych źródeł, czyli kredytów lub dotacji. Dlatego konieczne jest dobre przygotowanie organizacji do rozpoczęcia tego procesu, a także zabezpieczenie się przed jej barierami, jak również wypracowanie rozwiązań łagodzących ich ewentualne skutki.

Z podejmowanego przez przedsiębiorstwa procesu internacjonalizacji, którego głównym celem i założeniem jest wielokierunkowy rozwój, wynika również wiele korzyści, wśród których warto wymienić następujące (www.internacjonalizacja.com.pl):

- Wzrost sprzedaży, co wiąże się ze zdobywaniem nowych rynków. O ile rynek krajowy jest w pewien sposób ograniczony, a jego chłonność z czasem zostaje wyczerpana, o tyle wejście na rynki zagraniczne daje szereg możliwości pozwalających na dalszą ekspansję, a co za tym idzie – pozyskanie nowych odbiorców towarów i usług. Takie działania bezpośrednio przyczyniają się do zwiększenia produkcji, co ostatecznie przekłada się na większe przychody.
- Wzrost konkurencyjności firmy. Posiadając odbiorców poza granicami, przedsiębiorstwo nabywa istotną wiedzę oraz *know-how* dotyczące działalności na rynkach odmiennych od krajowego. W perspektywie czasu pozwala to skuteczniej i bardziej efektywnie wchodzić na kolejne rynki zagraniczne. Znacznie zwiększa się też konkurencyjność firmy na rynku lokalnym. Posiadanie klientów za granicą stanowi ważny argument wizerunkowy, będący dowodem na to, iż przedsiębiorstwo jest dynamiczne, elastyczne i spełnia oczekiwania nawet najbardziej wymagających odbiorców.
- Dywersyfikacja przychodów. O ile organizacja o zasięgu lokalnym jest całkowicie uzależniona od sprzedaży na terenie jednego państwa, tak firma, która przeszła internacjonalizację, może swobodniej manipulować strategią działania.

Należy jednak pamiętać, że wyżej wymienione korzyści nie są jedyne. Również rozbudowa kadry, wykorzystywanie nowych i alternatywnych źródeł finansowania, otwartość na nowe inicjatywy, uatrakcyjnianie oferty handlowej przynoszą różnorakie korzyści w wielu aspektach działalności firmy. W praktyce należy więc przyjąć, że internacjonalizacja jest czymś, nad czym powinno zastanowić się każde przedsiębiorstwo, które dąży do dalszego rozwoju.

Podejmując decyzję o wejściu na rynki międzynarodowe, należy identyfikować czynniki warunkujące rozpoczęcie i prowadzenie działalności międzynarodowej nie tylko w sferze ekonomicznej, ale także w społecznej i kulturowej. Na poziomie przedsiębiorstwa jest to związane ze strategią zarządzania, zorientowaniem na rynki międzynarodowe i globalną konkurencją.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (*Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*) można zidentyfikować czynniki, dzięki którym przedsiębiorstwa rozpoczynają i prowadzą działalność międzynarodową. W Tabeli 3 przedstawiono główne powody podjęcia działalności gospodarczej na rynku międzynarodowym.

Tabela 3. Główne powody podejmowania działalności eksportowej

Powody podjęcia działalności eksportowej	
Perspektywa długofalowej współpracy z partnerem zagranicznym	47%
Wysoki popyt na rynku zagranicznym	41%
Możliwość sprzedaży za granicą po wyższej cenie niż w kraju	40%
Chęć uniknięcia uzależnienia od sprzedaży na rynku krajowym	26%
Duża konkurencja na rynku krajowym	25%
Niedostatecznie rozwinięty rynek zbytu na rynku krajowym	22%
Poprawa wizerunku firmy	18%
Powiązania właścicielskie z kontrahentem zagranicznym	14%
Mniejsze ograniczenia administracyjne i regulacyjne za granicą	12%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Raportu z badania... 2014, s. 84)

Z powyższej tabeli wynika, iż u podstaw rozpoczęcia działalności poza granicami kraju przedsiębiorcy najczęściej wskazywali perspektywę długofalowej współpracy z partnerem zagranicznym, wysoki popyt na rynku zagranicznym oraz możliwość sprzedaży za granicą po wyższej cenie niż w kraju. Jednocześnie widać, że umiędzynarodowienie motywowane osiągnięciem większego zysku przekłada się na lepsze wyniki finansowe, a znalezienie partnera biznesowego za granicą może być początkiem długofalowej współpracy.

Decyzja o internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest przede wszystkim związana z dążeniem do wzrostu zyskowności i dywersyfikacji rynków, a więc ze świadomą realizacją strategii będącą istotnym motywem internacjonalizacji.

Obecnie obserwuje się, że działalność międzynarodową prowadzi co piąte polskie przedsiębiorstwo (21,4%, ok. 165 tys. podmiotów), nie uwzględniając samozatrudnionych. Skłonność do internacjonalizacji rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa i jego potencjałem. Najniższa jest dla mikroprzedsiębiorstw, wśród których jedna piąta organizacji podejmuje działania poza rynkiem krajowym. Wśród małych firm grupa podmiotów umiędzynarodowionych stanowi niemal jedną trzecią, a wśród firm średniej wielkości – 46%. Duże podmioty aktywne na tym polu to 58%. Tak wysoki odsetek umiędzynarodowionych dużych i średnich firm stanowi zdecydowaną mniejszość w strukturze ogółu jednostek prowadzących działalność międzynarodową. Tu dominują mikro oraz małe przedsiębiorstwa, które razem stanowią prawie 95% populacji umiędzynarodowionych przedsiębiorstw (Raport o stanie... 2015, s. 88).

Dla lepszego zrozumienia działań prowadzonych przez podmioty gospodarcze ich międzynarodową działalność podzielono na czynną i bierną. Pierwsza z nich obejmuje działania związane z oferowaniem wyrobów i usług na rynku zagranicznym lub obecnością przedsiębiorstwa za granicą, np. eksport, dokonywanie inwestycji bezpośrednich za granicą czy udzielanie licencji podmiotowi zagranicznemu. Natomiast działalność bierna nie wiąże się z obecnością przedsiębiorstw krajowych za granicą, ale dotyczy obecności w danym kraju podmiotów zagranicznych, np. import, napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do kraju czy zakup licencji od podmiotu zagranicznego.

Dlatego też należy wziąć pod uwagę fakt, że działalność bierna nie przekłada się na umiędzynarodowienie firm krajowych. *Tabela 4* przedstawia działalność czynną oraz import, który jest jedną z form działalności biernej, będący istotnym czynnikiem z perspektywy rozwijającego się kraju, jakim na przykład jest Polska.

Tabela 4. Formy prowadzenia działalności międzynarodowej

Forma działalności międzynarodowej	Odsetek prowadzących działalność	Odsetek prowadzących działalność międzynarodową		
		ogółem	czynna	bierna
Prowadzący działalność międzynarodową	21,39%	100%	-	-
Czynna działalność międzynarodowa	14,78%	69,09%	-	-
Bierna działalność międzynarodowa	14,06%	68,51%	-	-
Eksporterzy	13,66%	63,86%	92,43%	-
Importerzy	13,52%	63,18%	-	92,2%
Eksportujący i importujący (jednocześnie)	7,44%	34,79%	-	-
Wylężni eksporterzy	6,20%	28,97%	41,94%	-
Wylężni importerzy	6,05%	28,26%	-	41,3%
Dostawcy w ramach kontraktów na poddostawę	1,18%	5,52%	7,99%	-
Odbiorcy w ramach kontraktu na poddostawę	2,16%	10,08%	-	14,7%
Wylężni dostawcy	1,12%	5,23%	7,57%	-
Wylężni odbiorcy	2,07%	9,69%	-	14,1%
Dostawcy usług w ramach kontraktu na usługi outsourcingowe	1,18%	5,52%	7,99%	-
Odbiorcy usług w ramach kontraktu na usługi outsourcingowe	0,46%	2,13%	-	3,1%
Wylężni dostawcy	1,04%	4,84%	7,01%	-
Wylężni odbiorcy	0,33%	1,55%	-	2,3%
Licencjodawcy w ramach umów licencyjnych	0,37%	1,74%	2,52%	-
Licencj odbiorcy w ramach umów licencyjnych	1,20%	5,62%	-	8,2%
Franczyzodawcy w ramach umów franczyzowych	0,00%	0,00%	0,00%	-
Franczyz odbiorcy w ramach umów franczyzowych	0,00%	0,00%	-	0,0%
Zarządzający w ramach kontraktów menedżerskich	0,23%	1,07%	1,54%	-
Zlecający zarządzanie w ramach kontraktów menedżerskich	0,06%	0,29%	-	0,4%
Posiadający filię zagraniczną	0,54%	2,52%	3,65%	-
Posiadający spółkę joint venture za granicą	0,08%	0,39%	0,56%	-

Źródło: (*Raport końcowy...* 2014, s. 39)

Analizując powyższe wyniki, należy stwierdzić, iż 21,4% populacji przedsiębiorstw (bez samozatrudnionych) prowadzi działalność międzynarodową. Niecałe 15% przedsiębiorstw angażuje się w działalność czynną, tyle samo w bierną. Polskie przedsiębiorstwa najczęściej nawiązują kontrakty handlowe: 13,7% populacji przedsiębiorstw eksportuje, 13,5% importuje. Jednocześnie eksportem i importem trudni się siedmiu na stu przedsiębiorców, zaś wyłącznie eksportem lub importem sześć na sto firm. Nieco ponad 2% przedsiębiorstw to odbiorcy w ramach kontraktów na poddostawy, dostawców w ramach tego typu współpracy jest o połowę mniej – 1% populacji przedsiębiorstw. Równie niewiele zajmuje się dostawami usług w ramach kontraktu na usługi outsourcingowe bądź jest licencjodawcami w ramach umów licencyjnych (po 1%). Pozostałe formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw są bardzo słabo reprezentowane w populacji firm w Polsce.

Podsumowanie

Obecnie proces internacjonalizacji jest jednym z największych wyzwań, przed którymi stają przedsiębiorstwa. Pomimo istniejących barier, ograniczeń i uwarunkowań procesy wchodzenia polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe jawią się jako coraz bardziej dynamiczne, bazujące na różnorodnych instrumentach wsparcia i innowacyjnych formach działalności (Kempa 2014, s. 33). Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają szanse rozwojowe w globalizacji swojej działalności, poprzez skuteczne konkutowanie na rynkach międzynarodowych. Dotyczy to nie tylko dużych firm, ale również małych czy średnich przedsiębiorstw (MŚP), które stają się uczestnikami procesów umiędzynarodowienia. Aczkolwiek należy podkreślić, że bez odpowiednich umiejętności menedżerskich, zasobów ludzkich, potencjału finansowego czy polityki państwa i wyboru odpowiedniej strategii zdecydują o efektywności procesów internacjonalizacji, jak również o możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa i dostępie do rynków międzynarodowych.

Literatura

1. Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw, www.internacjonalizacja.com.pl
2. http://www.Artyku%C5%82%202016/ROSS_2013_2014.pdf (dostęp: 18.02.2016).
3. <http://www.internacjonalizacja.com.pl/internacjonalizacja/proces-internacjonalizacji-MSP.php> (dostęp: 20.03.2016).
4. Kempa E. (2014), *Wpływ działań innowacyjnych na rozwój przedsiębiorczości w podmiotach gospodarczych*, [w:] Gostkowska-Dźwig S., Mroziak M. (red.), *Wyzwania przedsiębiorczości*, t. 2, s. 29-36, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
5. Królik R. (2015), *Strategia zrównoważonego rozwoju w obszarze dystrybucji z punktu widzenia producenta paliw*, [w:] Brendzel-Skowera K., Łukasik K. (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Funkcjonowanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw*, t. 5, s. 48-58, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
6. *Raport końcowy. Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, PARP 2014.

7. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
8. Sobiecki R., Pietrewicz J.W. (red.) (2014), *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
9. de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
10. Wacha K. (2005), *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*, KPiAEwK, Kraków.
11. Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Umiejdzynarodowienie i globalizacja a strategie rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Potocki A. (red.), *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.

POLISH ENTERPRISE IN THE INTERNATIONAL MARKET. SOME PROBLEMS

Abstract: The aim of this article was to present the motives , methods and forms of internationalization of enterprises. In addition, the author focused on the discussion of selected conditions of internationalization of Polish MSP with an approximation of the barriers and benefits of this process. Outlined the main reasons and mold making business on the international market.

Keywords: globalization, internationalization, internationalization, management



DZIAŁANIA WIZUALIZACYJNE WYBRANYCH ZAKŁADÓW LECZNICZYCH JAKO PRZEJAW MOŻLIWOŚCI PROMOCJI W SEKTORZE OPIEKI ZDROWOTNEJ

Agata Krukowska-Miler

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono główne założenia promocji w odniesieniu do zakładów leczniczych. Nacisk położony jest na stronę wizualizacyjną promocji. Zaprezentowano możliwości i ograniczenia w tym zakresie oraz akty prawne i dobre praktyki, które regulują możliwości promocji, a w szczególności reklamy zakładów leczniczych. Artykuł koncentruje się głównie na elementach dotyczących informacji zewnętrznej znajdującej się na zakładach leczniczych, wskazując na dobre rozwiązania, jak i na braki w tym względzie. Drugi aspekt dotyczy tworzonych stron internetowych i ich wpływu na lepsze rozpoznawanie określonego zakładu. Celem artykułu jest krytyczne przyjrzenie się wyzwaniom, jakie stoją przed zarządzającymi marketingiem w zakładach leczniczych, i możliwościom promocji wizualizacyjnej tychże. Artykuł jest oparty na przeprowadzonych badaniach własnych, dotyczących zarówno obserwacji rozwiązań poszczególnych zakładów leczniczych, jak i na wywiadzie bezpośrednim z pacjentami i potencjalnymi pacjentami określonych zakładów. Badanie dotyczy rozpoznawalności stron internetowych konkretnych zakładów. Artykuł może stać się podpowiedzią dla zarządzających zakładami leczniczymi, w jaki sposób wykorzystać omawiane narzędzia do lepszego zarządzania placówką, na co należy zwrócić uwagę, jakie są ograniczenia, gdzie szukać rozwiązań, jakich błędów i niedoskonałości unikać, a w szczególności jak te działania postrzegają klienci zakładów leczniczych, czyli pacjenci.

Słowa kluczowe: promocja, zakład leczniczy, wizualizacja, ograniczenia, wyzwania, strony internetowe

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.06

Możliwości promocji zakładów leczniczych w Polsce

Ostatnie lata przynoszą coraz więcej zmian w sektorze opieki zdrowotnej. Znaczące przeobrażenia zaczęły zachodzić w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i trwają do dziś. Po zmianie ustrojowej oraz po uchwaleniu w 1991 r. ustawy o zakładach opieki zdrowotnej (por. Dercz, Rek 2007, ss. 14-64; Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej; <http://www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/nowe-definicje-i-podmioty-przewodnik-po-ustawie-z-dnia-15-kwietnia-2011-r-o-dzialalnosci-leczniczej>) zaczęto w większym stopniu zwracać uwagę na potrzebę konkurencyjności zakładów leczniczych. Ustawa ta dawała podstawy do wprowadzenia radykalnych zmian finansowania i organizacji instytucji zdrowotnych. Ustawa o zakładach opieki zdrowotnej dopuszczała istnienie różnych struktur

organizacyjnych i własnościowych w systemie. Ten akt prawny dopuścił istnienie niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej (Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, art. 8 ust. 3). „Niepublicznym zakładem opieki zdrowotnej jest zakład opieki zdrowotnej utworzony przez instytucje i osoby, o których mowa w ust. 1 pkt 4-8, z zastrzeżeniem ust. 2 pkt 2, tj.:

Wszystkie niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej podlegają wpisowi do rejestru zakładów opieki zdrowotnej prowadzonego przez wojewodę według miejsca siedziby zakładu” (Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, art. 8 ust. 3).

W 2011 roku nastąpiła zmiana. Została uchwalona ustawa o działalności leczniczej. Z uwagi na zakres podejmowanych spraw nowa ustawa przypomina w dużym stopniu ustawę z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (tekst jedn.: Dz.U. 2007 nr 14 poz. 89, z późn. zm.) – dalej u.z.o.z. – którą zastępuje. Ustawa o działalności leczniczej kształtuje normatywnie rynek świadczeniodawców medycznych w Polsce, zmieniając częściowo obecny stan prawny i faktyczny. Zgodnie z obowiązującym poprzednio prawem (a szczególnie ustawą o zakładach opieki zdrowotnej) świadczenia zdrowotne w Polsce mogły być udzielane zasadniczo tylko przez niżej wskazane podmioty:

- zakłady opieki zdrowotnej (publiczne i niepubliczne);
- indywidualne praktyki medyczne (lekarskie, pielęgniarskie, położnych);
- grupowe praktyki medyczne (lekarskie, pielęgniarskie, położnych), w formie spółki cywilnej lub partnerskiej.

Obecnie ustawa o działalności leczniczej stanowi fundamentalną podstawę prawną funkcjonowania wszystkich, tj. zarówno kompleksowych (przedsiębiorcy, zakłady opieki zdrowotnej), jak i indywidualnych (prywatne praktyki), podmiotów udzielających świadczeń zdrowotnych, tj. wykonujących według nowej nomenklatury działalność leczniczą, i wprowadza nowy podział świadczeniodawców (<http://www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/nowe-definicje-i-podmioty-przewodnik-po-ustawie-z-dnia-15-kwietnia-2011-r-o-dzialalnosci-leczniczej>).

Na podstawie tych ustaw opiera się głównie działalność podmiotów leczniczych. Coraz większa konkurencyjność rynku wymaga dostosowania się do zmieniającego się otoczenia oraz informowania o tych zmianach. Jeśli chodzi o informowanie, często na myśl przychodzi proces promocji. W skład instrumentów promocji-mix wchodzi: reklama, public relations, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni. Promowanie usług zdrowotnych często rozumiane jest jako promowanie samego zakładu leczniczego oraz tworzenie jego wizerunku. Szczególnym przypadkiem promocji usług zdrowotnych i zakładów leczniczych jest reklama, która de facto jest zabroniona.

Przepisy obowiązującej od 1 lipca 2011 r. ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. 2011 nr 112 poz. 654) utrzymały zakaz reklamy świadczeń zdrowotnych, który obowiązywał na podstawie uchylonej ustawy z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (Dz.U. 2007 nr 14 poz. 89, z późn. zm.), a także uchylonego art. 56 ustawy z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry (Dz.U. 2008 nr 136 poz. 857, z późn. zm.). Na podstawie tego przepisu Naczelna Rada Lekarska w podjętej uchwale ustanowiła

szczegółowe zasady podawania do publicznej wiadomości informacji o udzielaniu przez lekarzy świadczeń zdrowotnych w ramach indywidualnej praktyki lekarskiej. Obecna regulacja umożliwia podmiotom wykonującym działalność leczniczą na podawanie do wiadomości publicznej informacji o zakresie i rodzajach udzielanych świadczeń zdrowotnych, jednakże treść, jak i forma tych informacji nie może mieć cech reklamy (<http://www.prawoimedycyna.pl/?str=artykul&id=1023>).

Problemem może być ustalenie, co jest informacją, a co reklamą. Podaje się, że w tym przypadku jako reklamę można traktować próby nakłonienia pacjenta – konsumenta do skorzystania z tych świadczeń poprzez informowanie o promocjach, zniżkach, wszelkiego rodzaju rabatach czy też programach lojalnościowych, a także informowanie, iż z usług danego podmiotu skorzystały inne osoby, w szczególności znane szerokiej opinii publicznej. Niewątpliwie sytuacja taka będzie miała miejsce wówczas, gdy informacje będą zawierały również zachętę do skorzystania ze świadczeń zdrowotnych z uwagi na nadzwyczajną skuteczność leczenia przez określony podmiot czy też z uwagi na zastosowaną metodę lub urządzenia medyczne. (Gubiński 1993, s. 136, za: <http://www.prawoimedycyna.pl/?str=artykul&id=1023>). Informacja ta musi być też dostępna publicznie poprzez odpowiednie kanały informacyjne.

Ze względu na nową ustawę o zakładach leczniczych zakazem reklamy objęta jest także promocja zdrowia (Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, art. 2 ust. 1 pkt 7). Może to stwarzać pewne problemy z dotarciem do adresatów. Także granica między informowaniem a reklamą w niektórych przypadkach jest nieostra.

Za naruszenie zakazu reklamy świadczeń zdrowotnych lekarz ponosi również odpowiedzialność zawodową (Ustawa z dnia 2 grudnia 2009 r. o izbach lekarskich), ponieważ naruszenie przepisów związanych z wykonywaniem zawodu lekarza, jak i zasad etyki lekarskiej stanowi przewinienie zawodowe. Kodeks Etyki Lekarskiej wyraźnie zabrania lekarzom wszelkiego reklamowania się oraz zakazuje im: wyrażania zgody na używanie swego nazwiska i wizerunku dla celów komercyjnych, narzucania swych usług chorym, pozyskiwania pacjentów w sposób niezgodny z zasadami deontologii i etyki lekarskiej oraz lojalności wobec kolegów, a także stosowania metod nieuczciwej konkurencji, szczególnie w zakresie nierzetelnego informowania o swoich możliwościach działania, jak i kosztach leczenia (Kodeks Etyki Lekarskiej, art. 63, 65 i 66). Możliwe jest podanie do informacji publicznej przez lekarza stopnia lub tytułu naukowego, stopnia specjalizacji i określenie udzielanych świadczeń, ale to jedynie za zgodą właściwej Rady Lekarskiej (Czerw (red.) 2010, s. 54).

Przepisy ustawy o radiofonii i telewizji zakazują nadawania przekazu handlowego świadczeń zdrowotnych w rozumieniu przepisów o działalności leczniczej udzielanych wyłącznie na podstawie skierowania lekarza (Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, za: <http://www.prawoimedycyna.pl/?str=artykul&id=1023>). Zakaz reklamy dotyczy także produktów leczniczych potocznie nazywanych „przepisywanymi na receptę”, a regulowane jest to ustawą z dnia 6 września 2001 r. – *Prawo farmaceutyczne* (Dz.U. 2004 nr 53 poz. 533, z późn. zm.) (Janiszewska i in., 2009, s. 353).

Również użycie banerów czy też tablic informujących o działalności leczniczej są dokładnie określone w odpowiednich ustawach oraz rozporządzeniach.

Obowiązek upowszechnienia informacji o zakresie świadczeń, jakie są udzielane w konkretnym zakładzie opieki zdrowotnej, wynika z ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (Dz.U. 2009 nr 52 poz. 417, z późn. zm.). Podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych (np. zakład opieki zdrowotnej) powinien udostępnić informację o rodzaju i zakresie udzielanych świadczeń w formie pisemnej poprzez umieszczenie jej w swoim lokalu, w miejscu ogólnodostępnym (np. wywieszając ją na ścianie w holu głównym przychodni lub w izbie przyjęć szpitala). Za dopuszczalne należy uznać umieszczenie omawianej informacji w kilku miejscach tego samego budynku, a także nawet na zewnątrz budynku (na ścianie) (<http://www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zakres-obowiazku-podawania-okreslonych-informacji-do-wiadomosci-pacjentow-przez-swiadczeniodawcow>).

Szczegółowe założenia przedstawione są w uchwale nr 18/98/III Naczelnej Rady Lekarskiej oraz muszą być zgodne z ustaleniami Okręgowych Izb Lekarskich (Bukowska-Piastowska 2007, s. 89).

W przypadku zakładów opieki zdrowotnej mających kontrakt z NFZ istnieje obowiązek informacyjny związany z udzielanymi świadczeniami, wynikający z Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej; świadczeniodawca jest zobowiązany do podania do wiadomości świadczeniobiorców informacji o godzinach i miejscach udzielania świadczeń w poszczególnych zakresach świadczeń. Świadczeniodawca ma także obowiązek umieszczenia na zewnątrz budynku, w którym udzielane są świadczenia, w miejscu ogólnie dostępnym, tablicy ze znakiem graficznym Funduszu według wzoru określonego przez prezesa Funduszu (Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, § 11).

Poza tym świadczeniodawca jest zobowiązany do umieszczenia wewnątrz budynków siedziby i jednostek organizacyjnych informacji dotyczących:

- imion i nazwisk osób kierujących pracą komórki organizacyjnej, a w przypadku ambulatoryjnej opieki zdrowotnej – także imion i nazwisk osób udzielających świadczeń oraz godzin i miejsca udzielania świadczeń;
- miejsc i godzin udzielania świadczeń przez podwykonawców, jeżeli zachodzi potrzeba poinformowania o tym świadczeniobiorców;
- zasad zapisów na porady i wizyty, z uwzględnieniem świadczeń udzielanych w warunkach domowych;
- trybu składania skarg i wniosków;
- praw pacjenta;
- adresu oraz numerów telefonów podmiotów udzielających świadczeń poza godzinami pracy określonymi w umowie, a w szczególności w dni wolne od pracy i w święta – w przypadku świadczeniodawców udzielających świadczeń podstawowej opieki zdrowotnej;
- numerów telefonów alarmowych ratownictwa medycznego, tj. numerów 112 i 999;

- adresu oraz numeru telefonu właściwego miejscowo Rzecznika Praw Pacjenta oraz numeru bezpłatnej infolinii Biura Praw Pacjenta przy ministrze właściwym do spraw zdrowia;
- informacji o możliwości i sposobie zapisania się na listę oczekujących na świadczenie;
- innych informacji, jeżeli obowiązek ich ujawnienia świadczeniobiorcom wynika z umowy (<http://www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zakres-obowiazku-podawania-okreslonych-informacji-do-wiadomosci-pacjentow-przez-swiadczeniodawcow>).

W przypadku świadczenia usług zdrowotnych w ramach Narodowego Funduszu Zdrowia wygląd tablic informacyjnych jest dokładnie określony. Informacje można pobrać ze stron Ministerstwa Zdrowia: „Wzór tablicy dla świadczeniodawcy udzielającego świadczeń opieki zdrowotnej w ramach umowy z NFZ”. Podstawowe informacje o tablicy:

- 1) Wymiary tablicy: 600 mm x 750 mm.
- 2) Tło: białe.
- 3) Kolor elementów: PANTONE DS 184-1U (CMYK 100, 100, 0, 0).
- 4) Nazwa świadczeniodawcy: czcionka Arial bold 82 pkt, odległość między wierszami: 98,4 pkt.
- 5) Szczególne przypadki:
 - Gdy wielu świadczeniodawców mających podpisaną umowę z Funduszem mieści się w jednym budynku, dopuszcza się możliwość umieszczania informacji o wszystkich zakładach opieki zdrowotnej w ramach jednej tablicy, pod jednym, wspólnym logo NFZ (poniżej paska). Dopuszcza się przy tym stosowanie skrótów, np. NZOZ Xyz w Krakowie.
 - Gdy brak jest miejsca na zainstalowanie pełnowymiarowej tablicy, dopuszczalne jest zmniejszenie rozmiaru tablicy, pod warunkiem zachowania proporcji logo NFZ oraz czytelności tekstu, z zastrzeżeniem minimalnej szerokości tablicy np. 500 mm (ok. 17% różnicy w stosunku do wymiaru podstawowego).
 - Gdy świadczeniodawca udziela świadczeń w obiekcie zabytkowym, dopuszczalne jest wykonanie tablicy ze stali w kolorze srebrnym, pod warunkiem zachowania białego koloru tła dla logo NFZ (część tablicy ponad paskiem) (<http://www.nfz.gov.pl/dla-swiadczeniodawcy/pliki-do-pobrania/identyfikacja/>).



Narodowy Fundusz Zdrowia

MIEJSCE NA WSTAWIENIE
NAZWY ŚWIADCZENIODAWCY
I MIEJSCOWOŚCI

Rysunek 1. Wzór tablicy dla świadczeniodawcy

Źródło: <http://www.nfz.gov.pl/dla-swiadczeniodawcy/pliki-do-pobrania/identyfikacja/>

Zakłady lecznicze stoją więc przed szeregiem wyzwań związanych z promocją za pomocą klasycznych środków marketingowych. W związku z powyższym duży nacisk położony jest m.in. na element wizualizacyjny zarówno samego zakładu leczniczego – w szczególności nowo powstałego – oraz na prowadzenie coraz bardziej popularnych stron internetowych.

Od strony czysto estetycznej zakłady lecznicze mogą konkurować ze sobą zewnętrznymi atrybutami, jak elewacja budynków, wnętrza, logo. Nie bez znaczenia jest też dostępność do informacji, która często ma miejsce za pomocą stron własnych w Internecie lub – co rzadziej spotykane – prowadzonych blogów przez pracowników poszczególnych placówek, na których opisywane są najważniejsze wydarzenia z życia zakładu leczniczego.

Elementy zewnętrznej wizualizacji zakładów leczniczych

Pacjent, wybierając zakład leczniczy, często poza opinią o placówce lub nazwiskiem lekarza kieruje się wrażeniem, jakie wywiera na nim zakład. „Pacjenci mają coraz większe wymagania estetyczne i jak wykazują badania rynkowe – wrażenia wizualne mają obecnie zasadniczy wpływ na decyzje dotyczące wyboru placówki, w której zamierzają się leczyć. Estetyczna strona placówki jest bowiem namacalnym atrybutem jakości świadczonych usług” (Kapliński, Łysiak, Pięcińska (red.) 2001, cz. 10, rozdział 5, podrozdział 3, s. 4).

Zewnętrzna elewacja budynku powinna być estetyczna i dobrze oznakowana zgodnie z wymogami prawa. Wchodząc do zakładu leczniczego, pacjent/klient ocenia go przez pryzmat oświetlenia, koloru, temperatury, zapachu.

Wkraczając do gabinetu, pacjenci zastanawiają się nad tym (Mudie, Cottam 1998, s. 82):

- Jak wygląd zewnętrzny sygnalizuje to, co on ma do zaoferowania w środku?
- Jaką atmosferę kształtuje wnętrze?
- Jaki wywołuje nastrój/uczucia?
- Jakiego zachowania się ode mnie oczekuje?

Wizualne wskazówki umieszczone wewnątrz zakładu dają pacjentom/klientom poczucie bezpieczeństwa, profesjonalizmu i wysokiej jakości świadczonych usług. Za pomocą elementów wizualizacyjnych można także w placówce – szczególnie większej, z wieloma oddziałami – wydzielić poszczególne strefy:

- Publiczną, gdzie dochodzi do komunikacji między pacjentem a personelem.
- Leczniczą, gdzie ma miejsce kontakt pacjent–lekarz.
- Wewnętrzną, gdzie wstęp ma tylko personel.

Link:

http://www.nowyszpital.pl/download/przetargi/2013-07/kolorystyka_oddzialow.pdf
przedstawia propozycje wizualizacyjne rozwiązań kolorystycznych dla poszczególnych oddziałów w szpitalu. Ważne jest także, aby z pewnymi typami rozwiązań współgrało wyposażenie wnętrz. Dodatkowym elementem są zwyczajowo określone kolory dla wyposażenia zawierającego elementy ratujące życie, ppoż., materiały skażone biologicznie itp.

W działaniach wizualizacyjnych wewnątrz do ogólnego wizerunku zakładu leczniczego znaczącą rolę odgrywa kolorystyka (Bukowska-Piastrzyńska 2007, s. 93-97):

- Niskie oświetlenie połączone z ciepłą kolorystyką tworzy wewnątrz przyjazne i intymne.
- Wysokie oświetlenie i kolory zimne to uczucie czystości i sterylności.

Przy wyborze kolorów ważne znaczenie odgrywa harmonia i wystrzeżenie się „pstrokacizny”, tak aby przebywający w tych pomieszczeniach ludzie nie odczuwali z tego powodu zmęczenia.

W placówce mogą się także znajdować tablice informacyjne, których wygląd powinien współgrać z całą placówką. Poniżej, na *Rysunku 2*, ukazano inne możliwości budowania własnego wizerunku zakładu leczniczego za pomocą umieszczenia logo/nazwy na plakatach reklamowych.



Rysunek 2. Przykładowe banery reklamowe z logo placówki leczniczej – budowanie wizerunku placówki

Źródło: Opracowanie własne

Dobrze zaprojektowane logo, które pojawia się na tych plakatach dodatkowo informuje pacjentów/klientów o dbałości o wizerunek zakładu, a co za tym idzie – pozwala budować poczucie wysokiej jakości świadczonych w zakładzie usług. Tego typu rozwiązania znajdują się w wielu zakładach leczniczych i są ogólnie akceptowane.

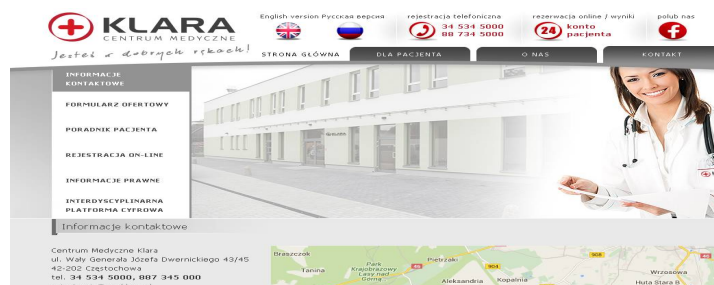
Strony internetowe jako możliwość promocyjna zakładów leczniczych

Następnym aspektem promocji wizualizacyjnej zakładów leczniczych, który zostanie poruszony w tym artykule, jest wizualizacja za pomocą stron internetowych. Ich rozwój jest dynamiczny i większe zakłady lecznicze oferują szeroko rozbudowane strony internetowe z szeregiem informacji. Często posiadanie strony internetowej stanowi o „być albo nie być” w coraz bardziej z informatyzowanym społeczeństwie. Z przeprowadzonego krótkiego wywiadu wynika, iż wśród 40 osób w przedziale wiekowym 30-50 lat 95% korzysta ze stron internetowych zakładów leczniczych w celu zdobycia o nich podstawowych informacji.

Z zastosowania Internetu mogą wynikać następujące korzyści (Bukowska-Piastryńska 2007, s. 114-115):

- możliwość poprawienia wizerunku placówki,
- udoskonalenie systemu obsługi pacjentów/klientów,
- poszukiwanie nowych kierunków rozwoju placówki,
- zwiększenie stopnia znajomości placówki i jej usług na rynku,
- redukcja kosztów.

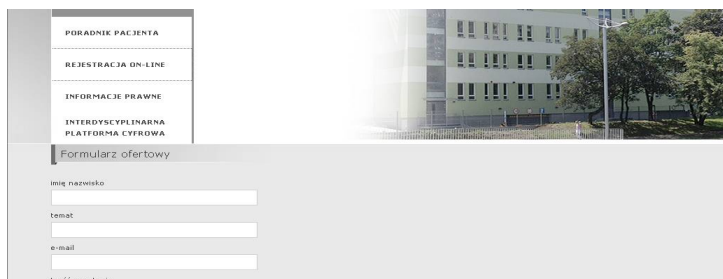
Internet daje także możliwość interaktywnego kontaktu z odbiorcami. W przypadku zakładów leczniczych może być to możliwość rejestracji on-line czy też zadawania pytań skierowanych do lekarzy.



Rysunek 3. Przykład strony internetowej placówki leczniczej

Źródło: <http://www.cm-klara.pl/kontakt/>

Powyższy rysunek (*Rysunek 3*) może być tego przykładem. W zakładce *Formularz ofertowy* mamy możliwość zadawania pytań. Jest to również narzędzie do budowania bazy danych pacjentów lub potencjalnych pacjentów, gdyż do jego wypełnienia potrzebne są dane osoby zadającej pytanie. Istnieje także możliwość rejestracji on-line czy też pobrania wyników badań. Opcje te są bardzo wygodne i przyczyniają się do zwiększenia zadowolenia pacjentów, poprzez ułatwienie dostępu do danych, oszczędność czasu i dogodność.



Rysunek 4. Przykładowy formularz ofertowy placówki leczniczej

Źródło: <http://www.cm-klara.pl/kontakt/formularze-zapytan/>

Przykładowa strona dostępu do danych on-line przedstawiona jest na *Rysunku 5*. Dostęp do danych jest chroniony hasłem oraz specjalnym rodzajem bezpiecznego połączenia.



Rysunek 5. Przykładowa strona dostępu do danych on-line

Źródło: <https://www.wyniki.diag.pl/>

Na uwagę zasługuje fakt spójności graficznej powyższych stron internetowych przedstawionych na rysunkach. Kolorystyka stron nawiązuje do rozwiązań elewacyjnych reprezentowanych przez te strony zakładów leczniczych.

Największym wyzwaniem dla projektantów strony internetowej jest takie jej zaprojektowanie, aby była ona od pierwszego momentu atrakcyjna, spójna z ogólną wizją placówki oraz wyróżniająca się na tle innych. „Raport i Jaworski zaproponowali zastosowanie następujących siedmiu elementów projektowania, które nazwali 7C (Kotler, Shalowitz, Stevens 2013, s. 619):

- kontekst (*context*) – układ i projekt;
- zawartość (*content*) – tekst, grafika, dźwięk, filmy;
- społeczność (*community*) – umożliwianie komunikacji pomiędzy użytkownikami na stronie internetowej;
- indywidualizacja (*customization*) – możliwość dostosowania witryny do potrzeb indywidualnego użytkownika;
- komunikacja (*communication*) – komunikacja witryny z użytkownikiem, użytkownika z witryną lub komunikacja obustronna;
- połączenia (*connection*) – stopień połączenia witryny z innymi stronami;
- handel (*commerce*) – umożliwienie dokonywania zakupów na stronie.

Te elementy są cechami uniwersalnymi dotyczącymi tworzenia większości witryn internetowych. Dobrym rozwiązaniem podnoszącym oglądalność jest umieszczenie informacji o pozytywnych wydarzeniach, rozszerzeniu oferty o nowoczesne usługi itp. Jednakże najważniejszą cechą wydaje się być łatwość wykorzystania strony internetowej i jej przejrzystość. Łatwość wykorzystania to: możliwość szybkiego otwarcia strony, zrozumiałość i czytelność strony głównej, łatwość przełączania między szybko otwierającymi się stronami (Kotler, Shalowitz, Stevens 2013, s. 620). Z kolei zbyt skomplikowanie strony i przeladowanie jej informacjami „na wejściu” może skutkować zniechęceniem użytkownika do skorzystania z serwisu. Przejrzystość strony pozwala podnieść jej atrakcyjność: pojedyncze

strony wyglądają dobrze i nie są przeładowane zawartością, czcionki i ich rozmiary są czytelne, strona właściwie wykorzystuje grafikę i dźwięki (Kotler, Shalowitz, Stevens 2013, s. 620).

W świetle tych wskazówek można uznać, że przytoczone na powyższych rysunkach przykłady (wybrane w sposób przypadkowy) wydają się dobrze spełniać warunki i kryteria dobrej strony internetowej.

Podsumowaniem korzyści płynących z dobrze zaprojektowanej strony internetowej może być wypowiedź twórców publikacji pt. *Zakład opieki zdrowotnej w praktyce*: „Najważniejszym atutem przekazów internetowych jest ich interaktywność, czyli wrażenie osobistego kontaktu odbiorcy z nadawcą przekazu marketingowego [...]. Taki rodzaj komunikacji ma szczególne znaczenie właśnie w odniesieniu do witryn o charakterze medycznym, gdzie złudzenie bezpośredniej indywidualnej konsultacji jest decydującym czynnikiem pozyskiwania użytkowników – potencjalnych i realnych pacjentów” (Kapliński, Łysiak, Pięcińska (red.) 2001, cz. 10, rozdział 5, podrozdział 6.4, s. 22).

Na koniec, stosując narzędzie, jakim jest strona internetowa z możliwością interakcji, np. wystawiania komentarzy, należy zauważyć, że niestety zakład leczniczy musi liczyć się z możliwością otrzymania negatywnych, czasami krzywdzących opinii, które będą dostępne dla szerszego grona odbiorców. Daje to jednak możliwość wglądu w działania zakładu i szybkiego reagowania na pojawiający się kryzys.

Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawione zostały główne prawne założenia możliwości promocji zakładów leczniczych. Możliwości te, szczególnie dotyczące reklamy, są silnie ograniczone lub wręcz zakazane. Przytoczone akty prawne dosyć jasno to precyzują, nie wskazując równocześnie, co może być uznane stricte za reklamę, a co jest jedynie informacją. Jednocześnie zakład leczniczy chcący działać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku polskim musi pozytywnie się wyróżniać na tle innych. Pomocne w tym mogą być, poza oczywiście usługami, dobre rozwiązania wizualizacyjno-informacyjne, takie jak elewacja zewnętrzna budynku, logo, wnętrze i kolorystyka poszczególnych lokali, banery i plakaty informacyjne wewnątrz zakładu. Drugim przykładem możliwości promocyjnych zakładów leczniczych są właściwie zaprojektowane strony internetowe, za pomocą których można nawiązać kontakt z nowymi pacjentami oraz utrzymać starych. Przedstawione zasady i przykłady mogą stać się przyczynkiem do dokładniejszego przyjrzenia się tego typu rozwiązaniom.

Literatura

1. Bukowska-Piestrzyńska A. (2007), Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klientów, CeDeWu, Warszawa.
2. Czerw A. (red.) (2010), Marketing w ochronie zdrowia, Difin, Warszawa.
3. Dercz M., Rek T. (2007), Ustawa o zakładach opieki zdrowotnej. Komentarz, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Gubiński A. (1993), Komentarz do Kodeksu Etyki Lekarskiej, Zakład Informacyjno-Wydawniczo-Kolportażowy Okręgowej Izby Lekarskiej w Warszawie, Warszawa.
5. <http://www.cm-klara.pl/kontakt/> (dostęp: 01.10.2015).

6. <http://www.cm-klara.pl/kontakt/formularze-zapytan/> (dostęp: 01.10.2015).
7. <http://www.nfz.gov.pl/dla-swiadczeniodawcy/pliki-do-pobrania/identyfikacja/> (17.09.2015).
8. http://www.nowyszpital.pl/download/przetargi/2013-07/kolorystyka_oddzialow.pdf (dostęp: 29.09.2015).
9. <http://www.prawoimedycyna.pl/?str=artykul&id=1023> (dostęp: 14.09.2015).
10. <http://www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/nowe-definicje-i-podmioty-przewodnik-po-ustawie-z-dnia-15-kwietnia-2011-r-o-dzialalnosci-leczniczej> (dostęp: 11.09.2015).
11. <http://www.zdrowie.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zakres-obowiazku-podawania-okreslonych-informacji-do-wiadomosci-pacjentow-przez-swiadczeniodawcow> (dostęp: 16.09.2015).
12. <https://www.wyniki.diag.pl/> (dostęp: 01.10.2015).
13. Janiszewska K., Korsak R., Kwarciak B., Lewiński P., Lisowska-Magdziarz M., Nierenberg B., Nowińska E., Zimny R. (2009), Wiedza o reklamie. Od pomysłu do efektu, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa–Bielsko-Biała.
14. Kapliński K., Łysiak M.R., Pięcińska T.S. (red.) (2001), Zakład opieki zdrowotnej w praktyce, Verlag Dashofer, Warszawa.
15. Kodeks Etyki Lekarskiej – uchwała Nadzwyczajnego II Krajowego Zjazdu Lekarzy z dnia 14 grudnia 1991 r. z późn. zm.
16. Kotler Ph., Shalowitz J., Stevens R.J. (2013), Marketing strategiczny w opiece zdrowotnej, Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Mudie P., Cottam A. (1998), Usługi. Zarządzanie i marketing, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 maja 2008 r. w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej (Dz.U. 2008 nr 81 poz. 484, z późn. zm.).
19. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. nr 112 poz. 654).
20. Ustawa z dnia 2 grudnia 2009 r. o izbach lekarskich (Dz.U. z 2009 nr 219 poz. 1708, z późn. zm.).
21. Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 2011 nr 43 poz. 226, z późn. zm.).
22. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (Dz.U. 1991 nr 91 poz. 408).

ACTION OF VISUALIZATION IN SELECTED HEALTH CARE ORGANIZATIONS AS A MANIFESTATION POSSIBILITY OF PROMOTION IN THE HEALTH CARE SECTOR

Abstract: This article presents the main assumptions of the promotion for the health care organizations. The emphasis is on page promotion by visualization. They presented the possibilities and limitations in this regard, as well as legislation and good practice, which regulates promotion opportunities and in particular advertising plants medical article focuses mainly on the elements relating to external information located on the clinics indicating good solutions as well as shortcomings in this regard. The second aspect concerns created websites and their impact on better identification of a specific plant. The aim of the article is critical to look at the challenges faced by marketing management in the clinics and promotion opportunities for visualization of these. The article is based on studies of their own, both for observing individual plants medicinal solutions, and direct interview with patients and potential patients certain establishments. The study concerns recognition websites like concrete organizations. The article can be a hint for managing health care organizations how to use these tools for better management of the facility, which should be paid attention to, what are the limitations of where to look for solutions, what mistakes and imperfections avoided and, in particular, as these measures perceive customers health care organizations or patients.

Keywords: promotion, health care organizations, visualization, constraints, challenges, websites



CONTENT MARKETING JAKO JEDEN Z KLUCZOWYCH ELEMENTÓW NOWOCZESNEJ STRATEGII MARKETINGOWEJ

Luiza Skrobich

Politechnika Częstochowska

Streszczenie: Dynamicznie zmieniające się otoczenie wpływa na rozwój dotychczasowych oraz powstawanie nowych strategii i – w konsekwencji – technik marketingowych. Jedną z nich jest właśnie *content marketing*, który to zakłada tworzenie unikalnych treści pod kątem wybranej grupy docelowej z założeniem obustronnej komunikacji z klientem. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na *content marketing* jako na jeden z kluczowych elementów nowoczesnej strategii marketingowej, która zakłada zaangażowanie i tworzenie wartości dla potencjalnych klientów. Rozważanie teoretyczne – oparte na internetowych źródłach literaturowych ze względu na niewielką ilość pozycji książkowych na ten temat – wzbogacono praktycznym przykładem efektywnego wykorzystania tej techniki przez przedsiębiorstwa, które zawdzięczają odpowiedniej – nowoczesnej – strategii marketingowej swoją bardzo dobrą pozycję konkurencyjną.

Słowa kluczowe: *content marketing*, marketing przychodzący, nowoczesna strategia marketingowa, zarządzanie przedsiębiorstwem

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.07

Wprowadzenie

Każda strategia marketingowa ma za zadanie zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Nastawiona jest ona na realizację celów przedsiębiorstwa zgodnie z jego misją, a szczególnie na główny jego cel, jakim jest maksymalizacja zysków. Niezbędnym jednak warunkiem jest skuteczne jej zintegrowanie z ogólną strategią biznesową firmy.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie *content marketingu* jako nowoczesnej techniki marketingowej, która pozwala na zbudowanie dużej przewagi konkurencyjnej. Firmy upatrują wielu korzyści ze stosowania kampanii wzbogaconych o *content marketing*. Jest to nowy kanał komunikacji z klientami, który pozwala na lepszą identyfikację oferty i przyjazne nastawienie do klienta. Co więcej – pozwala na realny wzrost ruchu na stronie, a przez to podnosi świadomość marki i sprzedaży. To dlatego właśnie *content marketing* jest jedną z najszybciej i najprężniej rozwijających się gałęzi marketingu (Chorowiec 2014, s. 2).

Artykuł został podzielony na dwie części – pierwsza opisuje technikę *content marketingu* od strony teoretycznej, druga zaś wskazuje, poprzez analizę dobrych praktyk, zagadnienie od strony praktycznej – na przykładzie wybranych firm (Nike, Lego, Red Bull oraz Coca-Cola).

Content marketing jako technika strategii inbound marketingu

Jednym z komponentów wchodzących w zakres przedmiotowy strategii marketingowej jest wybór instrumentów marketingu mix. Instrumenty wchodzące w skład tej kompozycji to: produkt, cena, dystrybucja i promocja. Każdy z tych elementów jest niezwykle istotny, a wszystkie razem muszą być zintegrowane i tworzyć efekt synergii. Podstawą nowoczesnej strategii marketingowej jest nastawienie na uzyskanie w innowacyjny sposób następujących efektów (Velocity 2012):

- większa sprzedaż,
- lojalność i zaufanie klientów,
- rozpoznawalność/znajomość marki.

W związku z tym, że tradycyjne metody nie zawsze spełniają swoje zadanie, powstają nowe, nieszablonowe techniki i narzędzia marketingowe, które to pozwalają skutecznie osiągać założone efekty. Niezmienny pozostaje warunek gwarancji sukcesu – odpowiednie pozyskanie oraz utrzymanie poprzez satysfakcję i pełne zadowolenie klientów.

Jedną z nowoczesnych strategii marketingowych jest tzw. *inbound marketing*, czyli tzw. „marketing przychodzący”. Koncepcja ta polega ona na podejmowaniu takich działań, które sprawiają, iż potencjalni klienci sami znajdują nadawcę danego przekazu. Cztery podstawowe filary tej strategii to (Zys 2012):

- statystyki strony (dążenie do zwiększenia liczby odwiedzin na stronie internetowej),
- przywiązanie do marki (transformacja zaangażowania w lojalność wobec marki),
- konwersja (przekształcenie odwiedzającego stronę w stałego klienta firmy),
- mierzenie efektywności (np. poprzez wykorzystanie odpowiednich wezwań do działania tzw. *call to action* oraz kodów promocyjnych).

Strategia ta przeżywa w ostatnich latach ogromny wzrost zainteresowania. Firmy zauważyły, że szum informacyjny spowodował niechęć i spadek zainteresowania tradycyjnym marketingiem, który to niejako „nachodził” konsumenta, często w nieodpowiednim miejscu i czasie (Gabryś 2013). *Inbound marketing* to remedium na te problemy, co potwierdzają statystyki – zwiększające się zainteresowanie strategią, większa liczba organizacji wdrażających jej zasady, pozytywny odbiór konsumentów (Winter 2014). Techniki tej strategii wykorzystują potencjał Internetu oraz chęć pozyskiwania szybkich i sprawdzonych informacji, czyli idealnie wpisują się w styl życia współczesnego człowieka, szczególnie generacji Y. Głównymi technikami *inbound marketingu* są (Oruba 2014):

- promocja w *social media* (mediach społecznościowych) np. Facebook, YouTube, Twitter, Snapchat;
- prowadzenie bloga branżowego;
- optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych (SEO, tzw. pozycjonowanie);
- *content marketing*, czyli tworzenie i rozpowszechnianie w Internecie unikalnych wiarygodnych, a także użytecznych i wartościowych treści (np. w formie e-booków, video, case study, prezentacji on-line, infografik, tutoriali, podcastów, aplikacji mobilnych czy webinarium), które zawierają przydatne (często również zabawne) informacje dla internautów.

Instytut Content Marketingu definiuje: „*Content marketing* to technika marketingowa polegająca na tworzeniu oraz rozpowszechnianiu istotnych i cennych treści, dążąca do przyciągnięcia, pozyskania i zaangażowania jasno zdefiniowanej grupy odbiorców docelowych – w celu zmotywowania klienta do działań przynoszących zysk” (cyt. za Content Marketing Institute). Autorzy innych definicji wskazują, że istotną przewagą tej techniki marketingowej jest zapewnienie odbiorcom pożądanego doświadczenia, wykluczając poczucie nachalnego czy mało wartościowego przekazu reklamowego. Ponadto jej ogromnym walorem jest różnorodność form nośników efektywnie skupiających uwagę klienta (film, fotografie, prezentacje, nagrania, e-booki, infografiki itd.) oraz możliwość odbioru na różnych urządzeniach, w tym laptopach, tabletach, smartfonach itp. Technika ta jest marketingiem, który przyciąga, intryguje i angażuje dzięki odpowiednim – istotnym, uczącym, przekonującym, pomocnym czy zabawnym – informacjom (MarketingProfs 2015). Musi ona jednak być świadomie przyjętym i konsekwentnie propagowanym sposobem myślowym. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż istnieje szereg korzyści wynikających ze stosowania *content marketingu* (Maczuga i in. 2014):

- Zaangażowanie i innowacyjność klientów: 1 osoba, która z własnej woli subskrybuje blog firmowy, jest cenniejszym leadem niż 100 odbiorców tradycyjnego mailingu, ponieważ kreuje wizerunek firmy – eksperta, innowatora w branży, co może przełożyć się na efekt marketingu szeptanego.
- Optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych: ciekawe treści wpływają na statystyki, które odpowiadają za pozycjonowanie strony internetowej.
- Rozwój kultury opartej na wiedzy: *content marketing* inicjuje i propaguje tworzenie oraz rozpowszechnianie wartościowych, ciekawych i sprawdzonych treści w Internecie.
- Lepsze wykorzystanie zasobów firmy: możliwość efektywniejszego spożytkowania posiadanych zasobów, np. wiedzy, czasu, kompetencji czy sprzętu technicznego.

W świetle przedstawionych rozważań *content marketing* wydaje się idealnym rozwiązaniem, szczególnie dla przedsiębiorstw, której grupą docelową są ludzie pokolenia cyfrowego. Warto zauważyć, że oprócz zadbania o odpowiednie treści trzeba również bardzo zaangażować się w proces ich rozpowszechnienia, aby dotarły one do wybranej i zarazem jak największej liczby odbiorców, czyli o tzw. dystrybucję treści (Kubik b.r.).

***Content marketing* w strategii marketingowej organizacji**

Jednym ze sposobów na realizowanie strategii *content marketingu* jest zdobycie odpowiednich kompetencji wewnątrz zespołu marketingowego. Zaletą takiego rozwiązania jest pełna kontrola nad przebiegiem i realizacją działania. *Content marketing* wymaga stałego generowania treści, co jest bardzo pracochłonne; potrzeba także systematyczności, dużej wiedzy merytorycznej i umiejętności dopasowywania treści do odpowiedniego miejsca, formy i czasu. Z tych względów organizacje mogą zdecydować się na zlecenie firmie zewnętrznej, tj. agencji marketingowej, działań w tym zakresie. Atutem outsourcingu jest także zapewnienie

nie wysokiej jakości usługi dzięki specjalizacji danej firmy oraz fakt, iż w praktyce taka forma okazuje się tańszym rozwiązaniem, a ryzyko osłabienia lojalności partnera wraz z upływem czasu jest znikome.

Pierwszym krokiem do skutecznego wdrożenia *content marketingu* jest określenie swoich celów biznesowych, np. (Chorowiec 2014, s. 20):

- wzrost sprzedaży,
- budowanie zaufania i wiarygodności,
- zwiększenie świadomości marki i produktu,
- edukacja odbiorców dotycząca nowego produktu,
- zainspirowanie do działania.

Kolejnym krokiem jest adekwatne przygotowanie do działań – najpierw należy określić, gdzie w przestrzeni internetowej przebywa potencjalny klient (np. Google, *social media*, blogi branżowe). Następnie trzeba dokładnie zaplanować akcję *content marketingową* (stworzenie harmonogramu działań) – opracować treści, wybrać typ publikacji oraz wytypować odpowiedni czas kampanii (uwzględniający np. sezonowość, trendy). Należy także zsynchronizować wszystkie działania w Internecie z akcją *content marketingową* i informować na bieżąco osoby zainteresowane (np. fani na Facebooku czy obserwujący na Instagramie) o nowościach, ciekawostkach itp. Następnym etapem jest przystąpienie do działania, tj. przygotowanie treści najlepiej dopasowanych do odbiorców, tak aby przyniosły realną korzyść – muszą one być wartościowe i prezentować wysoki poziom jakości. Dodatkowo warto zadbać, aby były łatwo dostępne i przystępne w odbiorze oraz aby naturalnie wpływały na duże zaangażowanie odbiorców. Niezbędne jest także zadbanie o osiągnięcie możliwie najwyższej pozycji w wynikach wyszukiwarek internetowych. Na tym etapie można przystąpić do publikacji treści. Potem trzeba jeszcze zadbać o promowanie treści – wybrane sposoby promowania przedstawia *Rysunek 1*.



Rysunek 1. Sposoby promowania treści w strategii content marketingowej

Źródło: (Chorowiec 2014, s. 2)

Ostatnim elementem jest weryfikacja efektów – konieczne jest obliczenie zwrotu z inwestycji akcji w przeliczeniu na ruch i faktyczną sprzedaż, warto także zmierzyć konwersję ruchu generowanego przez treść oraz sprawdzić wskaźniki w Google Analytics (Chorowiec 2014, s. 19-21).

Ogromnym sukcesem firmy wydaje się moment, w którym klienci są na tyle zaangażowani, że tworzą i udostępniają własne treści (*user-generated content*), nawiązujące do produktu, historii lub akcji (Kamińska b.r.). Takie działanie wzbudza jeszcze większe zaufanie, przez co przyczynia się do zwiększenia liczby decyzji zakupowych (Potępa 2015).

Content marketing w praktyce na przykładzie wybranych firm – Nike, Lego oraz Red Bull

Istnieje sześć składników idealnego *contentu* – naturalne (brak charakteru sprzedażowego), zaufane (łatwo identyfikowalne źródło), wirusowe (angażujące w rozpowszechnianie), multimedialne (interaktywne), użyteczne (przydatne dla odbiorcy) oraz skanowalne, czyli łatwe do zapoznania się (Winter 2014). Firmy, które z powodzeniem realizują strategię marketingową opartą o *content*, nie zawsze perfekcyjnie wpisują się we wskazane elementy. Zastosowanie kilku wybranych jest już wystarczające, aby odnieść sukces na rynku.

Pierwszy przykład to akcja *content marketingowa* z połowy lat sześćdziesiątych firmy Nike. Jej założyciel – Bill Bowerman – poprzez wydanie 19-stronicowej broszury zatytułowanej „Jogging” przyczynił się do upowszechnienia biegania, jako sposobu na osiągnięcie sprawności fizycznej. Broszura nie nawiązywała bezpośrednio do produktów firmy, ale skłoniła do inicjatywy, zmiany stylu życia i tym samym przyczyniła się do wzrostu zapotrzebowania na produkty oferowane przez Nike (edukacja klientów o korzyściach płynących z używania produktu) (Korach 2015).

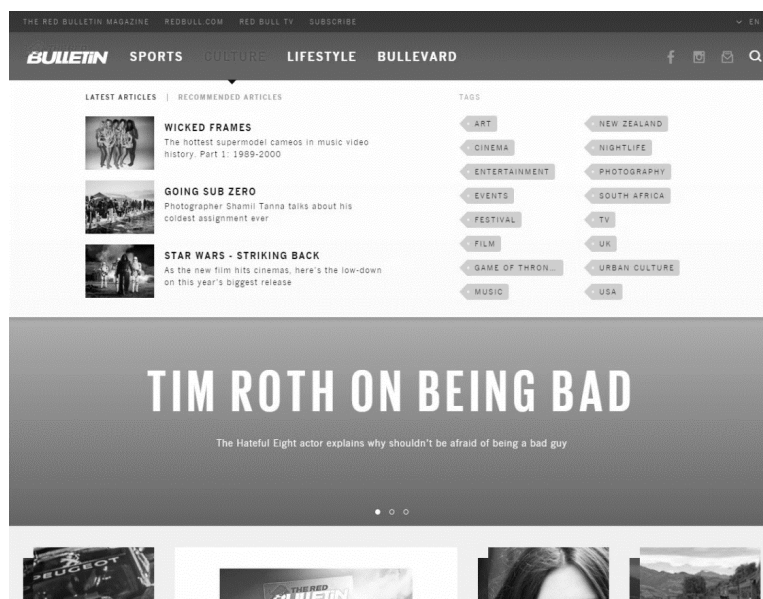
Kolejnym przykładem niesamowicie efektywnego działania w ramach *content marketingu* jest firma Lego. Scenariusze Lego posiadają dedykowaną mikrostronę internetową, która zawiera opis fabuły i bohaterów oraz gry on-line, filmy, ankiety, konkursy, jak i linki do sprzedaży (*Rysunek 2*). Każdy nowy scenariusz natomiast powiązany jest z filmem na kształt serialu, który emitowany jest w telewizji kablowej oraz na oficjalnej stronie firmy. Niedawno seria Lego Chima związana była także z powstaniem nowej kreskówki emitowanej na Cartoon Network. Inną ciekawą inicjatywą firmy jest strona Click – platforma aktywizująca fanów do dzielenia się pomysłami na konstrukcję Lego (Maczuga i in. 2014, s. 11-12).

Firma Red Bull jest następną firmą, której dobre praktyki warto wyróżnić. Wydaje ona od 2007 roku comiesięczny magazyn „The Red Bulletin” (*Rysunek 3*), który ma obecnie ponad 5 milionów prenumeratorów. Publikacje Red Bull są bardzo obszerne, zarówno jeśli mowa o mediach, jak i kanałach czy formatach. W ich skład wchodzi aplikacje mobilne, telewizja internetowa, sieci społecznościowe, wersje drukowane, wpływ wiadomości (*newsfeed*), video, a także film pełnometrażowy. Firma jest właścicielem 900 domen o różnych nazwach, w 36 językach. Red Bull stawia na rozrywkę, zdając sobie sprawę z siły *contentu* wirusowego. Rozmiar wdrażania strategii treści jest na tyle duży, że firma założyła oddzielną spółkę medialną (Maczuga i in. 2014, s. 13).



Rysunek 2. Mikrostrona internetowa dedykowana Lego Friends

Źródło: (www.lego.com/pl-pl/friends)



Rysunek 3. Strona internetowa „The Red Bulletin”

Źródło: (www.redbulletin.com/int/en)

Ostatni przykład to firma, która jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek na świecie oraz posiada najwięcej fanów na Facebooku (ponad 96 milionów), mianowicie Coca-Cola. W 2011 roku zamieściła ona na swoim kanale YouTube filmy, w których, dzięki serii zabawnych i ciekawych obrazów (w których przeważały kolory marki – biały, czerwony i czarny), pokazała kreatywność i mobilność swojej słynnej strategii marketingowej o nazwie Content 2020. Barwność, humor i pomysłowość treści zamieszczonych w sieci internetowej spowodowała stałe zaangażowanie klientów oraz rozpowszechnianie przez nich informacji do jeszcze większego grona odbiorców. Drugą cechą wybranej strategii był tzw. *linked content*, czyli sprawienie, żeby wszystkie treści były istotne oraz związane z celami i wartościami marki. Tym sposobem firma przeszła do dynamicznego sposobu opowiadania, pozwalając konsumentom na interakcję (Strykowski, Kamińska 2015, s. 15).

Powyższa analiza dobrych praktyk pokazuje bogactwo narzędzi *content marketingu*, które pozwalają na utworzenie niepowtarzalnej i efektywnej kampanii, choć trzeba pamiętać, iż każde z nich ma swoje mocne i słabe strony. Ponadto należy odpowiednio przemyśleć swój wybór pod kątem potencjału, dobrych i złych praktyk, a także nakładu kosztów oraz możliwości realizacji i zmierzenia efektów.

Podsumowanie

Reasumując, warto zauważyć, że praktyki związane z *content marketingiem* nie są zarezerwowane tylko dla międzynarodowych korporacji – można je równie efektywnie przenieść do MŚP. Szczególnie mając na uwadze fakt, iż są one bardzo ekonomiczne oraz łatwo dostępne. Warto inwestować w tę technikę, ponieważ większość z firm zauważa realne i mierzalne korzyści, tj. większe zaangażowanie ze strony klientów, wzrost sprzedaży oraz liczby subskrybentów czy poleceń (Maczuga i in. 2014, s. 81).

Działania w ramach *content marketingu* obejmują wiele różnorodnych inicjatyw i aktywności, a wszystkie one – odpowiednio zaplanowane i wdrożone – obfitują w pozytywne skutki, zarówno dla firmy, jak i klienta. Dlatego jest to coraz bardziej doceniany element każdej strategii marketingowej, zaś w nowoczesnych strategiach *content marketing* to kluczowy element, a nawet więcej – nieodłączny ich komponent.

Ogrom możliwości rozwoju potencjału narzędzi *content marketingu* wiąże się z koniecznością stałego kształcenia i nieustanną obserwacją wszelkich działań na tym polu. Już dziś można przewidzieć, że takie narzędzia jak media społecznościowe, blogi czy webinaria umocnią swoją rolę i staną się jeszcze popularniejsze wśród marketerów. Zarówno w teraźniejszości, jak i w przyszłości *content marketing* będzie skutecznym i pożądanym sposobem na realizowanie celów biznesowych organizacji.

Literatura

1. Chorowiec W. (2014), *Content marketing – zobacz, jak to robią najlepsi!*, www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/12.07.-CONTENT-MARKETING-ZOBACZ-JAK3.pdf (dostęp: 05.01.2016).
2. Content Marketing Institute, *Launch your own Content Marketing Program Why. Who. How.*, www.contentmarketinginstitute.com/launch-content-marketing-program (dostęp: 03.01.2016).
3. Gabryś K. (2013), *Zarządzanie wiedzą i komunikacją – priorytetem współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” nr 12, s. 85-86, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
4. Kamińska P. (b.r.), *5 sposobów na content marketing dla nudnych marek*, www.whitepress.pl/baza-wiedzy/86/5-sposobow-na-content-marketing-dla-nudnych-marek (dostęp: 05.01.2016).
5. Korach T. (2015), *E-mail marketing jako nośnik content marketingu*, www.tadeuszkorach.com/e-mail-marketing-jako-nosnik-content-marketingu (dostęp: 29.12.2015).
6. Kubik A. (b.r.), *Content marketing distribution mix, czyli jak skutecznie dystrybuować treści*, www.o-m.pl/artukul/395/content-marketing-distribution-mix-czyli-jak-skutecznie-dystrybuowac-tresci.html (dostęp: 05.01.2016).
7. Maczuga P., Sikorska K. i in. (2014), *Podręcznik do Content Marketingu. Proste sposoby na zmianę twojego podejścia do marketingu*, Content Marketing Expert, Warszawa, www.cmex.eu/wp-content/uploads/2014/11/CMH_PL_www.pdf (dostęp: 05.01.2016).
8. MarketingProfs (2015), *B2B Content Marketing 2016 Benchmarks, Budgets and Trends – North America*, www.contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016_B2B_Report_Final.pdf (dostęp: 08.01.2016).
9. Oruba N. (2014), *Silny odmieniec, czyli Inbound Marketing*, www.norbertoruba.natemat.pl/128985,silny-odmieniec-czyli-inbound-marketing (dostęp: 05.01.2016).
10. Potępa M. (2015), *Trendy w marketingu 2015 – postaw nowe cele!*, www.thenets.pl/blog/trendy-w-marketingu-2015-postaw-nowe-cele (dostęp: 05.01.2016).
11. Strykowski P., Kamińska P. (2015), *Historia content marketingu*, www.whitepress.pl/userfiles/_CMS_/contentmarketing2015/ebook-historia-cm.pdf (dostęp: 28.12.2015).
12. Velocity 2012, *The Content Marketing Strategy Checklist*, www.velocitypartners.com/wp-content/uploads/2012/06/Content-Marketing-Strategy-Checklist-Velocity-Partners.pdf (dostęp: 03.01.2016).
13. Winter T. (2014), *Dowiedz się, jak stworzyć fabrykę Content Marketingu*, www.inbound-marketing.pl/2014/07/dowiedz-sie-jak-stworzyc-fabryke-content-marketingu-infografika (dostęp: 05.01.2016).
14. www.contentmarketinginstitute.com (dostęp: 08.01.2016).
15. www.lego.com/pl-pl/friends (dostęp: 09.01.2016).
16. www.redbulletin.com/int/en (dostęp: 08.01.2016).
17. Zys D. (2012), *Inbound marketing – strategia przyszłości*, www.sprawnymarketing.pl/inbound-marketing-strategia-przyszlosci (dostęp: 05.01.2016).

CONTENT MARKETING AS ONE OF THE KEY ELEMENTS OF MODERN MARKETING STRATEGY

Abstract: Dynamically changing environment affects the development of existing and development of new strategies and – consequently - marketing techniques. One of them is content marketing, which involves creating unique content for the selected target group of the foundation of two-way communication with customers. The purpose of this article is to indicate the content marketing as one of the key elements of modern marketing strategy, which implies the involvement and creating added value for potential customers. Theoretical reflection - web-based literary sources due to the small number of books on the subject – was enriched with a practical example of the effective use of this technique by companies which through appropriate - modern - marketing strategy can have very good competitive position.

Keywords: content marketing, inbound marketing, modern marketing strategy, business management



DZIAŁANIA REKLAMOWE – OD KOMERCJI DO KAMPANII SPOŁECZNYCH

Iwona Herbuś

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie reklamy społecznej i kampanii społecznych jako ważnych elementów funkcjonowania współczesnego społeczeństwa. W opracowaniu zostało również przedstawione porównanie reklamy komercyjnej i reklamy społecznej. Mimo odmiennych zadań do spełnienia posiadają wiele cech wspólnych. Obie są złożonym procesem wymagającym dokładnego przygotowania. Znaczący element każdej kampanii społecznej stanowią jej odbiorcy, którzy są zazwyczaj dużo obszerniejszą grupą niż w reklamie komercyjnej. Na końcu artykułu przedstawione zostały przykłady kampanii społecznych realizowanych w Polsce i na świecie dotyczące środowiska naturalnego i praw zwierząt.

Słowa kluczowe: reklama, reklama społeczna, kampania społeczna

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.08

Wprowadzenie

W czasach postępującej degradacji środowiska naturalnego oraz wzrastających problemów społecznych bardzo ważną rolę odgrywają kampanie społeczne, a w konsekwencji reklamy społeczne. Ich zadaniem jest zakomunikowanie oraz dostarczenie odbiorcom informacji na temat istotnego problemu społecznego lub środowiskowego. Ponadto reklamy społeczne powinny propagować pozytywne postawy oraz negować niewłaściwe zachowania. Wiele podmiotów chętnie angażuje się we współpracę i pomoc przy tworzeniu lub realizowaniu kampanii społecznych, co również wpływa pozytywnie na ich wizerunek i relacje z otoczeniem. Liczne reklamy oraz kampanie społeczne stały się obecnie nieodłącznym elementem mediów i funkcjonowania organizacji charytatywnych.

Reklama i jej znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw

Reklama to jeden z najważniejszych elementów komunikacji organizacji dochodowych z interesariuszami. Obecna rzeczywistość często wymusza na przedsiębiorstwach ciągłe rozwijanie i unowocześnianie działań promocyjnych. Znaczenie promocji uzależnione jest od wielu czynników, wśród których wymienia się (<https://www.parp.gov.pl/files/74/517/20358.pdf>):

- poziom konkurencyjności na określonym rynku,
- charakterystykę rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo,

- plany organizacji w stosunku do danego rynku,
- jakość oferowanych towarów,
- zróżnicowanie produktu,
- nastawienie odbiorców do danego przedsiębiorstwa.

Wymienione czynniki silnie wpływają na działania promocyjne prowadzone w różnych organizacjach. Promocja mix obejmuje pięć elementów: reklamę, public relations (PR), sprzedaż osobistą, marketing bezpośredni i promocję sprzedaży (Pabian 2008, s. 29-31).

Reklama jest to płatna forma bezosobowego przekazu, docierająca do anonimowego, masowego odbiorcy, której zadaniem jest zachęcenie go do kupna lub używania określonych produktów lub usług (Sławińska (red.) 2008, s. 149). Reklama na przestrzeni wielu lat znacznie się zmieniła. Jednak nadal spełnia następujące funkcje (Kotler 2005, s. 601):

- informacyjną – ma za zadanie przekazanie informacji o nowych produktach lub o wprowadzeniu nowych cech do znanego już produktu;
- nakłaniającą – jej celem jest wywołanie sympatii do danego produktu i przekonanie odbiorcy do jego nabycia;
- przypominającą – ma przypominać o danych towarach w celu powtórnego zakupu;
- wzmacniającą – ma przekonać konsumentów, którzy zakupili dany produkt, że podjęli właściwą decyzję.

W przedsiębiorstwach reklamy często dzielone są na trzy grupy. Pierwszą z nich stanowi reklamowa masowa, która adresowana jest do największej grupy odbiorców. Ponadto wykorzystuje środki masowego przekazu, tj. radio, telewizję czy prasę. Drugi rodzaj to reklama półmasowa, która skierowana jest do wybranych grup odbiorców na przykład do fachowców. Można się z nią spotkać także w sklepach lub na targach wystawienniczych. Trzeci, ostatni rodzaj to reklama indywidualna, która adresowana jest do szczegółowo określonych odbiorców. Jako przykład może służyć tutaj reklama pocztowa lub internetowa (Kaczmarczyk, Pałgan 2005, s. 278-282).

Przedsiębiorstwa, tworząc reklamy, często korzystają z koncepcji 6M (Budzyński 2007, s. 32):

- 1M – *mission* – określenie kluczowych celów reklamy,
- 2M – *market* – wybór adresatów reklamy,
- 3M – *money* – ustalenie budżetu reklamy,
- 4M – *message* – dobór treści reklamowych,
- 5M – *media* – określenie mediów reklamowych,
- 6M – *measurement* – kontrolowanie skuteczności reklamy.

Koncepcja 6M pozwala na szczegółowe opracowanie, wdrażanie oraz kontrolowanie działań reklamowych w organizacji. Realizując określone działania reklamowe, organizacje powinny sprawdzać również opinię publiczną na ich temat. W tym obszarze wyróżnić można siedem wymiarów postaw wobec reklamy (Wiktor 2006, s. 284):

- wymiar informacyjny – reklama stanowi źródło informacji o danej firmie i jej ofercie;
- wymiar identyfikacji społecznej – przekaz reklamowy dostarcza wiadomości na temat stylu życia, mody oraz ról społecznych;
- wymiar satysfakcji – reklama dostarcza pewnego rodzaju rozrywki oraz powinna być przyjemna dla odbiorcy;
- wymiar materializmu – reklama propaguje konsumpcyjny styl życia;
- wymiar negatywnych wartości – reklama wywiera negatywny wpływ na podstawowe wartości społeczne i odbiorców przekazu reklamowego;
- wymiar dezinformacji – reklama zniekształca informacje oraz wprowadza w błąd konsumenta.

Powyższe stwierdzenia pokazują, że reklama jest złożonym narzędziem i ma silny wpływ na odbiorcę, mimo że często kojarzona jest z jednostronnym przekazem służącym tylko do rozpromowania określonego produktu lub wybranej usługi. Należy jednak pamiętać, że forma i przekaz reklamy silnie oddziałują na odbiorców. Nie tylko na grupę docelową, ale również na wszystkich konsumentów, którzy mogą spotkać się z reklamą na przykład w mediach.

Podobna sytuacja dotyczy reklamy społecznej, która również jest długotrwałym i złożonym narzędziem komunikacji z otoczeniem, ale spełnia dużą, obszerniejszą i ważniejszą rolę niż reklama komercyjna.

Reklama społeczna jako nieodłączny element kampanii społecznej

Postępującemu rozwojowi gospodarstwu oraz technologicznemu nierozzerwalnie towarzyszy wzrost problemów cywilizacyjnych. Sytuacja ta doprowadziła do potrzeby poruszania i omawiania tych problemów na większych forach. W tym obszarze niezwykle pomocna jest reklama społeczna.

Reklama społeczna definiowana jest przez cel, jaki sobie stawia. Oznacza to, że jej zadaniem jest nakłanianie do zachowań potrzebnych i korzystnych z punktu widzenia społeczeństwa oraz negowanie działań niewłaściwych i negatywnych postaw. Bardzo ważne również jest zainteresowanie społeczeństwa daną problematyką (Limański, Drabik 2007, s. 211-212).

Przygotowując reklamę społeczną, należy pamiętać o jej specyficznej charakterystyce, która w zdecydowanym stopniu różni się od reklamy komercyjnej. Różnice zostały przedstawione w *Tabeli 1*.

Różnice między reklamą komercyjną a reklamą społeczną są znaczące. Bardzo istotny jest przekaz i forma reklamy społecznej. Musi być on zapamiętywalny i wywoływać silne emocje u odbiorcy. Reklamy społeczne często kojarzone są z nieprzyjemną, a czasem nawet drastyczną formą. Jednak w ostatnich latach coraz popularniejsze stają się również reklamy społeczne posiadające przyjemny przekaz. W reklamach społecznych bardzo istotne również jest to, że zazwyczaj grupy docelowe są dużo obszerniejsze niż w reklamach komercyjnych, ponieważ często są skierowane do całego społeczeństwa, a nie tylko do określonych jednostek lub podmiotów.

Tabela 1. Porównanie reklamy komercyjnej i społecznej

Plaszczyzna	Reklama społeczna	Reklama komercyjna
Cele	Uwrażliwienie konkretnych grup lub całego społeczeństwa, kształtowanie dobrych postaw i negowanie niewłaściwych zachowań	Sprzedaż produktu, poprawienie rozpoznawalności marki i przedsiębiorstwa, zdobycie lub powiększenie grupy klientów
Intencje nadawcy	Chęć pomocy innym – duże zaufanie do nadawcy	Chęć zysku – mocno ograniczone zaufanie do nabywcy lub jego całkowity brak
Korzyści odbiorcy	Czasem trudne do wyobrażenia wiążące się z odroczonej perspektywą lub nieprzynoszące korzyści bezpośrednich określonym jednostkom	Odczuwalne natychmiast lub w krótkim czasie, dotyczące konkretnych ściśle określonych jednostek
Poziom zmiany postawy odbiorcy	Często znaczny i głęboki, wiążący się ze zmianą postaw lub zrezygnowaniem z określonych działań, które mogą być np. niebezpieczne	Mało znaczący i płytki, wiążący się ze zmianą zachowań konsumentów, np. zmiana marki wybranego produktu
Przekaz	Czasem nieprzyjemny, działający silnie na psychikę odbiorców	Zazwyczaj bardzo przyjemny wywołujący pozytywne emocje
Budżet	Zazwyczaj niewielki (w zależności od kampanii społecznej)	Zwykle wysoki lub bardzo wysoki (w zależności od rodzaju reklamy)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Maison, Wasilewski 2002, s. 10)

Reklama społeczna, podobnie jak reklama komercyjna, oddziałuje na odbiorcę w trzech obszarach (Kozłowska 2012, s. 102-103):

- obszar poznawczy – uświadomienie o istnieniu danego problemu oraz informowanie o nim,
- obszar emocjonalny – odwoływanie się do pozytywnych i negatywnych emocji,
- obszar behawioralny – zachwalanie i przekonywanie do zachowań prospołecznych oraz negowanie i namawianie do zaniechania postaw szkodliwych lub niewłaściwych.

Reklama społeczna zazwyczaj jest elementem kampanii społecznej. Kampania społeczna to zbiór określonych działań zaplanowanych w konkretnym czasie, skierowanych do określonej grupy odbiorców. Jej celem jest doprowadzenie do zwiększenia wiedzy na dany temat, zmiany poglądów lub wywołania konkretnego zachowania dotyczącego określonego problemu społecznego. Najważniejszym zadaniem kampanii społecznych jest osiągnięcie wspólnego dobra (Prochenko 2010). Kampania społeczna jest także formą działań społecznie zaangażowanych organizacji, realizowana jest najczęściej przy współpracy różnych podmiotów (Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 108-109).

Projektowanie kampanii społecznej składa się z następujących etapów (Tarczydło 2013, s. 228):

1. Pomysł i idea.
2. Określenie potencjalnych sojuszników (interesariuszy).
3. Przekonanie partnerów do współpracy.
4. Opracowanie konkretnego przesłania.
5. Doprecyzowanie celów kampanii.
6. Przedstawienie konkretnych faktów dotyczących problemu.
7. Określenie zakresu działań.
8. Wdrożenie oraz kontrola i pomiar rezultatów.

Opracowanie kampanii społecznej to złożony i długotrwały proces, często uzależniony od określonego zdarzenia lub czasu. W związku z tym można zauważyć powtarzalność niektórych kampanii i reklam społecznych, sięgających do zbliżonych problemów i wykorzystujących podobne narzędzia przekazu.

Przykłady kampanii społecznych

W niniejszym rozdziale przedstawiono przykładowe kampanie społeczne realizowane w Polsce i na świecie. Ich charakterystyka została zawarta w Tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady kampanii społecznych

Nazwa kampanii	Opis
„Pandy opanowały Hongkong” (Czas: 06.2014 Miejsce: Hongkong)	1600 pand zrobionych z papieru zostało umieszczonych w Hongkongu. Wcześniej pandy odwiedziły Berlin i Paryż. Ilość nie była przypadkowa, ponieważ liczba osobników żyjących na wolności najprawdopodobniej nie przekracza 1600. Celem kampanii było zwrócenie uwagi na pandy jako zagrożony gatunek oraz zebranie funduszy i wspieranie działań prowadzonych przez WWF (Word Wildlife Fund) na ich rzecz.
„Miś w Amsterdamie” (Czas: 07.10.2010 - 10.10.2010 Miejsce: Amsterdam)	Pływająca makietka niedźwiedzia polarnego przepłynęła miejskimi kanałami w mieście na niewielkiej lodowej krze. Celem akcji było zwrócenie uwagi na postępujące zmiany klimatu i ich konsekwencje.
„Co minutę zegar zabija zwierzę” (Czas: 06.2011 Miejsce: Niemcy)	Uwięzione między wskazówkami ogromnego zegara niedźwiedź brunatny, foka szara i goryle w drastyczny sposób pokazują, że czas płynie nieubłaganie dla zagrożonych gatunków. Celem kampanii było zwrócenie uwagi na problem wymierania gatunków, który jest następstwem zmian klimatycznych.
„Wspaniałe zwierzę chce kogoś poznać” (Czas: 19.02.2014 - 19.03.2014 Miejsce: Stany Zjednoczone)	Szczęśliwe psy i koty pukają od wewnątrz w szybę telewizora. Ich zadaniem jest zachęcenie ludzi do adopcji zwierząt. Organizacja The Shelter Pet Project pomaga bezdomnym zwierzętom i chce dotrzeć do odbiorcy w sposób nie drastyczny, lecz przyjemny, pokazujący, że zaadoptowany pies lub kot dostarcza w domu wiele szczęścia i radości. W ramach akcji zaprezentowano wiele zwierząt, które za pośrednictwem The Shelter Pet Project znalazły dom.
„Pies, który przetrwał” (Czas: 09.2015 Miejsce: Wielka Brytania)	Spot przedstawia psa „śpiewającego” znany utwór „I will survive”, opowiada o jego długiej walce o przeżycie i znalezienie nowego domu. Spot został zrealizowany na zlecenie organizacji Blue Cross, która pomaga porzuconym zwierzętom. W reklamie społecznej poznajemy psa Baxtera, który również znalazł się na ulicy, ale po wielu przeciwnościach udało mu się odnaleźć nowy dom. Wykorzystany w spocie utwór muzyczny ma przybliżyć odbiorcom problem bezdomności zwierząt, ponieważ jego słowa odwzorowują przeżycia głównego bohatera. Ma również zwrócić uwagę odbiorcy i zainteresować go poruszaną problematyką.

„Wilk i ryś patrzą w oczy” (Czas: 04.2015 Miejsce: Polska)	Wilk, ryś, foka i niedźwiedź spoglądają prosto w oczy oglądających plakaty. Kampania outdoorowa została wsparta również spotem telewizyjnym. Celem akcji było zwrócenie uwagi na rzadkie i zagrożone gatunki w Polsce oraz zachęcenie do przekazania 1% podatku na WWF Polska w celu wsparcia działań na rzecz ochrony tych zwierząt. Hasło przewodnie kampanii brzmiało następująco: „Spójrz mi w oczy. Bądź moim głosem. Pomóż”.
„1000 lodowych ludzi w Berlinie” (Czas: 12.2010 Miejsce: Berlin)	Jedna z najbardziej widowiskowych kampanii WWF adresowana zarówno do niemieckich przechodniów, jak i polityków. Na jednym z berlińskich placów ustawiono 1000 lodowych rzeźb, przedstawiających ludzi siedzących na swoich rękach, co miało symbolizować bierność i brak działania na rzecz powstrzymania zmian klimatycznych. Rzędy białych sylwetek przypominały z daleka miniaturę społeczeństwa. Celem kampanii było przedstawienie „zagłady” lodowych postaci, będącej metaforą ignorowania problemu topniejących lodowców w Arktyce.
„Przyjaciół się nie wyrzuca” (Czas: 02.2011 Miejsce: Łódź)	W mieście Łódź została zorganizowana kampania przeciwdziałająca porzucaniu zwierząt. Z samochodów do przewożenia odpadów spoglądają koty i psy, a na każdym zdjęciu znajduje się hasło: „Przyjaciół się nie wyrzuca”. Jednym z organizatorów kampanii była Fundacja Niechciane i Zapomniane – SOS dla Zwierząt. Celem akcji było podkreślenie, że zwierzęta to żywe istoty, które czują i bardzo mocno przywiązują się do swoich opiekunów, a nie przedmioty, które – kiedy się znudzą lub przestają być potrzebne – można wyrzucić. Ponadto organizatorzy akcji chcieli zaznaczyć, że adopcja zwierzęcia powinna być oparta na odpowiedzialnej i przemyślanej decyzji.

Źródło: <http://www.kampaniespoleczne.pl/>; <http://www.wwf.pl/>; <http://przerwanareklame.pl/>

Przedstawione przykłady kampanii społecznych dotyczą ekologii i ochrony praw zwierząt, problemów nie zawsze uregulowanych prawnie, wymagających jednak wrażliwości i odpowiedzialności społecznej. Materiały graficzne bądź filmy wideo do wymienionych w tabeli akcji znajdują się na stronie internetowej: www.kampaniespoleczne.pl.

Wymienione wyżej kampanie społeczne – mimo wspólnego celu, jakim jest zwrócenie uwagi na poważne problemy – są bardzo zróżnicowane. Działania realizowane w ramach każdej akcji mają odmienny charakter. Pokazuje to, że reklamy społeczne nadal jeszcze przybierają drastyczną formę i pokazują negatywne skutki nieprzywiązywania wagi do danej problematyki. Jednak coraz częściej mają również przyjemny charakter, który ma wywołać w odbiorcy pozytywne emocje oraz zaprezentować korzyści płynące z rozwiązania lub przeciwdziałania określonym problemom.

Podsumowanie

Reklama to działanie promocyjne, z którym spotykamy się na co dzień. Może przybierać ona bardzo różną formę i dotyczyć ogromnej ilości towarów. Reklama spełnia również określone funkcje, a jej głównym zadaniem jest zachęcenie odbiorcy do skorzystania z konkretnych produktów lub usług. Sytuacja wygląda nieco inaczej w reklamie społecznej, której celem jest rozwiązanie lub przyczynienie się do rozwiązania określonego problemu. Reklama społeczna zazwyczaj stanowi kluczowy element kampanii społecznej. Kampanie społeczne organizowane są przez wiele podmiotów, mogą mieć zasięg lokalny, regionalny, krajowy lub międ-

dzynarodowy. Często dotyczą cyklicznie pojawiających się w społeczeństwie zagadnień. Mimo dużego zainteresowania, ogromnej ważności poruszanych problemów pojawia się pytanie, czy reklamy społeczne mają nadal silny wpływ na odbiorców. Wzrastająca ilość oferowanych tego typu działań może wpłynąć na przyzwyczajenie lub zubożenie części odbiorców względem poruszanej problematyki. Jednak mimo to należy pamiętać, że wszelkie tego typu akcje są pozytywnym zjawiskiem i powinny być dalej realizowane, ponieważ mimo pojawiających się zakłóceń lub ograniczeń silnie oddziałują na dużą grupę odbiorców. Istotne jest, żeby przekaz był czytelny, trafiał do określonych grup społecznych lub całych społeczeństw oraz, uczulając na istotne problemy, powodował zmianę postaw i korektę negatywnych lub obojętnych zachowań.

Literatura

1. Budzyński W. (2007), *Reklama. Techniki skutecznych perswazji*, Poltext, Warszawa.
2. Gołaszewska-Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
3. <http://przerwanareklame.pl/> (dostęp: 28.12.2015).
4. <http://www.kampaniespoleczne.pl> (dostęp: 28.12.2015).
5. <http://www.wwf.pl/> (dostęp: 28.12.2015).
6. Kaczmarczyk S., Pałgan R. (2005), *Marketing w przedsiębiorstwie, ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, ODDK, Gdańsk 2005.
7. Kotler P. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
8. Kozłowska A. (2012), *Techniki perswazyjne oddziałujące na postawy konsumpcyjne*, [w:] Kozłowska A. (red.), *Strategie komunikacji reklamowej z konsumentem*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
9. Limański A., Drabik I. (2007), *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa.
10. Maison D., Wasilewski P. (2002), *Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, Agencja Wasilewski, Kraków-Warszawa.
11. Pabian A. (2008), *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa.
12. Prochenko P. (2010), *Kampania społeczna – definicja Fundacji Komunikacji Społecznej*, http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza_definicje,2324,kampania_spoleczna_definicja_fundacji_komunikacji_spolecznej (dostęp: 21.12.2015).
13. *Skuteczny plan promocji*, PARP, <https://www.parp.gov.pl/files/74/517/20358.pdf> (dostęp: 20.12.2015).
14. Sławińska M. (red.) (2008), *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Tarczydło B. (2013), *Kampania społeczna w teorii i praktyce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, nr 157: *Wykorzystanie nowych mediów w public relations*, Gołuchowski J., Frączkiewicz-Wronka A. (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
16. Wiktor J.W. (2006), *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

ADVERTISING ACTIVITIES – FROM COMMERCIALISM TO SOCIAL CAMPAIGNS

Abstract: The aim of this article is presentation of social advertising and social campaign as an important elements of functioning of present communities. In this elaboration is also presented a comparison of commercial and social advertisement. Both have a lot in common despite of different tasks. Both types of advertisements are complex process, which needs precise preparation. The recipients are an significant element of each campaign. This group is usually bigger than recipients of commercial. In the end of article are presented examples of social campaigns which were realized in Poland and all over the world. They concerned environment and animal rights.

Keywords: commercial, social advertising, social campaign



CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI Kobiet W BIZNESIE

Katarzyna Olejniczak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W ostatnim czasie zauważyć można rosnącą rolę kobiet w kreowaniu przedsiębiorczości. Z tego też względu coraz częściej dostrzega się znaczenie polityki różnorodności odnoszącej się do kwestii kobiet na stanowiskach kierowniczych, a przede wszystkim kreujących postawy przedsiębiorcze. Niestety w dalszym ciągu kobiety w nierównym stopniu uczestniczą w zarządzaniu przedsiębiorstwami, podejmowaniu decyzji czy też w realizacji celów organizacji. Wynika to z faktu, iż to właśnie kobietom stawiane są wyższe wymagania (kwalifikacyjne, organizatorskie, zarządcze) niż mężczyznom. W takim odniesieniu zasadne jest podjęcie rozważań dotyczących problematyki przedsiębiorczości kobiet, w szczególności determinant, barier i stymulatorów rozwoju.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, przedsiębiorczość kobiet, kobiecy styl zarządzania, równość szans

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.09

Wprowadzenie

Istotnym elementem zapewniającym rozwój społeczno-gospodarczy jest stworzenie odpowiednich warunków do kreowania postaw przedsiębiorczych na rynku. Podyktowane jest to faktem, iż przedsiębiorczość stanowi okazje do wprowadzania nowych produktów, innowacji, kształtowania nowości rynkowych, a w szczególności do podejmowania ryzyka (Shane, Venkataraman 2000, s. 217-226). W takim odniesieniu przedsiębiorczość odnosi się do sposobu podejmowania działań na rynku przez przedsiębiorców, którzy zdaniem E.P. Lazeara (Lazear 2004, s. 208-211) są jednym z najważniejszych graczy w nowoczesnej gospodarce, przyczyniających się, w opinii J. Hendersona, do tworzenia wzrostu gospodarczego w swoich społecznościach poprzez tworzenie nowych firm (Henderson 2002, s. 45-70). W związku z tym istotnego znaczenia nabiera przedsiębiorca, który kierując się motywem osiągnięcia zysku, zakłada działalność gospodarczą, angażuje swoje zasoby (finansowe, rzeczowe, ludzkie), podejmuje określone decyzje oraz, co istotne, ponosi ryzyko związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Z uwagi na fakt, iż przedsiębiorczość jest istotną siłą kształtującą zmiany w gospodarce, badanie czynników, które wpływają na tempo tworzenia nowych firm, stało się ważnym zagadnieniem ekonomistów, naukowców i polityków w większości krajów, w szczególności w odniesieniu do równości płci. Wynika to z faktu, iż prowadzenie własnej działalności gospodarczej w przypadku kobiet i mężczyzn różni się np. sposobem zarządzania, podejmowaniem decyzji czy sty-

lem kierowania. Jak można zauważyć, liczba kobiet przedsiębiorców, z roku na rok na całym świecie stopniowo wzrasta. Jednakże w dalszym ciągu kobiety mają mniejszą możliwość podejmowania decyzji, współuczestniczenia w zarządzaniu, co jest wynikiem konieczności godzenia aktywności zawodowej z rolami pełnionymi w rodzinie. Jak pokazują statystyki, jedynie 30% kobiet pracuje na własny rachunek, będąc właścicielkami mikro i małych przedsiębiorstw, co prowadzi do niewykorzystania potencjału wzrostu gospodarczego. Potwierdzają to rozważania A. Revenga, S. Sudhir (Revenga, Sudhir 2012, s. 40), według których rozwój społeczno-gospodarczy nie może być osiągnięty bez aktywnego udziału kobiet we wszystkich aspektach życia, dlatego też istotne jest promowanie różności płci w biznesie. W takim odniesieniu należałoby się zastanowić, jakie czynniki wpływają na kreowanie przedsiębiorczości wśród kobiet w biznesie. Celem rozważań jest przedstawienie kobiet na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem czynników kreujących przedsiębiorczość kobiet na rynku.

Przedsiębiorcza kobieta w biznesie

Rosnące znaczenie kobiet na rynku pracy, a głównie w biznesie, jest wynikiem przeobrażeń społeczno-gospodarczych, jakie zaszły w naszym kraju, zmieniając przypisywaną im rolę w społeczeństwie. Z tego też względu przedsiębiorczość kobiet stanowi wieloaspektowy obszar badawczy. Z jednej strony jest to ważne wyzwanie współczesnych społeczeństw, a wykorzystanie potencjału przedsiębiorczości tkwiącego w kobietach jest kluczowe dla rozwoju gospodarczego. Z drugiej jednak strony podejmowanie działalności na własny rachunek przez kobiety i wchodzenie w podwójną rolę, jaką pełnią: właścicielki firm, zatem aktywnych zawodowo, jak i matek-opiekunek, jest mocno uwarunkowane kulturowo (*Przedsiębiorczość kobiet w Polsce 2011*, s. 14). Można zatem stwierdzić, iż kobiety przedsiębiorcze realizują model „kariery zawodowo-rodzinnej”. Jak pisze A. Titkow, realizacja określonych ról życiowych kobiet związana jest z charakterystykami psychologicznymi (np.: obraz własnej osoby, typ kobiecości, męskości) i socjologicznymi (np.: wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie), co wskazuje głównie na społeczne uwarunkowania planów życiowych kobiet (Titkow 2007, s. 137). Dlatego też kobiety w porównaniu z mężczyznami postrzegane są w kontekście obowiązków rodzinnych, z mniejszą elastycznością względem pory dnia, jaką mogą poświęcić na pracę, choć panowie także mają rodziny i są rodzicami.

Zdaniem E. Kolasińskiej w polskich przedsiębiorstwach dominują dwa światy, tj. (Kolasińska 2012, s. 24):

- męski, w którym mężczyźni to beneficjenci prestiżowych miejsc pracy i przywilejów;
- kobiecy, gdzie kobiety to „aktorki społeczne”, otrzymujące oferty pracy poniżej swoich kompetencji i ambicji, często dyskryminowane.

Potwierdzeniem powyższego są badania prowadzone przez T. Kupczyk, które dowiodły, że przedsiębiorcze kobiety (Kupczyk 2009, s. 114-116):

- mają trudniejszy dostęp do stanowisk,
- mniej zarabiają na tych samych stanowiskach niż mężczyźni,
- wolniej awansują.

Taka dysproporcja wynika w szczególności ze stereotypów w wyborze ścieżki kształcenia, orientacji zawodowej czy braku dostępu do szkoleń. Z tego też względu kobietom aktywnym zawodowo dużo łatwiej jest założyć własną działalność gospodarczą niż zmagać się z trudnościami w dążeniu do osiągnięcia stanowisk kierowniczych. Co prawda przedsiębiorstwa, które w swoich zarządach mają kobiety, osiągają przeciętnie lepsze wyniki finansowe niż przedsiębiorstwa niemające kobiet we władzach. Przejawia się to przede wszystkim w takich wskaźnikach, jak (Zachorowska i in. 2014, s. 4):

- wartość marki,
- zwrot z kapitału własnego,
- zwrot ze sprzedaży i zwrot z zainwestowanego kapitału,
- zysk.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż kobiety, które decydują się na prowadzenie własnej firmy, realizują siebie, zaspokajają własne aspiracje, reprezentują bogatszy styl zarządzania. Takie działania z ich strony mają na celu przede wszystkim walkę ze stereotypami, walkę, w której dążą do udowodnienia swoich umiejętności i zdolności.

Aktywna kobieta – czynniki wpływające na sukces kobiet na rynku

Rozpoznanie czynników wpływających na przedsiębiorczość kobiet wymaga odpowiedniej wiedzy, jak i zrozumienia związku kobiet-przedsiębiorców z rozwojem gospodarczym. Z tego też względu problematyka uwarunkowań przedsiębiorczości kobiet w Polsce wpisuje się w przestrzeń łączącą istniejące i stosunkowo rozległe badania oraz analizy dotyczące z jednej strony barier aktywności ekonomicznej polskich kobiet, z drugiej zaś – barier przedsiębiorczości bez uwzględnienia różnicowań między płciami (Kurowska 2013, s. 5).

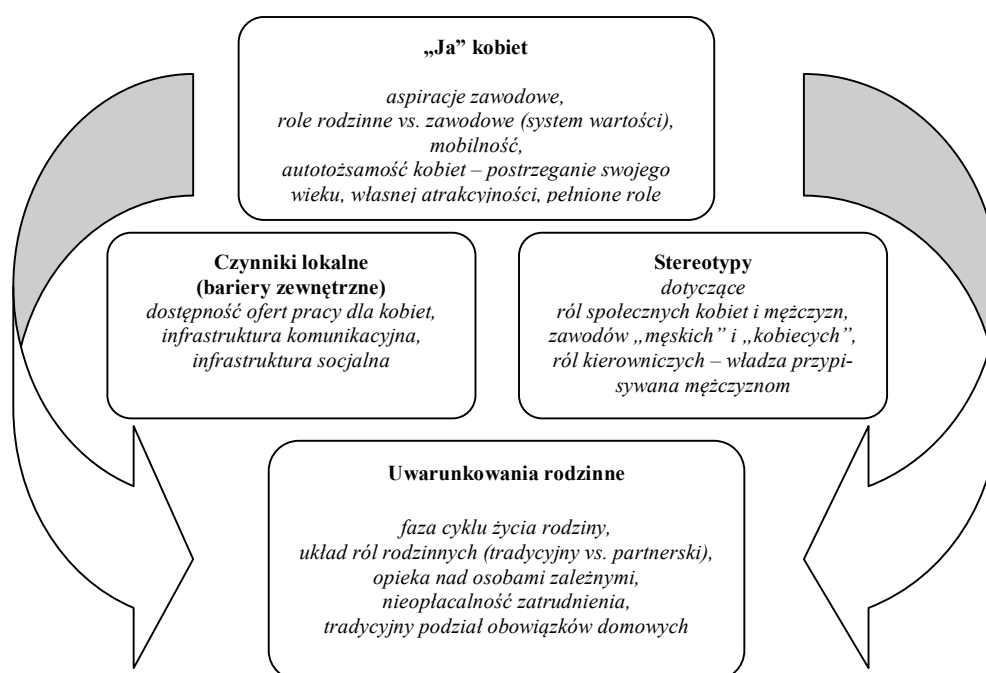
W literaturze przedmiotu wymienia się szereg czynników – motywatorów kreujących przedsiębiorczość kobiet w biznesie. Syntetyczny zestaw motywów podejmowania działalności gospodarczej przedstawiły w swoich rozważaniach S. Gostkowska-Dźwig i M. Mroziak, podając takie czynniki, jak (Gostkowska-Dźwig, Mroziak 2013, s. 115-116):

- dążenie do niezależności,
- chęć osiągnięcia wyższych dochodów,
- niezależność finansowa,
- możliwość rozwoju zawodowego,
- negatywne doświadczenia z pracy najemnej,
- sprzyjające warunki na rynku,
- brak innych możliwości zatrudnienia,
- większe możliwości, jakie daje prowadzenie własnego biznesu,
- większa niezależność działania,
- samodzielność w kierowaniu własnym życiem,
- realizacja osobistych celów,
- możliwość pełniejszego wykorzystania umiejętności,
- osiągnięcie sukcesu zawodowego,

- czynny udział w procesach społecznych,
- poczucie bycia potrzebnym i ważnym, bo osobiście się coś robi,
- dążenie do samodzielności,
- potrzeba godziwych zarobków,
- wyuczony zawód,
- doświadczenie zdobyte w pracy przed założeniem firmy,
- wrodzona przedsiębiorczość,
- zagrożenie bezrobociem,
- nadarzająca się okazja wzbogacenia.

Powyższe czynniki można pogrupować w cztery grupy uwarunkowań kariery zawodowej kobiet (*Rysunek 1*), tj.:

- tożsamościowe, związane z „ja” kobiety,
- istniejące stereotypy dotyczące roli kobiety w społeczeństwie,
- uwarunkowania rodzinne,
- czynniki lokalne – bariery zewnętrzne.



Rysunek 1. Uwarunkowania kariery zawodowej kobiet

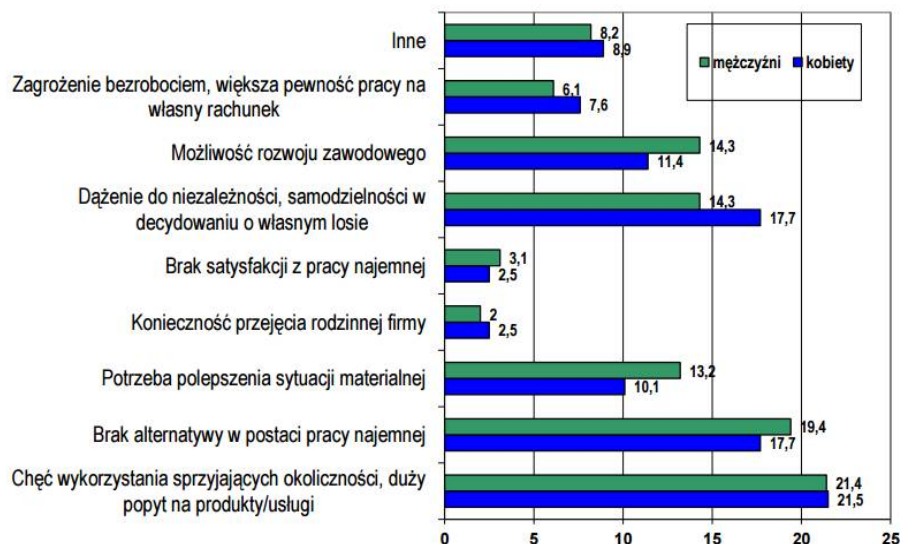
Źródło: (Gładys-Jakóbk 2013, s. 9)

Dokonując rozważań odnoszących się do czynników kreujących przedsiębiorczość kobiet w biznesie, należy zwrócić uwagę, że istnieją pewne faktory, które różnicują poziom aktywności zawodowej wśród kobiet i mężczyzn w poszczególnych krajach. I tak w 2003 roku w ramach programu SCALES (*Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*) holenderscy naukowcy wykazali, iż na wysoki lub

niski udział kobiet wśród przedsiębiorców w danym kraju wpływają trzy grupy czynników, tj. rozwój technologiczny, czynniki ekonomiczne, czyli PKB i poziom bezrobocia, oraz czynniki kulturowe, zatem wartości i przekonania, które kształtują zachowania przedsiębiorcze. W 2006 roku wyłonili oni dodatkowe grupy czynników wpływających na przedsiębiorczość kobiet, tj.: czynniki społeczno-demograficzne oraz czynniki instytucjonalne, a także dowiedli, iż na przedsiębiorczość kobiet wpływają te same czynniki co na przedsiębiorczość mężczyzn, jednakże oddziałują w zróżnicowany sposób (Borowska 2013, s. 155).

Z raportu *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, opracowanego w 2011 roku przez PARP (www.badania.parp.gov.pl), wynika, iż jeśli chodzi o czynniki „przyciągające” zarówno kobiety, jak i mężczyzn, to zarówno jedni, jak i drudzy motywowani są do prowadzenia własnego biznesu przez podobne bodźce. Najczęściej wskazywanym czynnikiem do pracy na rachunek własny jest chęć wykorzystania sprzyjających okoliczności (21,5% wskazań w obu grupach badanych). Szczegółowy rozkład odpowiedzi odnoszący się do czynników wpływających na kreowanie przedsiębiorczości przedstawia *Rysunek 2*.

Obok przedstawionych czynników kreujących przedsiębiorczość kobiet w biznesie istotną rolę odgrywają cechy osobowościowe, odnoszące się w szczególności do uznania przez przedsiębiorców swoich atutów, dzięki którym przedsiębiorca ma siłę i motywację do dalszego działania.



Rysunek 2. Czynniki wpływające na założenie własnej działalności

Źródło: (*Przedsiębiorczość kobiet w Polsce 2011*, s. 48)

Z tego też względu kobieta, która chce być uznana za kobietę sukcesu – kobietę przedsiębiorczą, powinna odznaczać się przede wszystkim (Godlewska-Majkowska 2009, s. 26):

- ambicją i pragnieniem wyróżnienia się w sytuacjach konkurencyjnych,
- wytrwałością i determinacją umożliwiającą przewyższanie przeszkód i trudności,
- samodzielnością w podejmowaniu decyzji,
- zorientowaniem w działaniu na szanse i okazje,
- zaufaniem do własnych umiejętności kontrolowania zdarzeń,
- kreatywnością i innowacyjnością.

Oczywiście przedstawione powyżej cechy nie wyczerpują listy wszystkich cech, jakie powinien posiadać przedsiębiorca. Co więcej – powyższe cechy odnoszą się do każdego przedsiębiorcy, bez względu na płeć, a właściwa identyfikacja tych przymiotów wpływa na przedsiębiorcze postawy.

Udział kobiet w kreowaniu przedsiębiorczości

Przeprowadzone dotychczas analizy obrazujące poziom przedsiębiorczości kobiet wskazują na istotne różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Zróżnicowanie ról poszczególnych płci zostały wyodrębnione po analizie poziomu przedsiębiorczości przeprowadzonej przez A. Rubio-Banóna, N. Esteban-Lloret (Rubio-Banóna, Esteban-Lloret 2016, s. 1-9), na podstawie danych GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) z 2013 roku, z 55 krajów, a także w oparciu o wskaźnik męskości Hofstede, tj. stopień, w jakim dane społeczeństwo przywiązuje i promuje wartości uznawane za męskie (*Tabela 1*).

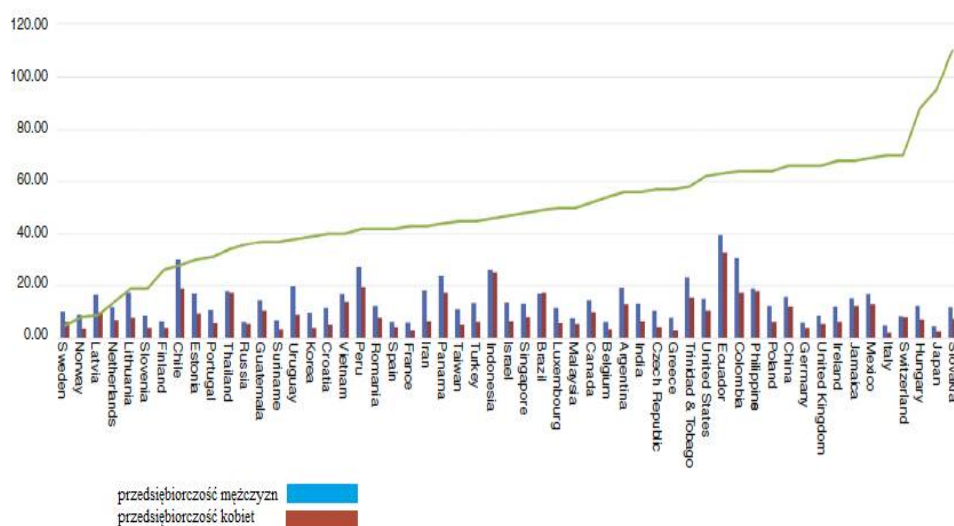
Tabela 1. Podstawowe różnice między społeczeństwami kobiecymi i męskimi

Spółeczeństwo kobiece	Spółeczeństwo męskie
Polega na narodowym nastawieniu na opiekowanie się innymi oraz na troskę o jakość życia	Polega na narodowym nastawieniu na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych
Ważni są ludzie i przyjazne relacje między nimi	Ważne są pieniądze i dobra materialne
Pracuje się, żeby żyć	Żyje się, żeby pracować
Menedżerowie kierują się intuicją i dążą do porozumienia	Menedżerowie powinni podejmować zdecydowane decyzje i być asertywni
Ważna jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego	Ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo pracy i osiągnięcia
Konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji	Konflikty są rozwiązywane przez konfrontację siły

Źródło: (Sikora, Wartecka-Ważyńska 2007, s. 24-25)

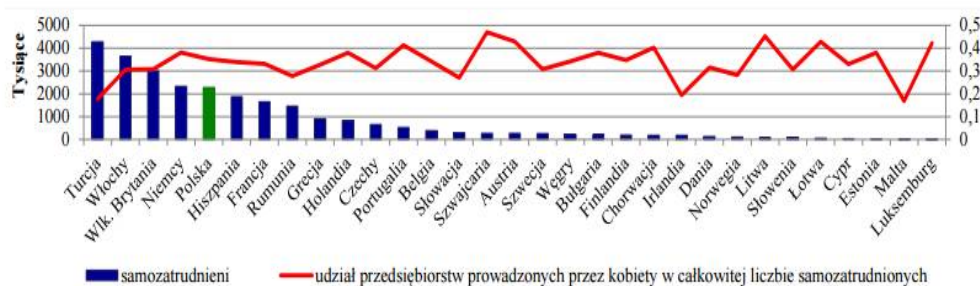
Zgodnie z badaniami A. Rubio-Banóna, N. Esteban-Lloret (*Rysunek 3*), a także po uwzględnieniu wskaźnika męskości Hofstede, Polska, obok takich krajów jak: Indie, Czechy, Grecja, Niemcy, USA, Ekwador, Filipiny, Chiny, Irlandia, Wielka Brytania, Belgia, Kanada, jest krajem o umiarkowanej męskości (indeks Hofstede skali 25-50).

Biorąc z kolei pod uwagę udział kobiet na rynku pracy, prowadzących własną działalność gospodarczą, to osiąga on w Polsce poziom 35,1%, podczas gdy przeciętny udział kobiet wśród samozatrudnionych w UE wynosi 30,6% (*Rysunek 4*). Można zatem stwierdzić, iż Polska w porównaniu z innymi krajami Unii ma dużo powodów do zadowolenia w aspekcie przedsiębiorczych kobiet na rynku.



Rysunek 3. Wskaźnik przedsiębiorczości kobiet

Źródło: (Rubio-Banóna, Esteban-Lloret 2016, s. 4)

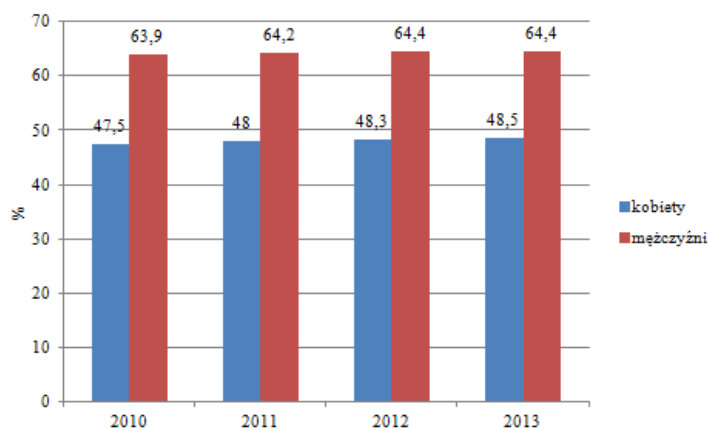


Rysunek 4. Udział przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety w krajach Unii Europejskiej

Źródło: (<https://badania.parp.gov.pl>)

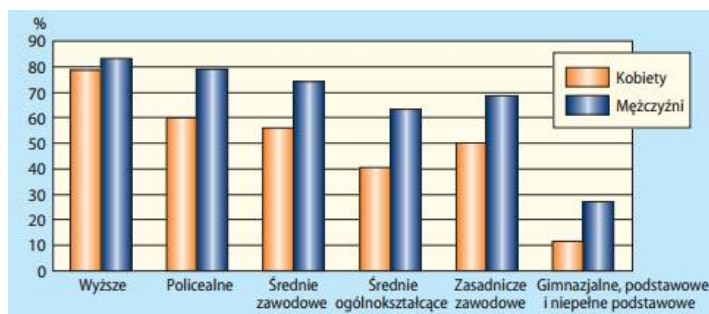
Dokonując bardziej szczegółowej analizy przedsiębiorczości kobiet na rynku w Polsce, należy stwierdzić, iż poziom aktywności zawodowej kobiet jest niższy niż mężczyzn (Rysunek 5).

Z danych przedstawionych przez GUS (*Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2014*, s. 3-16) wynika, iż w latach 2010-2013 współczynnik aktywności zawodowej kobiet wzrósł w stosunku do roku bazowego o jeden punkt procentowy i ukształtował się na poziomie 48,5%. Biorąc pod uwagę rozkład aktywności zawodowej według wieku, można zauważyć, że w 2013 roku największy odsetek kobiet aktywnych zawodowo wystąpił w przedziale wiekowym 40-44 lata. Z kolei biorąc pod uwagę poziom wykształcenia, daje się zauważyć, że współczynnik aktywności zawodowej dla tej populacji kobiet jest najbardziej zbliżony do wartości analogicznego wskaźnika dla mężczyzn (Rysunek 6). W 2013 roku kobiety najczęściej pracowały w takich sekcjach jak: opieka zdrowotna i pomoc społeczna, a także edukacja, w których kobiety stanowiły ok. 8 na 10 pracujących osób.



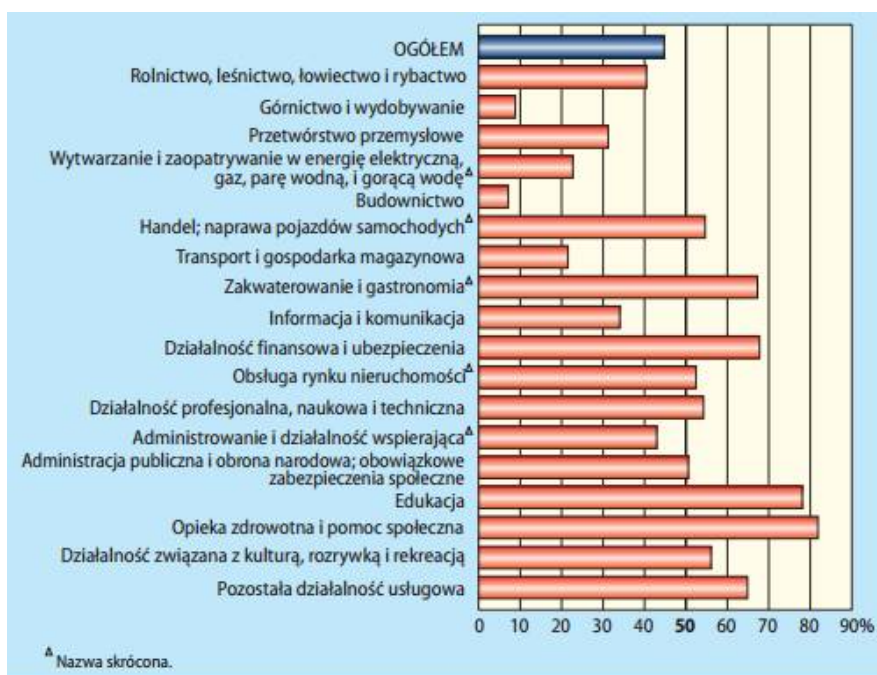
Rysunek 5. Współczynnik aktywności zawodowej ludności według płci w latach 2010-2013

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (*Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2014*, s. 3)



Rysunek 6. Współczynnik aktywności zawodowej według płci i poziomu wykształcenia w 2013 roku

Źródło: (*Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2014*, s. 5)



Rysunek 7. Udział kobiet wśród pracujących według wybranych rodzajów działalności / miejsca pracy w 2013 roku

Źródło: (Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2014, s. 8)

Wysoki odsetek zatrudnionych kobiet charakteryzuje też sekcje: zakwaterowanie i gastronomia oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa (190 kobiet na 100 mężczyzn). Natomiast w budownictwie i górnictwie rzadziej niż co dziesiąty pracownik jest kobietą.

Podsumowanie

Problematyka funkcjonowania przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety jest obecnie coraz częściej podejmowana w naukach o ekonomii czy zarządzaniu. Wynika to z faktu, iż w Polsce, jak i pozostałych krajach Unii Europejskiej, dużą wagę przykładano do zachęcania kobiet do podejmowania przez nie działalności gospodarczej.

Pomimo rosnącej liczby kobiet-przedsiębiorców, udział kobiet jest nadal znacznie niższy w porównaniu z przedsiębiorczością wśród mężczyzn. Podyktowane jest to w głównej mierze szeregiem barier związanych z godzeniem obowiązków zawodowych z rodzinnymi, a także stereotypami, jakie panują w społeczeństwie. Dużą rolę w przezwyciężeniu barier, a jednocześnie we wspieraniu aktywności biznesowej kobiet odgrywają instytucje pozarządowe, a także szereg inicjatyw mających na celu pobudzenie i kreowanie przedsiębiorczości wśród kobiet.

Literatura

1. Borowska A. (2013), Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce, „Economics and Management”, nr 3.
2. Gładys-Jakóbiak J. (2013), W poszukiwaniu wzorów tożsamości polskich kobiet, „Kobieta i Biznes”, nr 1-4.
3. Godlewska-Majkowska H. (red.) (2009), Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
4. Gostkowska-Dźwig S., Mrozik M. (2013), Kreatywność i potencjał kobiet w zakresie przedsiębiorczej postawy – wybrane problemy, [w:] Skowron-Grabowska B. (red.), Rozwój przedsiębiorczości, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
5. Henderson J. (2002), Building the Rural Economy with High-Growth Entrepreneurs, Federal Reserve Bank Kansas City, Kansas City.
6. <https://badania.parp.gov.pl> (dostęp: 15.03.2016).
7. Kobiety i mężczyźni na rynku pracy (2014), GUS, Warszawa.
8. Kolasińska E. (2012), Deprecjacja kompetencji kobiet w polskich organizacjach, „Kobieta i Biznes”, nr 1-4.
9. Kupczyk T. (2009), Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
10. Kurowska A. (2013), Uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet w Polsce związane z macierzyństwem, „Kobieta i Biznes”, nr 1-4.
11. Lazear E.P. (2004), Balanced Skills and Entrepreneurship, “American Economic Review”, Vol. 94(2), s. 208-211.
12. Przedsiębiorczość kobiet w Polsce (2011), PARP, Warszawa.
13. Revenga A., Sudhir S. (2012), Empowering Women is Smart Economics, “Finance & Development”, March 2012/49(1).
14. Rubio-Banón A., Esteban-Lloret N. (2016), Cultural Factors and Gender Role in Female Entrepreneurship, “Suma de Negocios”, Vol. 7, Issue 15.
15. Shane S., Venkataraman S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, “Journal of Management”, Vol. 25(1), s. 217-226.
16. Sikora J., Wartecka-Ważyńska A. (2007), Możliwości zastosowania modelu kultury organizacyjnej G. Hofstede w badaniach nad zarządzaniem przedsiębiorstwem w Polsce, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań.
17. Titkow A. (2007), Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty, IFiS PAN, Warszawa.
18. www.badania.parp.gov.pl
19. Zachorowska M., Sznajder A., Lisowska E., Grabowska M. (2014), Więcej kobiet w zarządzaniu – to się opłaca. Przewodnik dla firm, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

FACTORS CREATING THE ENTREPRENEURSHIP OF WOMEN IN BUSINESS

Abstract: At a recent time, observes the increasing role of women in the creation of entrepreneurship. For this reason, more often it is recognized the importance of a diversity policy relating to the issue of women in management positions and, above all, creating entrepreneurial attitudes. Unfortunately, women still in an unequal degree participate in corporate management, decision-making or in the implementation of the objectives of the organization. This is due to the fact that towards women are made higher demands (qualification, organizational, managerial) than men. In this point of view, it is reasonable to take consideration of the issue of women's entrepreneurship, in particular determinants, barriers and drivers of development.

Keywords: entrepreneurship, women's entrepreneurship, feminine style of management, equal opportunities



KOBIETA JAKO MENEDŻER PRZYSZŁOŚCI

Katarzyna Łukasik, Artur Sawicki

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Autorzy artykułu podjęli próbę obalenia stereotypu związanego z wyróżnieniem mężczyzny na stanowisku menedżerskim oraz określenia roli kobiety na stanowisku kierowniczym we współczesnych przedsiębiorstwach. Ponadto wskazano rolę i miejsce menedżera we współczesnej organizacji oraz jakie cechy powinny go szczególnie charakteryzować. W artykule wykorzystano badanie przeprowadzone na ponad stu polskich menedżerkach, zajmujących różne stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: kobieta, menedżer, organizacja

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.10

Wprowadzenie

Analiza rynku pracy i badań zamieszczonych w Internecie oraz innych mediach pozwala dostrzec fakt, że dziś osobom z wykształceniem menedżerskim dość trudno znaleźć pracę. Zmiany, które dokonują się w gospodarce, wskazują na duży popyt na pracowników, których wykształcenie odpowiada wymaganym przez rynek kwalifikacjom. Okazuje się, że niezwykle trudnością dla pracodawców jest znalezienie osoby, która jest ekspertem w konkretnej dziedzinie. Zatem dobry menedżer stał się obiektem pożądania wielu firm i tym samym rola osób zajmujących się zarządzaniem nabrała wartości. Z uwagi na to, że świat biznesu kieruje się własnymi zasadami, ciężko znaleźć różnice między kobietą a mężczyzną na stanowiskach menedżerskich. Mimo tego duża liczba przedsiębiorstw z reguły na stanowiska średniego i wyższego szczebla wybiera mężczyzn. Stanowi to niejako stereotyp, według którego płęć męska traktowana jest jako bardziej kompetentna do roli menedżera aniżeli płęć przeciwna.

Celem artykułu jest próba udowodnienia, że kobieta może być równie dobrym, jak nie lepszym menedżerem niż mężczyzna, oraz określenie jej roli we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem XXI wieku. W artykule wykorzystano badanie przeprowadzone w 2015 roku wśród stu polskich menedżerek, które zajmowały stanowiska dyrektorów, kierowników, członków zarządu i rad nadzorczych, prezesów oraz właścicieli firm. Badania zostały przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers.

Menedżer i jego miejsce w organizacji

Rola osób na stanowiskach menedżerskich w przedsiębiorstwach na przestrzeni lat uległa diametralnym zmianom. Dawniej menedżer postrzegany był jako osoba, która ma wskazywać podległemu mu pracownikowi czynność do wykonania i spr-

wować nad nim kontrolę. Obecnie od menedżera wymaga się, aby jego działania ukierunkowane były także na motywację pracownika do bardziej wydajnej pracy, co skutkowało ma efektywniejszą realizacją celów strategicznych przedsiębiorstwa. Literatura definiuje menedżera jako osobę, która zarządza przedsiębiorstwem lub jego częścią za przyzwoleniem właściciela lub dyrektora firmy. Menedżer to również osoba, która pełni funkcje właściciela albo kierownika na różnych szczeblach w firmie (Kubik 2005, s. 71).

Jak wspomniano, współczesny menedżer ma odmienny styl kierowania, wcześniej podwładni traktowali go jako przełożonego, który ma prawo karać (Penc 2007, s. 143). Dziś menedżer musi posiadać predyspozycje do zarządzania pracownikami w całym tego słowa znaczeniu. Ale sama umiejętność kierowania pracownikami nie określa menedżera jako profesjonalistę; prócz odpowiednich umiejętności kierowniczych winien posiadać pożądane cechy charakteru (Sawicki 2014, s. 227). Zdaniem J. Tylki współczesny menedżer musi się charakteryzować (Tylka 2012, s. 12):

- nienagannym wyglądem,
- pewnością siebie,
- umiejętnością tworzenia własnego wizerunku,
- wysoką ambicją,
- orientacją na sukces,
- kreatywnością i asertywnością,
- innowacyjnością,
- tolerancją,
- sprawnością perswazyjnego mówienia i słuchania,
- uporem i stanowczością,
- inteligencją i organizacją pracy.

Z punktu widzenia właściciela, jak i pracowników do ważniejszych zadań menedżera należy tworzenie w pracy dobrej atmosfery, która będzie zapobiegać powstawaniu konfliktów w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu.

Ponadto warte uwagi jest zapoznanie się ze standardami unijnymi z obszaru kształcenia personelu i społecznej odpowiedzialności pracodawców, jako niektórymi kierunkami zarządzania pracownikami.

Menedżer organizacji musi wzbudzać zaufanie wśród współpracowników. Pełniąc funkcję kierowniczą, nie może jej nadużywać, w celu np. manipulacji pracownikami. Od menedżera wymaga się, aby słuchał, rozumiał i elastycznie angażował się w rozwiązywanie powstałych problemów. Aby jego czynności były efektywnie wykonywane, powinien być odporny na sytuacje stresowe (Kiełtyka 2004, s. 103-106; Kieleska 2009, s. 184-195).

Zdaniem H. Skłodowskiego osoba pełniąca funkcję menedżera powinna być odpowiednio ukształtowana oraz zintegrowana. Cechować się powinna (Skłodowski 1993, s. 24-25):

- trwałością przekonań, dzięki którym możliwe jest wyrażanie własnej opinii w istotnych obszarach,
- charakterem (zespół wartości i przekonań),
- odpowiedzialnością za podejmowane działania,

- umiejętnościami informacyjnymi (merytoryczność i transparentność przekazywanych informacji),
- sprawiedliwością wobec podwładnych,
- twórczą, samodzielną postawą,
- zrównoważeniem emocjonalnym.

Kobietę w roli menedżera spotyka się najczęściej w mikro i małych przedsiębiorstwach, które zazwyczaj rozwijają się wolniej niż duże firmy. Pełnienie stanowiska menedżerskiego przez kobietę przyjmuje dwie formy. Pierwsza z nich dotyczy posiadanych umiejętności. Bywa, że kobiety są lepiej wykształcone aniżeli mężczyźni, a mimo to ich brak awansu jest wynikiem dyskryminacji. Z drugiej strony ich sposób zarządzania przedsiębiorstwem różni się od prowadzenia firmy przez mężczyzn (Mukhtar 2002, s. 289-311).

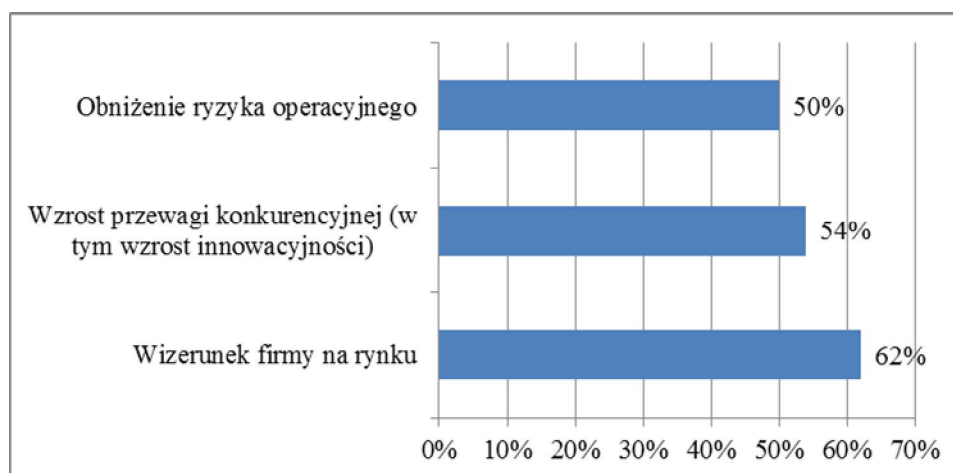
Kobiety pełniące role kierownicze w przedsiębiorstwach są bardziej empatyczne, co wpływa na lepszą komunikację z ludźmi oraz skuteczniejsze zarządzanie zespołem. Z kolei ich pewność siebie jest niższa aniżeli w przypadku mężczyzn, co może oznaczać problemy z podjęciem samodzielnych decyzji w kluczowych momentach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wynikiem tego będzie mniejsze skupienie uwagi na maksymalizacji zysku (Gatewood i in. 2002, s. 187-206).

Zdaniem K. Zięby wzrost liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich może spowodować problemy dla przedsiębiorstw, którymi dotychczas zarządzali mężczyźni (Zięba 2010, s. 456). Nadzieję na dowiedzenie, że kobieta może być menedżerem przyszłości, prezentują poniższe wyniki badań.

Analiza wyników badania Kobiety menadżerami przyszłości

Jako część badawczą wykorzystano badanie przeprowadzone w styczniu 2015 roku przez PricewaterhouseCoopers na grupie ponad 100 menedżerek, które zajmowały stanowiska średniego i najwyższego szczebla w firmie. Wśród nich były właścicielki, dyrektorki, kierowniczk, członkinie zarządu i rady nadzorczej. 60% respondentek zatrudniało powyżej 250 osób, a 23% z badanych nie przekroczyło 35. roku życia.

Z badania wynika, że 93% ankietowanych kobiet jest zdania, że kobieta menedżer wprowadza do stylu zarządzania kompetencje skutecznej komunikacji i efektywnie buduje dialogi oraz relacje z otoczeniem. Ponadto 44% respondentek uważa, że ma to wpływ na współtworzenie oraz realizację wizji rozwoju firmy. Obecnie przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne na rynku i podążać za trendami, powinny uwzględniać rozwijanie tych umiejętności. Bowiem w kobietach może tkwić potencjał w obszarach, w których mężczyźni się nie sprawdzają. Aktualnie firmy stają przed pytaniem: Która płeć będzie skutecznie prowadzić firmę w erze transformacji cyfrowej? Prawdą jest, że dołożą wszelkich starań, aby potencjału kobiet nie zmarnować, lecz maksymalnie go wykorzystać, co może się udać, ponieważ – jak wynika z badania – 62% badanych kobiet twierdzi, że wierzy w siebie i we własne siły oraz ma świadomość, jakie obszary wymagają z ich strony dopracowania.



Rysunek 1. Korzyści dla firmy z tytułu zatrudnienia kobiet na stanowiskach menedżerskich

Źródło: (PwC 2015, s. 3)

Ponadto, jak wynika z *Rysunku 1*, kobiety uważają, że wzrost liczby reprezentantów płci żeńskiej na stanowiskach menedżerskich spowoduje wzrost przewagi konkurencyjnej (62%), w tym wzrost samej innowacyjności (54%) i spadek podejmowanego ryzyka operacyjnego (50%). Z badania wynika również, że kobiety dynamiczniej i bardziej efektywnie aspirują do uzyskiwania wyższych standardów niż mężczyźni.

Dodatkowo menedżerki chętnie biorą udział w seminariach, konferencjach, nie marnując czasu podczas *networkingu*. Badania pokazują, że 60% kobiet za istotne uważa budowanie relacji z otoczeniem oraz wymianę wiedzy i doświadczenia. Zdobywanie wiedzy powoduje wiarę we własne siły i pewność siebie. To pozytywny aspekt dla rynku pracy, ponieważ budowanie sieci kontaktów promuje indywidualne idee i wartości kobiecego zarządzania. Rozumieć tu należy, że kobiety chętnie się uczą, zdobywają doświadczenie, ale i chętnie się tym dzielą, nawet między osobami w branży, bowiem dla 41% badanych kobiet istotne jest wsparcie merytoryczne, jakie otrzymują od znajomych i współpracowników. Ta informacja utwierdza w przekonaniu, że kobietom należy stwarzać warunki, podczas których będą one mogły zdobywać wiedzę i kontakty międzyludzkie.

Warto zaznaczyć, jak ważną rolę dla kobiet w zarządzaniu spełnia mentoring. Aby tworzyć efektywną współpracę w przedsiębiorstwie, istotne jest nie tylko nauczanie, ale i wiedza, czy dane czynności są prawidłowo wykonywane. Z badania wynika, że tylko dla 1% respondentek nieistotna jest informacja zwrotna. Natomiast ponad połowa badanych kobiet oczekuje od kierownictwa informacji o jakości i wydajności wykonywanej pracy. Spoglądając natomiast na rynek pracy, na którym pojawia się młode pokolenie, które niewątpliwie jest pokoleniem nowych technologii, daje się zauważyć, że częstszymi użytkownikami tych urządzeń są mężczyźni. Ale jeśli sytuacja wymaga szybkiej komunikacji w relacjach zawodo-

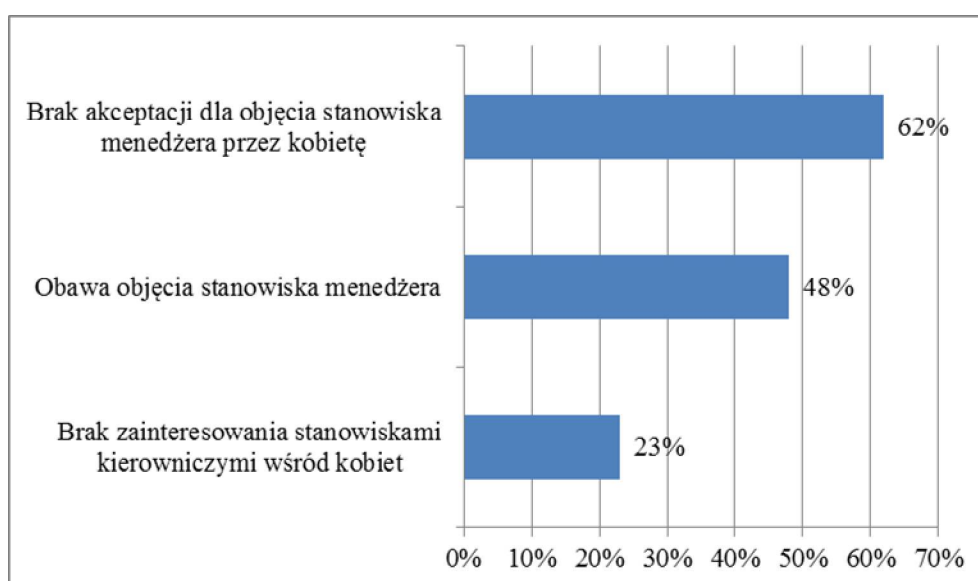
wych, to zarówno kobiety, jak i mężczyźni przyznają, że w pierwszej kolejności wykorzystują nowoczesne technologie – głównie urządzenia mobilne. Natomiast jeśli zachodzi potrzeba rozwoju zawodowego, planowania kariery, wówczas kontakty bezpośrednie są częściej wykorzystywane. Kobiety zazwyczaj nieprzerwanie pracują nad swoimi umiejętnościami, dopracowują je, szukają nowych obszarów, które byłyby im przydatne w realizowaniu kariery. Stąd potrzeba, aby w przedsiębiorstwie była osoba, która będzie wskazywać im kierunki. Ponad 90% respondentek jest przekonanych, że posiadanie mentora w pracy, jak i w życiu, ułatwia realizację celów oraz pomaga w karierze.

PricewaterhouseCoppers od lat śledzi poczynania młodego pokolenia na rynku pracy. Mając na uwadze poglądy, oczekiwania i wartości tej generacji, uwagę należy skierować na ich cechy charakterystyczne, które nie tylko mogą być potrzebne w przedsiębiorstwie, ale i na bieżąco będą zmieniać rynek pracy, a tym samym funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Przedstawicielki młodego pokolenia milenialsów (Y) głównie charakteryzuje duża aktywność na rynku, widoczniej niż w przypadku poprzednich generacji. Ponadto są pewne siebie i wierzą we własne umiejętności. Jednak różnice międzypokoleniowe dostrzega się również w wykształceniu. Kobiety na świecie są coraz lepiej wykształcone, co potwierdza fakt, że w 93 krajach wśród studentów jest więcej kobiet aniżeli mężczyzn.

Ponad połowa badanych kobiet jest pewna, że sprosta wymaganiom stawianym przez pracodawców, jeśli otrzyma możliwość awansu na stanowiska menedżerskie. Dla porównania: o 10 punktów procentowych więcej takich odpowiedzi udzielią mężczyźni. Kwestią najważniejszą jest to, że nowe pokolenie na rynek wnosi niespotykane dotąd wartości oraz inną jakość. Należy zaznaczyć, że poprzednie pokolenia nie były tak ambitne, otwarte, tolerancyjne i nie skupiały się tak bardzo na jakości życia i uzyskiwaniu nowych doświadczeń. Ta ewolucja umożliwiła kobietom zaistnienie w środowisku menedżerskim na przykład poprzez umiejętność dzielenia ról życiowych i zawodowych. PwC w globalnym ujęciu informuje, że kobiety są na tyle zdeterminowane, że podjęcie pracy na zagranicznym rynku nie stanowi dla nich problemu – tak uważa blisko 70% menedżerek. Z kolei 63% jest zdania, że praca na zagranicznym rynku pozwala uzyskać rzadkie umiejętności i stanowi klucz do osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu. Mimo to cały czas istnieją działy w firmach oraz zawody, gdzie liczba kobiet jest niższa niż mężczyzn.

Polskie menedżerki wskazują, że do specyficznych branż należy zaliczyć górnictwo, obronność i energetykę, ale 40% respondentek zaznacza, że jest gotowa rozpocząć karierę menedżerską w każdym sektorze. Inspiracją dla 62% badanych kobiet jest różnorodność płci. Przez to należy rozumieć, że firmy, które realizują politykę *gender diversity*, będą lepiej postrzegane przez kobiety i chętniej wybierane jako miejsce realizacji kariery zawodowej. Ale większe zainteresowanie ankietowanych dotyczy zapewnienia przez firmę równowagi w życiu osobistym i zawodowym – takiego zdania jest 93% badanych kobiet.



Rysunek 2. Przyczyny braku pełnienia przez kobiety stanowisk menedżerskich

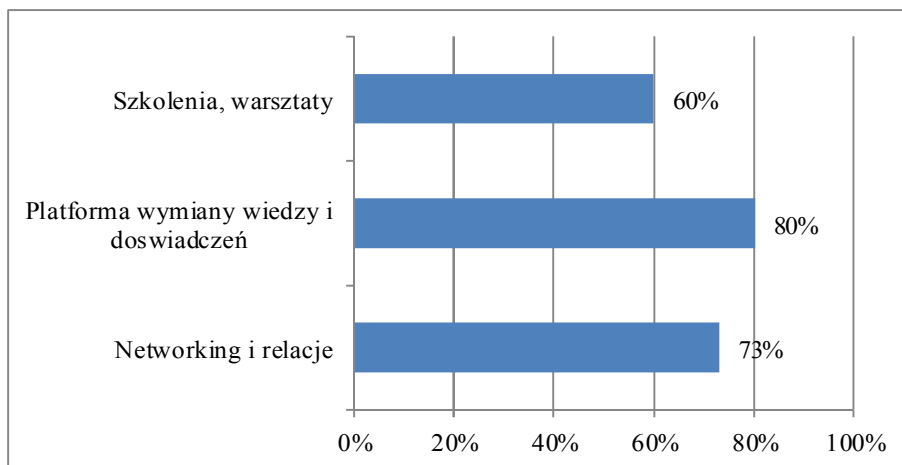
Źródło: (PwC 2015, s. 8)

Pomimo tych znaczących różnic między kobietami a mężczyznami w zarządzaniu i korzyści, jakie przedsiębiorstwo może otrzymać dzięki „kobiecemu przywództwu”, oraz relatywnie rosnącej liczbie kobiet w biznesie, wciąż wskaźnik zatrudnienia kobiet jest niższy w porównaniu z zatrudnieniem mężczyzn. Ponadto, jak wynika z *Rysunku 2*, 23% badanych menedżerek nie jest zainteresowanych stanowiskami menedżerskimi, a 48% ma wobec nich obawy. Z kolei ten problem nie zależy tylko od kobiet, ponieważ – jak uważa 62% ankietowanych – wynika on z braku akceptacji kobiet na stanowiskach menedżerskich przez osoby zarządzające firmami.

Po raz kolejny PwC informuje, że firmy coraz częściej stawiają na różnorodność płci, ale w dalszym ciągu faworyzują płć męską – tak uważa co trzecia kobieta w firmie. Natomiast aż 55% kobiet dostrzega, że firmy mają na uwadze różnorodność płci, ale nie dostrzegają wielkich zmian, które by tę politykę realizowały. Z kolei trzy czwarte polskich menedżerek widzi pozytywne zmiany związane ze wzrastającą liczbą kobiet na stanowiskach menedżerskich, ale 24% pań nadal tych zmian nie dostrzega i ta liczba wskazuje, że do zachodnich państw polskim przedsiębiorstwom jeszcze daleko, choć zmiany są widoczne.

Polskie menedżerki nadal za istotne wskazują *work-life balance* (65%). Kobiety na stanowiskach kierowniczych nierzadko muszą wybierać między pracą a rodziną i życiem towarzyskim, gdzie to ostatnie i tak jest coraz rzadziej brane pod uwagę. Z badania wynika, że ponad połowa kobiet realizująca karierę zawodową musiała w dużym stopniu ograniczyć czas na własne zainteresowania, a 40% ankietowanych kobiet – na życie towarzyskie.

Polskie menedżerki w badaniu przedstawiają, jakich umiejętności może brakować kobietom w organizacjach. Ponad 60% ankietyowanych uważa, że brakuje im wiary we własne kompetencje, a 46% jest zdania, że boją się podjąć ryzyko. Analiza obaw kobiet pozwala uzyskać wiedzę na temat lęków i trudności, jakie napotykają w swojej karierze zawodowej. Pomoc kobietom w rozwiązaniu tych problemów może ukazać, jakimi predyspozycjami kobiety dysponują. Warte uwagi jest to, iż co piąta menedżerka uważa, że na stanowiskach kierowniczych kobietom nie brakuje żadnych kompetencji w porównaniu z mężczyznami. A ponadto 74% z nich widzi, że udział kobiet na stanowiskach średniego i najwyższego szczebla wzrasta. Potencjał kobiet w zarządzaniu dostrzegł Parlament Europejski. W 2012 roku rozpoczęto dyskusje nad rolą kobiet w organach decyzyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących w krajach UE. Wynikiem tego w listopadzie następnego roku zatwierdzono do realizacji projekt, który ma zwiększyć rolę kobiet w organizacjach. Skutkiem tego projektu był wzrost liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych średnio o około 4% w latach 2013-2014. W Wielkiej Brytanii wzrost oscylował w granicach 5 punktów procentowych. Ingerencja UE umożliwiła kobietom łatwiejsze osiąganie sukcesów i realizowanie kariery zawodowej. Badania utwierdzają właścicieli firm w domniemaniach, że rynek potrzebuje utworzenia nowego modelu kompetencji przywódczych. Model ten będzie bazował między innymi na umiejętnościach kobiet. Niezbędna w tym zakresie będzie realizacja polityki firm, która powinna wspierać przyszłe menedżerki.



Rysunek 3. Podstawowe elementy budowania współczesnego modelu kompetencji przywódczych względem kobiet

Źródło: (PwC 2015, s. 10)

Jak twierdzą same respondenci (co przedstawiono na *Rysunku 3*), głównie potrzebują one inicjatyw, za pośrednictwem których będą rozwijać umiejętności, pozyskiwać wiedzę i dzielić się doświadczeniami – takiego zdania jest 80% badanych – a ponadto budować relacje (73%) i podnosić kwalifikację poprzez oferowanie szkoleń (60%).

Badanie, na które powołują się autorzy artykułu, precyzyjnie obrazuje silne i mocne strony kobiet. Przedstawia obraz kobiety menedżerki, który nie może zostać zbagatelizowany przez współczesne firmy chcące się rozwijać na rynku.

Z kolei inne badanie przeprowadzone wśród 500 polskich menedżerów dowodzi, że według 63% z nich płeć nie ma wpływu na skuteczność pracy, a zdaniem 58% nie wpływa na osiągnięcia zawodowe. Nie oznacza to jednak, że istnieje brak różnicy pomiędzy kobietami a mężczyznami na stanowiskach menedżerskich. Według badanych menedżerki są nastawione na dokładność wykonywanych zadań i na współpracę z zespołem, podczas gdy mężczyźni są bezwzględni w realizacji celu, szybko podejmują decyzje, są skłonni do ryzyka i wykazują zdolności przywódcze. Mimo to respondenci uważają, że żadna z powyższych cech nie dyskwalifikuje danej płci na stanowisku kierowniczym. Ponieważ płeć nie jest tak bardzo istotna jak sposób wykonywanej pracy, umiejętności interpersonalne czy umożliwianie podwładnym twórczego i kreatywnego myślenia, a także inspirowanie zespołu do wydajniejszej pracy. Zdaniem 34% badanych za osiągnięcie sukcesu na stanowisku kierowniczym odpowiedzialne są cechy biologiczno-społeczne. O 2 punkty procentowe więcej respondentów jest przekonanych, że dobry menedżer może być przedstawicielem tylko jednej płci. Blisko 60% badanych uważa, że lepszym menedżerem jest mężczyzna. Z kolei 20% respondentek jest zdania, że kobieta lepiej niż mężczyzna wykonuje powierzone obowiązki¹.

Natomiast firma Deloitte przeprowadziła badanie, którego celem było poznanie struktury tworzenia władzy w przedsiębiorstwach przez kobiety i mężczyzn. Z badania wynika, że kobiety tworzą i gruntują w przedsiębiorstwach pozycję za pośrednictwem współpracy z innymi pracownikami, konsultując się, prezentując im własne stanowisko i tym samym prosząc opinię. Mimo że jest to czasochłonne, to nawiązane dzięki temu relacje są trwałe i stanowią podstawę do tworzenia np. kultury organizacyjnej. 22% badanych zdecydowanie preferuje mężczyznę jako zwierzchnika, a tylko 8% widzi w tej roli kobietę. Natomiast dla blisko 70% płeć menedżera nie ma żadnego znaczenia, a 63% jest zdania, że mężczyznom o wiele łatwiej awansować aniżeli kobietom².

Podsumowanie

Firmy w XXI w. wieku, dążące do efektywnego prowadzenia biznesu, powinny rozważyć udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Kompetencje, jakie posiadają kobiety, już dziś powinny zwrócić uwagę właścicieli firm, bowiem wartości i umiejętności posiadanych przez kobiety nie powinno się lekceważyć. Obecnie dostrzega się trend w kierunku intensyfikacji zajmowania przez kobiety stanowisk na najwyższych i średnich szczeblach firm. Oceniając potencjał kobiet względem ich

¹ Badanie przeprowadziła firma Diners Club pod patronatem PKPP Lewiatan na 500 polskich menedżerach w ramach programu Talent Club pt. *Wojna płci*, <http://kariera.pb.pl/2507463,88172,badanie-kobieta-menedzer-rownie-skuteczna-jak-mezczyzna> (dostęp: 18.06.2016)

² Badanie firmy Deloitte przeprowadzono w czerwcu i w lipcu 2012 roku na 242 menedżerach (131 kobiet i 111 mężczyzn) w największych polskich przedsiębiorstwach z różnych branż. <http://www.fronda.pl/a/kobieta-lepszym-szefem-niz-mezczyzna,22957.html> (dostęp: 18.06.2016).

stanowisk pracy, zauważa się, że mogą stanowić one ważny czynnik konkurencyjny firmy na rynku. Stąd zasadne jest wykorzystanie przez autorów badania, które przybliżyło aspekty karier zawodowych wśród kobiet i doprowadziło do obalenia stereotypu wyjątkowości mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

Autorzy artykułu nie mają wątpliwości, że nadal na stanowiskach kierowniczych liczba kobiet jest niska, mimo jej systematycznego wzrostu. PwC prognozuje, że w 2040 roku kobiet na stanowiskach menedżerskich będzie w ogólnej liczbie 30%. Widoczny jest w Polsce społeczny trend, który umożliwia kobietom zabieganie o te stanowiska na równi z mężczyznami. Głównie dlatego, że zmienia się model przywództwa. Współczesne liderki charakteryzują się bardzo dobrymi umiejętnościami komunikacyjnymi i zdolnościami dochodzenia do kompromisu oraz elastycznością, a tego potrzeba przedsiębiorstwom funkcjonującym na niestabilnych rynkach.

Warto zaznaczyć, że kobiety lepiej od mężczyzn czerpią korzyści z *networkingu*. Bowiem – jak wynika z badania – dla 60% badanych menedżerek istotne jest budowanie trwałych relacji oraz wymiana wiedzy i doświadczeń. Dużą rolę w uzyskiwaniu doświadczeń odgrywa mentoring. Badanie wskazało, że kobiety lubią być oceniane przez przełożonych, ale i też doceniane. Lepiej nabywają doświadczenia, jeśli na początku kariery zawodowej mentor pomaga im wytyczać kierunek rozwoju. Z badania wynika także, że kobiety mają słabą wiarę we własne siły i obawiają się podjęcia wyzwania awansu. Dlatego istotna jest rola mentora, który od samego początku będzie wspierał przyszłe menedżerki w rozwoju kariery zawodowej.

Autorzy artykułu sugerują, aby w przypadku młodych menedżerek rolę mentora pełniła kobieta. Przyczyną tego jest zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym. Z uwagi na fakt, że kobiety są najczęściej pochłonięte obowiązkami rodzinnymi, lepiej będą potrafiły przekazać idee *work-life balance*. Praktyczne porady i wskazówki stanowią kluczowe informacje dla kobiet rozpoczynających karierę zawodową. Dla menedżerek istotne jest również, w jaki sposób przyszły pracodawca realizuje politykę różnorodności płci. Już po pierwszych kontaktach bezpośrednich z właścicielami firm potrafią dostrzec, czy polityka różnorodności płci na stanowiskach kierowniczych jest w pełni realizowana, czy są to tylko deklaracje bez pokrycia.

Warto wspomnieć, iż w części badawczej wyraźnie zaznaczono, że mimo realizacji tej polityki przez przedsiębiorstwa, nadal jako kandydaci na te stanowiska faworyzowani są mężczyźni³. Być może przyczynę takiej sytuacji stanowi fakt, iż kobiety dość często, kiedy otrzymują propozycję pracy na stanowiskach menedżerskich, w pierwszej kolejności myślą, jakich umiejętności może im brakować do prawidłowego wykonywania powierzonych czynności. Ale należy brać pod uwagę nie tylko stopień ciężkości wykonywanej pracy, która jest od zawsze przypisywana płci męskiej, ale i otwieranie się na nowe możliwości. Być może ukryty potencjał kobiet będzie stanowić nową jakość przedsiębiorstwa, które stanie się liderem na rynku pod względem konkurencyjności i nowoczesności firmy.

³ Potwierdza to ranking z 2013 roku, gdzie na czołowych miejscach, żadna kobieta nie zajmuje najwyższego stanowiska, <http://500menedzerow.pb.pl/staticpage/laureaci2013> (dostęp: 18.06.2016) .

Firmy na rynku europejskim deklarują wzrost liczby kobiet na średnich i najwyższych szczeblach, dzięki projektowi Parlamentu Europejskiego z 2013 roku, który to nakazuje zwiększenie roli kobiet w organizacjach poprzez ich udział w zarządach i radach nadzorczych. Takie wsparcie dla kobiet wywiera na przedsiębiorstwach budowanie nowego modelu przywództwa. To ogromne wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, które zdaniem polskich menedżerek powinny dążyć do tworzenia miejsc/wydarzeń, gdzie kobiety mogłyby nabywać wiedzę i doświadczenia oraz budować długotrwałe relacje z otoczeniem. Zakłada się, że inwestycja w rozwój zawodowy i osobisty prowadzi do sukcesu, zarówno samego pracownika, jak i pracodawcy.

Literatura

1. Gatewood E.J., Shaver K.G., Powers J.B., Gartner W.B. (2002), *Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 27, Issue 2, s. 187-206.
2. Gołąb S., Kucharski A. (2013), *Kompetencje menedżerów w procesie oceny i motywowania pracowników*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis”, seria Oeconomica nr 301(71), s. 35-42.
3. <http://kariery.pb.pl/2507463,88172,badanie-kobieta-menedzer-rownie-skuteczna-jak-mezczyzna> (dostęp: 18.06.2016).
4. <http://www.fronda.pl/a/kobieta-lepszym-szefem-niz-mezczyzna,22957.html> (dostęp: 18.06.2016).
5. <http://www.pwc.pl/pl/media/2015/2015-03-06-kobiety-w-biznesie.html> (dostęp: 01.04.2016).
6. Kielesińska A. (2009), *Aspekt osobowości menedżera w zarządzaniu*, [w:] Byłok F., Harciarek M. (red.), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
7. Kiełtyka L. (2004), *Czynniki stresogenne u menedżera*, [w:] Szopa J., Harciarek M. (red.), *Stres i jego modelowanie*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
8. Kubik M. (2005), *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
9. Mukhtar S.-M. (2002), *Differences in Male and Female Management Characteristics: A Study of Owner-Manager Businesses*, "Small Business Economics", No. 18, s. 289-311.
10. Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
11. PwC (2015), *Kobiety menedżerami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderów*, PricewaterhouseCooper.
12. Sawicki A. (2014), *Wizerunek menedżera – determinanty profesjonalnego wyglądu profesjonalizm w skutecznym zarządzaniu*, [w:] Kulej-Dudek E., Pyplacz P., Smolań K. (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Skłodowski H. (1993), *Osobowościowe wyznaczniki działalności kierowniczej*, [w:] Witkowski J. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 24-25.
14. Tylka J. (2012), *Zdrowie menedżera. Styl życia a zdrowie i choroba*, Difin, Warszawa.
15. Zięba K. (2010), *Płeć właściciela/menedżera jako czynnik kształtujący rozwój małej firmy – aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 585, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 50: *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami. Mikrofirma 2010*, Bielawska A., Szopa A. (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

WOMAN AS A FUTURE MANAGER

Abstract: Authors of the article has made an attempt to demolish a stereotype related to distinguishing a man on a managerial position, and specification of woman's role on the same vacate in contemporary enterprises. Furthermore, there was a role and place of the manager pointed in a contemporary organization, together with the features that should characterize such persons. The article utilizes the research carried out on more than a hundred managers, occupying various managerial positions in the enterprise.

Keywords: manager, organization, women



WPŁYW BRAKU WIEDZY I INFORMACJI NA TURYSTYKĘ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH Z DYSFUNKCJĄ RUCHU

Julia Szlenk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Obecnie przemysł turystyczny jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki światowej. Z roku na rok rośnie liczba turystów, a podróże turystyczne traktowane są jako jeden z ważnych składników życia ludzi. Jednakże pomimo trwającego wciąż rozwoju turystyka osób niepełnosprawnych jest zjawiskiem rzadkim. Wynika to przede wszystkim z braku wiedzy na temat rynku turystów ze specjalnymi potrzebami, marketingu, dostosowania infrastruktury przestrzeni i zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi w oparciu o dialog z klientem niepełnosprawnym. Artykuł zawiera przykłady innowacyjnych projektów na rzecz rozwoju turystyki osób niepełnosprawnych, przybliża pojęcie niepełnosprawności oraz zawiera analizę i wyniki własnych badań na temat aktywności turystycznej osób niepełnosprawnych mobilnie.

Słowa kluczowe: turystyka osób niepełnosprawnych ruchowo, usługi turystyczne, turystyka, innowacje, gospodarka turystyczna oparta na wiedzy, zarządzanie, marketing

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.11

Wprowadzenie

Coraz więcej osób niepełnosprawnych ruchowo odczuwa potrzebę podróżowania, zwiedzania czy w ogóle wyjścia z domu. Sama chęć uczestniczenia tych osób w życiu społecznym, a więc również w turystyce, jednak nie wystarczy. We współczesnym społeczeństwie osoby niepełnosprawne ruchowo poza turystyką zdrowotną i pielgrzymkową pragną uprawiać innego typu turystykę, na przykład kulturową, krajoznawczą. Większość z nich nie wie, gdzie mogłaby się udać, aby godnie spędzić wolny czas. Mają kłopoty z wyborem organizatora wyjazdów turystycznych. Jest to spowodowane stosunkowo słabo rozpowszechnioną informacją dostarczaną przez branżę turystyczną, a w tym przez biura podróży.

Wiadomo, że turystyka to najprzyjemniejsza metoda rehabilitacji tych osób. Pozwala nie tylko zredukować braki ruchowe, ale również rekompensować uczucie mniejszej wartości. Najważniejszym celem uprawiania turystyki przez osoby z dysfunkcją ruchu jest integracja ze społeczeństwem i podtrzymywanie kontaktów społecznych. Uprawiając turystykę, niepełnosprawni podejmują trud pokonywania własnych słabości psychicznych i fizycznych oraz wyznaczania sobie coraz trudniejszych celów. Turystyka jest dla tych osób szkołą przetrwania, w której następuje próba charakteru i determinacji.

Osoby niepełnosprawne ruchowo to turyści, którzy podczas imprez turystycznych napotykają na wiele barier, takich jak: transport, zakwaterowanie, atrakcje turystyczne, niedostosowane miejsca czy też wspomniane wcześniej bariery informacyjne, na przykład brak informacji o potrzebach i obsłudze tych ludzi, co wynika często ze słabego wykształcenia personelu branży turystycznej (Kaganek 2009, s. 3-304).

Poziom wymogów dostępności danej usługi turystycznej wzrasta wraz ze stopniem niepełnosprawności ruchowej i dlatego osoby te zauważają malejący poziom jakości świadczonej usługi turystycznej przez organizatorów wyjazdów turystycznych oraz liczbę dostosowanych do ich niepełnosprawności usług turystycznych. Brak informacji to jedna z głównych przyczyn, które powstrzymują niepełnosprawnych ruchowo przed wybraniem się w podróż (Skalska 2010, s. 19-21).

Osoby niepełnosprawne z dysfunkcją ruchu mają znacznie ograniczony udział w turystyce, chociaż przysługuje im prawo uczestniczenia w niej na równi ze społeczeństwem zdrowym.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej zmienia się pogląd społeczeństwa na potrzeby osób niepełnosprawnych ruchowo, co powoduje wdrażanie nowych innowacji do turystyki osób niepełnosprawnych, które poprawiają konkurencyjność ofert dostosowanych do wymogów tych osób na rynku turystycznym. Wówczas osoby niepełnosprawne ruchowo staną się najważniejszą częścią oferty biura podróży i będą jej współtwórcami. W Unii Europejskiej rozpoczęto wiele programów wspierających równouprawnienie w podróżowaniu przez osoby niepełnosprawne ruchowo (Januszewska, Nawrocka 2010, s. 35-48). Spotkały się one z dużym poparciem całego społeczeństwa i do dziś są kontynuowane (Grabowski 2008, s. 61).

Celem artykułu jest próba ukazania wpływu braku wiedzy i odpowiedniej informacji na temat turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo oraz zaprezentowanie dobrych praktyk wraz z podjętymi już projektami i przedsięwzięciami opartymi na wiedzy na rzecz rozwoju turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo w Polsce.

Pojęcie niepełnosprawności

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO – *World Health Organisation*) i Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia (ICF – *International Classification of Functioning, Disability and Health*) wprowadziły następujące pojęcia niepełnosprawności:

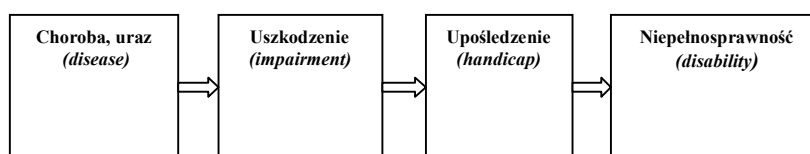
- niesprawność (*impairment*) – to utrata sprawności, nieprawidłowość w budowie i funkcjonowaniu organizmu pod względem psychologicznym, psychofizycznym i anatomicznym;
- niepełnosprawność (*disability*) – to ograniczenie lub niemożliwość prowadzenia aktywnego życia w sposób i w zakresie uznawanym za typowy dla człowieka;
- ułomność (*handicap*) – to ograniczenia w pełnieniu funkcji społecznych, ułomność będąca rezultatem niesprawności i niepełnosprawności, ograniczająca pełne spełnianie ról społecznej odpowiedniej do wieku, płci, wykształcenia itp.

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione pojęcia, WHO przedłożyło definicję osoby niepełnosprawnej: „Osoba niepełnosprawna to człowiek o naruszonej sprawności funkcjonalnej lub aktywności życiowej w stopniu utrudniającym pełnienie dla

niej właściwych ról społecznych”. Definicja osoby niepełnosprawnej przyjęta przez WHO obowiązuje na całym świecie. Jednakże termin ten nie jest uniwersalny. W wielu krajach funkcjonuje kilka pojęć niepełnosprawności używanych do różnych celów, np.: rehabilitacji społecznej, zawodowej, opieki zdrowotnej, edukacji itp. (Światowa Organizacja Zdrowia, 2009).

W państwach Unii Europejskiej, a więc również w Polsce, przyjęto jedną, obowiązującą definicję osoby niepełnosprawnej: „Osoba niepełnosprawna jest jednostką w pełni swych praw, znajdującą się w sytuacji upośledzającej ją, stworzonej przez bariery środowiskowe, ekonomiczne i społeczne, których nie może, tak jak inni ludzie, przewyciężyć wskutek występujących w niej uszkodzeń” (Wapiennik, Piotrowicz 2002, s. 19-21).

W definicji osoby niepełnosprawnej przyjętej przez WHO wyodrębniono trzy aspekty ściśle ze sobą powiązane i decydujące o sytuacji, problemach, potrzebach człowieka niepełnosprawnego, a mianowicie: uszkodzenie (*impairment*), niepełnosprawność (*disability*) i upośledzenie (*handicap*) (Śledzińska, Stasiak 2008, s. 260). Zależność między tymi aspektami zdrowia w ujęciu przyczynowo-skutkowym według WHO przedstawia *Rysunek 1*.



Rysunek 1. Zależność przyczynowo-skutkowa aspektów zdrowia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Borowicka A. (red.) (2003))

Uszkodzenie pojmowane jako całkowita lub częściowa strata, wada fizjologiczna, psychiczna lub anatomiczna budowy organizmu powoduje choroba, uraz. Uszkodzenie może być nabyte lub wrodzone, ustabilizowane lub progresywne, czyli postępujące w kierunku pogłębiania. Następstwem uszkodzenia jest niepełnosprawność rozumiana jako obniżony poziom czynności danego narządu lub układu organizmu człowieka. Powoduje ona różne ograniczenia funkcjonalne wynikające z uszkodzeń zdolności wykonywania jakiejś czynności w sposób uważany za normalny. Ograniczenia te mają charakter stały lub przejściowy, całkowity lub częściowy i obejmują sferę sensoryczną, fizyczną oraz psychiczną.

Następstwem niepełnosprawności jest upośledzenie, które oznacza utratę możliwości funkcjonowania w życiu społecznym tak jak pozostali obywatele.

Niepełnosprawność to przede wszystkim rezultat barier, z jakimi spotyka się w społeczeństwie osoba niepełnosprawna. Z tego względu niepełnosprawność posiada dwa modele: medyczny (indywidualny) i społeczny.

Medyczny model niepełnosprawności zakłada, że choroby i uszkodzenia organizmu ludzkiego są bezpośrednią przyczyną problemów, na jakie napotykają osoby niepełnosprawne. Traktuje niepełnosprawność jako osobistą tragedię danej osoby. Natomiast w modelu społecznym następuje zmiana w rozumieniu przyczyn niepeł-

nosprawności – nie szuka się ich w jednostce, lecz w ograniczającym środowisku, barierach społecznych, ekonomicznych i fizycznych. Dyskryminacja to nie problem wynikający z niepełnosprawności, lecz z nastawienia i postaw otoczenia (Gałkowski 2000, s. 167-172).

W Polsce wyodrębnia się także stopnie niepełnosprawności, przyjmując za podstawę sprawność organizmu w zaspokajaniu podstawowych potrzeb życiowych bez pomocy innych osób oraz zdolność do zatrudnienia. Ustawa o rehabilitacji społecznej i zawodowej (Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych) wyróżnia trzy następujące grupy: lekki, umiarkowany i znaczny stopień niepełnosprawności.

Wybrane wyniki badań aktywności turystycznej osób niepełnosprawnych ruchowo

W artykule przedstawiono wyniki własnych badań przeprowadzonych w środowisku osób niepełnosprawnych ruchowo. Ich celem było poznanie aktywności turystycznej osób z dysfunkcją narządów ruchu w ciągu ostatnich sześciu miesięcy, jak i ich opinii na temat barier napotykanych podczas wyjazdów turystycznych.

Próbę badawczą stanowiło 112 osób niepełnosprawnych ruchowo. Badanie przeprowadzono w okresie od maja do listopada 2015. Wykorzystanym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Ankiety były rozprowadzane bezpośrednio przez autorkę – wolontariuszkę współpracującą, na co dzień z osobami niepełnosprawnymi. Zastosowano również dobór zwany „kulą śnieżną” – respondenci wskazywali kolejne osoby, które chciałyby wypełnić ankietę. Wśród respondentów znalazła się młodzież i osoby dorosłe, od 16. roku życia posiadające orzeczenie o niepełnosprawności ruchowej. Do badania wybrano następujące stowarzyszenia i szkoły w Polsce:

1. Warmińsko-Mazurski Związek Inwalidów Narządu Ruchu w Olsztynie,
2. Stowarzyszenie Współpracy z Osobami Niepełnosprawnymi „Tacy Sami” w Częstochowie,
3. Zespół Szkół Specjalnych nr 45 w Częstochowie,
4. Stowarzyszenie „Centrum Przedsiębiorczości, Integracji i Edukacji” w Łukowie,
5. Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych Ruchowo SONAR w Głogowie.

Opracowany kwestionariusz składał się z 25 pytań, z których 20 odnosiło się do analizowanego problemu, a pozostałe to metryczka. W większości pytań zastosowano kafeterię, a niekiedy koniunktywę odpowiedzi. Kwestionariusz nie był zbyt długi, żeby nie zniechęcić badanych do wypełniania go. W ankiecie zawarto pytania odnośnie aktywności turystycznej osób o ograniczonej mobilności, motywacji podejmowanych wyjazdów i zdobywania informacji o możliwościach uczestniczenia w imprezach turystycznych. Ankieta spełniała kryteria anonimowości.

Analiza przeprowadzonych badań (odpowiedzi respondentów)

Wśród respondentów było 61 kobiet (54,46% ankietowanych) i 51 mężczyzn (45,54% ankietowanych) w wieku od 16. roku życia do ponad 60 lat. Najliczniejszą grupę stanowili badani do 30. roku życia (52 osoby, co daje 46,42%). W ankiecie najmniejsze grono stanowiły osoby po 56. roku życia (10 osób, co daje 8,92%). Wynika to z łatwiejszego dostępu do grup ludzi młodszych poprzez szkołę, stowarzyszenia, kluby itp.

Istotne dla analizy problemu było uzyskanie danych o stopniu niepełnosprawności ruchowej, wykształceniu i miejscu zamieszkania respondentów.

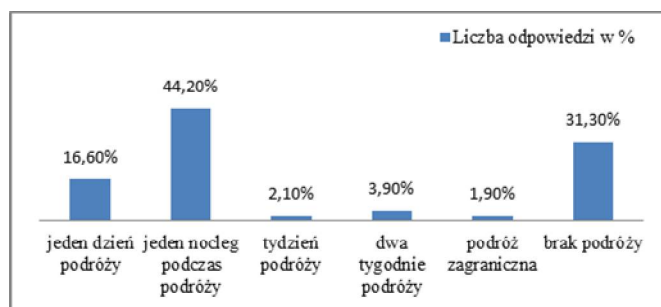
Wśród respondentów było 68 osób z lekkim stopniem niepełnosprawności ruchowej (60,71% ogółu respondentów), natomiast 12 osób posiadało znaczny stopień niepełnosprawności ruchowej, co stanowi 10,71% ogółu respondentów.

Wśród respondentów było 30 osób z wykształceniem wyższym (26,78% ogółu respondentów), 49 osób z wykształceniem średnim (43,75% ogółu respondentów), 7 osób z podstawowym (6,25% ogółu respondentów).

Największa część respondentów – 47 osób – zamieszkuje miasta powyżej 100 tysięcy mieszkańców, 9 osób to mieszkańcy wsi, resztę stanowią osoby z mniejszych miast.

W omawianym rozdziale najbardziej istotne są odpowiedzi dotyczące badanego problemu – aktywności turystycznej. Jedno z pytań dotyczyło aktywności turystycznej w ciągu ostatnich sześciu miesięcy, co przedstawiono na *Rysunku 2*.

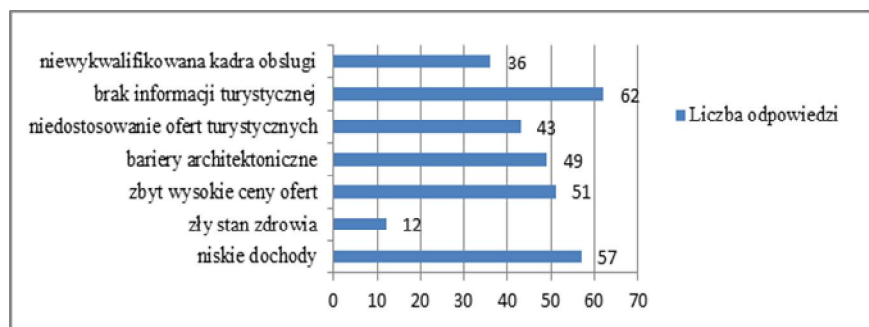
Niepełnosprawni ruchowo najczęściej wybierają podróż dwudniową z jednym noclegiem i to dostarcza wiedzy na temat braku właściwego rozeznania – braku informacji na temat opłacalności wyjazdu. Podróż tygodniowa jest niewiele droższa od wyjazdu dwudniowego, ponieważ najwyższym kosztem obciążony jest transport niepełnosprawnego ruchowo.



Rysunek 2. Aktywność turystyczna badanych respondentów (n = 112)

Źródło: Opracowanie własne

Osoby niepełnosprawne z dysfunkcją ruchu zazwyczaj są zmuszone akceptować poziom dostępności wszystkich usług turystycznych, których głównym mankamentem są bariery finansowe, architektoniczne, urbanistyczne, społeczne, transportowe itp. Jednakże – jak wynika z odpowiedzi ankietowych – brak informacji i wiedzy na temat potrzeb osób z ograniczoną mobilnością jest jedną z najbardziej uciążliwych barier typu organizacyjnego i społecznego – *Rysunek 3*.



* Możliwość nawet trzech odpowiedzi respondenta

Rysunek 3. Utrudnienia w uprawianiu turystyki przez osoby niepełnosprawne ruchowo (n = 112)

Źródło: Opracowanie własne

Ponad 30% respondentów nie podjęło próby wyjazdu, czego powodem w dużej mierze jest brak informacji o atrakcjach turystycznych dostosowanych do stopnia niepełnosprawności.

Wnioski z przeprowadzonych badań ankietowych

Należy jak najszybciej tworzyć innowacje usługowe, marketingowe i innowacje w zarządzaniu, ponieważ osób z ograniczoną mobilnością przybywa bardzo szybko. Społeczeństwo polskie zaczyna się starzeć, a co za tym idzie – pojawi się znaczna, dodatkowa grupa niepełnosprawnych ruchowo biologicznie.

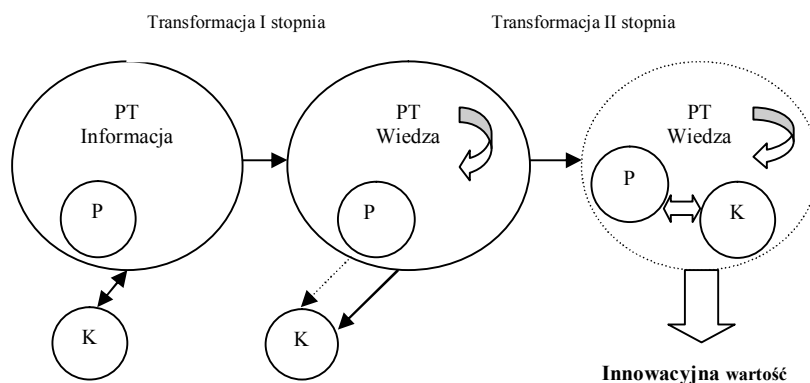
Na rynku turystycznym brakuje odpowiedniego marketingu dotyczącego dostępności różnych produktów turystycznych spełniających wymagania osób niepełnosprawnych ruchowo. Touroperatorzy powinni tworzyć jak najwięcej programów lojalnościowych, które pozwolą zwiększyć sprzedaż produktów i usług turystycznych przy znacznie mniejszych kosztach imprez turystycznych, zwracając także uwagę na promocję i reklamy informujące o możliwościach wyjazdów bez barier architektonicznych, urbanistycznych, finansowych itp.

W celach strategicznych biur podróży należy ująć szkolenia kadry pod względem umiejętności właściwej obsługi klientów niepełnosprawnych ruchowo, którzy wymagają możliwie najpełniejszej informacji o proponowanych usługach. Informacje muszą być podawane w sposób zrozumiały i najlepiej poparte fachową poradą w zakresie wyboru usług turystycznych.

Aktywność turystyczna osób niepełnosprawnych ruchowo w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy

Na gruncie nowego modelu gospodarki turystycznej opartej na wiedzy klienci niepełnosprawni stają się coraz większą częścią rynku turystycznego tych osób. Poprzez swoje doświadczenia związane z ograniczoną mobilnością i ważnymi

uwagami po zakończeniu imprezy turystycznej, dotyczącymi porównania ofert turystycznych ze stanem rzeczywistym, wpływają na modernizację ofert już istniejących. Oddziałując na kształt innowacji usługowych, sami w rezultacie są ich odbiorcami. Rysunek 4 przedstawia proces przenikania wiedzy klienta do przedsiębiorstwa turystycznego, np.: biura podróży, hotele itp.



Rysunek 4. Proces przekształcania przedsiębiorstwa w innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy

Źródło: (Januszewska, Nawrocka 2007, s. 6-7)

Objaśnienia:

„Transformacja I stopnia rozumiana jest jako przekształcenie polegające na traktowaniu klienta nie tylko jako źródła informacji o potrzebach i biernego uczestnika transakcji kupna i sprzedaży, ale jako źródła wiedzy przedsiębiorstwa turystycznego. Przedsiębiorstwo powstające w wyniku tej transformacji to organizacja wykorzystująca wiedzę (ang. Knowledge Intensive Company).

Transformacja II stopnia to przekształcenie polegające na tworzeniu organizacji jako systemu komunikacji, tj. nakładaniu się (przenikaniu do wnętrza) klienta jako obszaru źródłowego i docelowego, a przedsiębiorstwo to takie, które całkowicie się na wiedzy opiera (ang. Knowledge Based Company), inaczej zwane wiedzocentryczne. Linia przerywana oznacza zacierającą się granicę między organizacją a otoczeniem, szczególnie klientem. Klient dostarcza, a firma pozyskuje wiedzę nie tylko dotyczącą satysfakcji, jego potrzeb, ale także wynikającą z jego doświadczeń życiowych i zawodowych, która pozwala na zastosowanie nowych rozwiązań w systemie motywacyjnym, procesach technologicznych i w kulturze organizacyjnej.

K – klient (obszar źródłowy wiedzy),

PT – przedsiębiorstwo turystyczne (obszar docelowy wiedzy),

P – pracownicy przedsiębiorstwa turystycznego,

↔ relacje towarowo-pieniężne,

⋯→ dyfuzja wiedzy,

↔ socjalizacja, internalizacja wiedzy od klienta (zarządzanie wiedzą),

⇒ spirala wiedzy, która się pomnaża, wzbogaca, tworzy” (Januszewska, Nawrocka 2007, s. 6-7).

Transformacja II stopnia prowadzi do powstania innowacyjnego przedsiębiorstwa turystycznego opartego na wiedzy, które odznacza się określonymi cechami: zdolnością przewidywania przyszłości, jako umiejętnością pracowników i menedżerów, dialogiem z klientem i jego dostępem do wiedzy firmy, tworzeniem współpracy personelu z klientem, tworzeniem płaszczyzny wymiany doświadczeń, klimatem sprzyjający uczeniu (Mikuła 2006, s. 130-145).

Przegląd dobrych praktyk opartych na wiedzy w rozwoju turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo

Pierwowzorem wszystkich projektów na rzecz dostępności turystyki dla osób niepełnosprawnych jest koncepcja „Turystyka dla wszystkich”, zapoczątkowana w Wielkiej Brytanii w 1989 roku. Ideą tej koncepcji jest umożliwienie korzystania z usług turystycznych wszystkim ludziom, niezależnie od ich niepełnosprawności, ograniczeń zdrowotnych czy finansowych. Zrzeszając organizacje branżowe, agencje rządowe, instytucje pozarządowe i lokalne, „Turystyka dla wszystkich” realizuje projekty mające na celu poprawę sytuacji tej grupy społecznej. Wspólnym mianownikiem tych działań jest ułatwienie niepełnosprawnym pełnego uczestnictwa we wszystkich przejawach życia społecznego, w tym w turystyce (Grabowski 2008, s. 55).

Wiele innych organizacji i instytucji podejmuje działania na rzecz poprawy turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo. Mają one różne założenia i charakter, ale głównym ich celem jest szkolenie kadry branży turystycznej, która w sposób profesjonalny będzie obsługiwała klientów niepełnosprawnych. Do projektów o zasięgu ogólnoeuropejskim zalicza się (Grabowski, Milewska, Stasiak 2007, s. 51-52):

- ENAT (*European Network for Accessible Tourism*) – promuje i dba o rozwój ośrodków turystycznych, produktów i usług, dostępnych dla turystów w każdym wieku i z różnymi niepełnosprawnościami.
- OSSATE (*One-Stop-Shop for Accessible Tourism in Europe*) – kompleksowa obsługa turystyki w Europie, promuje produkcję, dystrybucję i użytkowanie cyfrowych usług informacyjnych.
- EU.FOR.ME (*Tourist Training for a Wider Target*) – szkolenia z turystyki dla szerszej grupy docelowej; podstawowym celem jest identyfikacja potrzeb i wymogów osób niepełnosprawnych w zakresie ich udziałów w turystyce i na tej podstawie stwarzanie systemu szkoleniowego dotyczącego zagadnień związanych z dostosowaniem usług obiektów do ich potrzeb.
- GASTFREUNDSCHAFT FÜR ALLE (*Gościnność dla wszystkich*) – obejmuje realizowany w regionach turystycznych Niemiec system szkoleń dla przedstawicieli branży hotelarskiej i gastronomicznej mający na celu tworzenie i wprowadzanie na rynek produktów i usług przystosowanych do wymogów osób niepełnosprawnych.
- DIADA (*Opracowanie i wdrożenie nowych metod szkoleniowych w sektorze turystycznym*) – głównym celem było stworzenie oraz wdrożenie nowego systemu szkoleniowego dla całego europejskiego przemysłu turystycznego przy równoczesnym zaangażowaniu osób niepełnosprawnych.

Przykłady projektów i przedsięwzięć w Polsce opartych na wiedzy na rzecz rozwoju turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo (Popiel 2013, s. 130-131)

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej coraz większy nacisk kładzie się na rozwój turystyki dla wszystkich, w tym dla osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu. Efektem są różne innowacje o zasięgu lokalnym lub krajowym bazujące na wiedzy.

W ramach otwarcia na potrzeby osób niepełnosprawnych powstał projekt „Polska bez barier”. Jego głównym celem jest poprawa dostępności polskich miast dla osób niepełnosprawnych ruchowo poprzez dostosowanie obiektów użyteczności publicznej do ich potrzeb.

Następnym przedsięwzięciem jest otwarcie biura turystycznego Accessible Poland (2008 r.), które prowadzone jest przez osobę niepełnosprawną od urodzenia. To innowacyjne biuro turystyczne, którego działalność oparta jest na procesie osobistej wiedzy założycielki, nastawione jest na kompleksową obsługę osób niepełnosprawnych ruchowo.

Dofinansowany w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego, a realizowany przez Urząd Miasta Krakowa, projekt: „Droga Królewska dla niepełnosprawnego turysty” przyczynia się do rozwoju nowego segmentu turystyki kwalifikowanej. Głównym założeniem projektu jest udostępnienie turystom niepełnosprawnym dziedzictwa kulturowego Krakowa poprzez stworzenie atrakcyjnej, pozbawionej barier architektonicznych trasy turystycznej.

Podsumowanie

Społeczeństwa w gospodarce opartej na wiedzy coraz częściej stają się świadome potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo, które odczuwają chęć podróżowania.

Dostępność „turystyki dla wszystkich” stanowi integralną część gospodarki, w której jednym z ważnych celów jest udostępnienie turystyki dla jak największej potencjalnej liczby turystów niepełnosprawnych. Ważnym wymogiem jest dostarczenie informacji, której efektywne przekształcenie w wiedzę najczęściej skutkuje innowacyjnymi rozwiązaniami. Powstaje szereg projektów o zasięgu międzynarodowym i krajowym, dzięki którym udostępnienie usług, produktów, obiektów na potrzeby osób niepełnosprawnych niesie korzyść dla samych zainteresowanych, jak i dla przedsiębiorstw turystycznych.

Touroperatorzy i pośrednicy turystyczni już w planie strategicznym powinni ująć problem dotarcia z informacją turystyczną do potencjalnego klienta niepełnosprawnego i za jeden z głównych celów postawić wykształcenie kadry agencji turystycznej pod kątem bezpośredniego obcowania z osobami niepełnosprawnymi ruchowo. Rolą detalicznego agenta podróży jest przedstawienie ofert i zorganizowanych pakietów usług przyszłemu turyście niepełnosprawnemu i poinformowanie go o tych usługach turystycznych w sposób szczegółowy i zrozumiały.

Wspomniane w artykule wybrane, pozytywne praktyki na rzecz rozwoju aktywności turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo są doskonałą inspiracją do przyszłych, lepszych przedsięwzięć mających na celu pomoc w udostępnieniu „turystyki dla wszystkich”.

Literatura

1. Borowicka A. (red.) (2003), *Niepełnosprawny turysta. Poradnika dla pilotów i przewodników turystycznych*, Forum Turystyki Pomorza Zachodniego, Szczecin.
2. Gałkowski T. (2000), *Nowe podejście do niepełnosprawności. Uporządkowanie terminologiczne*, Polskie Towarzystwo Niepełnosprawnych Zarząd Główny, Lublin.
3. Grabowski J. (2008), *Projekty na rzecz rozwoju turystyki osób niepełnosprawnych*, [w:] A. Stasiak (red.), *Rola krajoznawstwa i turystyki w życiu osób niepełnosprawnych*, PTTK „Kraj”, Warszawa.
4. Grabowski J., Milewska M., Stasiak A. (2007), *Vademecum organizatora turystyki niepełnosprawnych*, WSTH w Łodzi, Łódź.
5. Jankowska J. (2011, 2012), *Prawa osób niepełnosprawnych w międzynarodowych aktach prawnych*, „Niepełnosprawność. Kwartalnik”, nr I/2011(1), II/2012(2), Warszawa.
6. Januszewska M., Nawrocka E. (2010), *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*, [w:] K. Rogoziński, A. Panasiuk (red.), *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 145, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
7. Kaganek K. (2009), *Turystyka osób niepełnosprawnych w aspekcie wybranych uwarunkowań*, EAS, Kraków.
8. Mikula B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
9. Popiel M. (2013), *Accessible Tourism In a Knowledge-based Economy*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków.
10. Skalska T. (2010), *Nowe wyzwania gospodarki turystycznej. Turystyka osób niepełnosprawnych: Porady dla usługodawców*, Szkoła Wyższa Przymierza Rodzin, Warszawa.
11. Śledzińska J., Stasiak A. (2008), *Rola krajoznawstwa i turystyki w życiu osób niepełnosprawnych*, PTTK „Kraj”, Warszawa.
12. Światowa Organizacja Zdrowia (2009), *Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia*, Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia, Warszawa.
13. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 1997 nr 123 poz. 776, z późn. zm.).
14. Wapiennik E., Piotrowicz R. (2002), *Niepełnosprawny – pełnoprawny obywatel Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa.

THE INFLUENCE OF LACK OF KNOWLEDGE AND INFORMATION IN PHYSICALLY DISABLED PEOPLE TOURISM

Abstract: Currently, the tourism industry is one of the most dynamically developing sectors of the world economy. From year to year the number of tourists is increasing and touristic travels are considered as one of important component of people's lives. However, despite the still ongoing development -the disabled people tourism is still rare occurrence. This is mainly due to the lack of knowledge about the market of tourists with special needs, marketing, customization, spatial infrastructure and tourist business management based on the dialogue with disabled customers. The article includes examples of innovative projects for disabled people tourism development, introduces the concept of disability and presents an analysis and the own research results concerning disabled people tourist activity.

Keywords: innovation, management, marketing, physically disabled people tourism, tourist services, tourism, tourism economy based on knowledge



ODDZIAŁYWANIE PROGRAMÓW WSPIERAJĄCYCH AKTYWIZACJĘ OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ NA ZMIANĘ ICH SYTUACJI NA RYNKU PRACY

Żaneta Gadzinowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Osoby z niepełnosprawnością w Polsce napotykać na liczne utrudnienia i bariery – począwszy od niedostosowanych placówek szkolnych, a kończąc na problemach związanych ze znalezieniem pracy. Z tego powodu są szczególnie narażone na wykluczenie społeczne. Wdrażanie programów aktywizacji pomaga w likwidowaniu ograniczeń związanych z udziałem osób z niepełnosprawnością w życiu społecznym. Realizacja działań w ich ramach wspiera zarówno inwestycje przystosowujące infrastrukturę, jak również przedsięwzięcia służące poprawie jakości wykształcenia i kompetencji ww. osób oraz ułatwiające start i rozwój zawodowy.

Słowa kluczowe: niepełnosprawność, osoba z niepełnosprawnością, aktywizacja, rynek pracy

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.12

Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza oddziaływania wdrażanych programów wspierających aktywizację osób z niepełnosprawnością na zmianę sytuacji społeczno-zawodowej osób z orzecznym stopniem niepełnosprawności. Aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnością jest ważnym zagadnieniem w polityce społecznej i stanowi istotne wyzwanie dla polityki społecznej w naszym kraju. Sytuacja na rynku pracy osób bezrobotnych z niepełnosprawnością jest trudna ze względu na niewielką liczbę etatów przeznaczonych dla takich osób, bowiem wiąże się to niejednokrotnie z potrzebą stworzenia im szczególnych warunków pracy, wymagających dodatkowych nakładów finansowych. Poziom zatrudnienia w Polsce należy do najniższych w Europie. Jednocześnie odsetek osób z niepełnosprawnością w populacji jest stosunkowo wysoki w porównaniu z sytuacją w innych krajach Unii Europejskiej. Wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością różni się o 26% od średniego wskaźnika zatrudnienia w UE, przy czym wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi mniej niż 50% (<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0222+0+DOC+XML+V0//PL>).

Zarówno teoretycy, jak i praktycy są zgodni, że osoby z niepełnosprawnością powinny być zdecydowanie bardziej aktywne na rynku pracy. Zbiór działań prowadzących do zwiększenia udziału tych osób w rynku pracy jest bardzo szeroki i obejmuje między innymi modyfikację istniejących przepisów prawa, realizację

wielu rozmaitych programów, które w swoim założeniu powinny zmienić sytuację osób bezrobotnych z orzeczoną niepełnosprawnością. Nowe szanse stwarza również dostępność środków Europejskiego Funduszu Społecznego, którego głównym celem w Polsce jest zwiększenie poziomu zatrudnienia i ograniczenie wykluczenia społecznego.

Obecnie w Polsce zatrudnienie osób z niepełnosprawnością jest niewielkie i wynosi 243 755 osób (<http://www.niepelnosprawni.gov.pl/p,83,sodir-pfron>); wynika to ze strachu, uprzedzeń oraz niewiedzy na temat schorzeń tych osób. Na osoby z orzeczoną niepełnosprawnością niejednym z pracodawców patrzy przez pryzmat kłopotów i kosztów związanych z podjęciem przez nie pracy na określonym stanowisku. Niestety, niektórzy pracodawcy, widząc osobę na wózku czy z innym widocznym schorzeniem i osobę pełnosprawną, reagują w sposób jednoznaczny, zatrudniając osobę pełnosprawną, nie dając tym samym, żadnych szans na wykazanie się wiedzą czy umiejętnościami osobie mniej sprawnej. W Polsce, aby zachęcić pracodawców do zatrudniania osób z niepełnosprawnością, wprowadzono szereg przywilejów, które mają wspomagać zatrudnienie tych osób. Katalog dostępnych źródeł dofinansowania, przeznaczonych na realizację programów aktywizacji osób z niepełnosprawnością jest bardzo rozbudowany. W celu ich usystematyzowania można podzielić je na dwie grupy:

- 1) fundusze Unii Europejskiej i środki dostępne w ramach poszczególnych programów operacyjnych;
- 2) środki z funduszy krajowych, działań celowych i grantów.

Każdy z funduszy, grantów, krajowych czy zagranicznych źródeł dofinansowania precyzuje, jakie działania mogą być w jego ramach finansowane i kto może zostać objęty wsparciem, czyli do jakiej grupy skierowane będą działania zaplanowane w ramach projektu. W gronie tym znaczną grupę stanowią osoby z niepełnosprawnością, które w nomenklaturze projektowej zwane są beneficjentami ostatecznymi, czyli odbiorcami wsparcia w ramach danego projektu.

Wśród funduszy unijnych, podstawowym narzędziem wsparcia aktywizacji jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL).

Osoby z niepełnosprawnością są jedną z grup objętych wsparciem Programu Kapitał Ludzki, ze względu na swoją trudną sytuację na rynku pracy. Osoby te mogą korzystać z większości działań zaplanowanych w Programie Kapitał Ludzki. Istnieją różnicowania regionalne w zakresie liczby osób z niepełnosprawnością, które brały udział w projektach. Największy procent osób z niepełnosprawnością uzyskał wsparcie w województwach: wielkopolskim (5,43%), łódzkim (5,43%) i lubelskim (4,73%), a najmniejszy w warmińsko--mazurskim (2,55%) i kujawsko-pomorskim (2,77%) (*Pełno spraw dla osób niepełnosprawnych 2011*).

Aktywizacja osób z niepełnosprawnością za pomocą programów - diagnoza możliwości wobec potrzeb i wyzwań rynku pracy. Wyniki badań

W niniejszym punkcie podjęto próbę diagnozy możliwości, jakie stoją przed osobami dotkniętymi niepełnosprawnością w obliczu potrzeb i wyzwań stawianych

przez rynek pracy. Osoby z niepełnosprawnością napotykają na liczne ograniczenia zewnętrzne w dostępie do edukacji oraz aktywności zawodowej. Problem ten wynika również z rozmiarów i powszechności jego występowania, a także z konsekwencji, jakie wywołuje w sensie indywidualnym i społecznym. Badania przeprowadzono na grupie 47 osób z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności (w tym 32 kobiet i 15 mężczyzn).

Tabela 1. Wiek i płeć badanych

Lp.	Wiek	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
		L	%	L	%	L	%
1	18-25 lat	3	9,4	1	6,7	4	8,5
2	26-35 lat	14	43,8	8	53,3	22	46,8
3	36-50 lat	13	40,6	4	26,7	17	36,2
4	pow. 50 lat	2	6,2	2	13,3	4	8,5
Ogółem		32	100,0	15	100,0	47	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z danych zawartych w *Tabeli 1*, największą grupę – 22 osoby, czyli 46,8% – stanowiły osoby z niepełnosprawnością w przedziale wiekowym 26-35 lat, w tym 14 kobiet oraz 8 mężczyzn. Kolejną pod względem liczebności grupą (36,2%) byli niepełnosprawni w wieku 36-50 lat (13 kobiet i 4 mężczyzn). Najmniej liczne grupy stanowiły osoby z niepełnosprawnością w wieku 18-25 lat i powyżej 50 lat (po 4 osoby, czyli 8,5% ogółu ankietowanych).

Tabela 2. Stopień niepełnosprawności badanych

Lp.	Stopień niepełnosprawności	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
		L	%	L	%	L	%
1	znaczny	0	0	0	0	0	0
2	umiarkowany	32	100	15	100	47	100
3	lekki	0	0	0	0	0	0
Ogółem		32	100	15	100	47	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z danych przedstawionych w *Tabeli 2*, wszyscy ankietowani (100%) to osoby z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności.

Z danych przedstawionych w *Tabeli 3* wynika, że jako główną przeszkodę w zatrudnianiu osób dotkniętych niepełnosprawnością w naszym kraju respondenci podają niechęć pracodawców do zatrudniania niepełnosprawnych. Taką opinię wyraziło 83% badanych, w tym 30 kobiet (93,6%) oraz 9 mężczyzn (60%).

Następnym mankamentem, jaki dostrzega ponad trzy czwarte ankietowanych (78,7% – w tym 25 kobiet, tj. 78,1% oraz 12 mężczyzn, tj. 80%), jest biurokracja przy wypełnianiu dokumentacji związanej z dofinansowaniem z PFRON. Ankietowani krytycznie odnieśli się także do braku informacji na temat osób z orzecze-

niem o stopniu niepełnosprawności i ich możliwości zawodowych. Takiego zdania było 44,7% badanych, tj. 15 kobiet (46,9%) oraz 6 mężczyzn (60%).

Znaczna część badanych (40,4%) twierdzi, że osoby z niepełnosprawnością nie mają odpowiedniego dostępu do rynku pracy; taką opinię wyraziło 10 kobiet (31,3%) i 9 mężczyzn (60%). Niemal co piąta badana osoba (19,1%) narzeka na trudności komunikacyjne związane z dojazdem do pracy, natomiast 17% ogółu respondentów wskazuje na niedostatki w uregulowaniach prawnych dotyczących osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności. Co dziesiąty badany (10,6%) za jedną z przyczyn utrudniających zatrudnianie osób z niepełnosprawnością uważa konieczność odpowiedniego wyposażenia/przystosowania miejsc pracy przeznaczonych dla osób z dysfunkcjami. Ponadto 3 kobiety (6,4% ogółu respondentów) upatrują przyczyn takiego stanu rzeczy w braku skoordynowanej współpracy pomiędzy instytucjami działającymi na rzecz osób z niepełnosprawnością.

Tabela 3. Główne przeszkody w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych w Polsce – w opinii badanych

Lp.	Odpowiedzi	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
		L	%	L	%	L	%
1	niechęć pracodawców do niepełnosprawnych	30	93,6	9	60,0	39	83,0
2	biurokracja przy wypełnianiu dokumentacji związanej z dofinansowaniem z PFRON	25	78,1	12	80,0	37	78,7
3	brak informacji na temat osób z niepełnosprawnością i ich możliwości zawodowych	15	46,9	6	40,0	21	44,7
4	niewłaściwe prawodawstwo	6	18,8	2	13,3	8	17,0
5	brak współpracy pomiędzy instytucjami działającymi na rzecz niepełnosprawnych	3	9,4	0	0,0	3	6,4
6	brak dostępu do rynku pracy dla osób z niepełnosprawnością	10	31,3	9	60,0	19	40,4
7	niechęć osób z niepełnosprawnością do podejmowania pracy	0	0,0	0	0,0	0	0,0
8	trudności komunikacyjne (dojazd do pracy)	5	15,6	4	26,7	9	19,1
9	trudności z odpowiednim wyposażeniem miejsc pracy	2	6,2	3	20,0	5	10,6
10	inne	0	0,0	0	0,0	0	0,0

* Odpowiedzi nie sumują się – badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru (maks. 3 odpowiedzi).

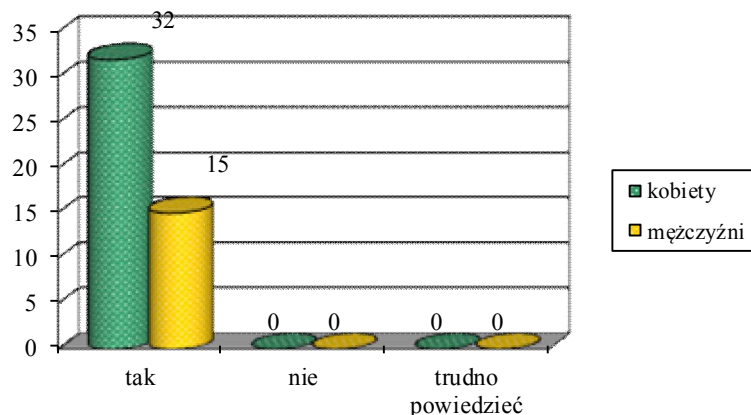
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Konkurencyjność pracy osób z niepełnosprawnością jako składnik działań marketingowych

Stan aktywności zawodowej osób z dysfunkcjami w dobie kryzysu rynku pracy stwarza pesymistyczny obraz. Co prawda wyniki badań zaprezentowane w niniejszej pracy dotyczą osób z niepełnosprawnością, które pracowały w momencie

przewodzenia badań. Taki brak aktywności skutkuje zazwyczaj ubóstwem i wykluczeniem społecznym, a to z kolei powoduje, że grupa osób z niepełnosprawnością w większości utrzymuje się ze świadczeń rentowych i z pomocy społecznej.

Szansą na zmianę tej niekorzystnej sytuacji są działania aktywizujące, w szczególności za pośrednictwem specjalnych programów skierowanych do tej grupy społecznej.



Rysunek 1. Konieczność inicjatyw/działań/programów na rzecz aktywizacji i polepszenia sytuacji osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności na rynku pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak widać na powyższym diagramie (*Rysunek 1*), żadna z badanych osób (100% wskazań: „tak”) nie kwestionuje konieczności podejmowania różnych inicjatyw i działań, a także uruchamiania programów służących aktywizacji i polepszeniu sytuacji osób z niepełnosprawnością na rynku pracy. Wynik taki – wobec nie najlepszej sytuacji niepełnosprawnych – nie podlega kwestii, jednakże istotnym problemem jest, kto i w jakim zakresie powinien tę aktywizację wspierać. Opinie badanych na ten temat przedstawiają *Tabela 4* i *Tabela 5*.

Tabela 4. Odpowiedzialność instytucji/organizacji za działania na rzecz aktywizacji osób z niepełnosprawnością na rynku pracy – w opinii badanych

Lp.	Instytucje	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
		L	%	L	%	L	%
1	instytucje rządowe	32	100,0	12	80,0	44	93,6
2	władze lokalne	29	90,6	12	80,0	41	87,2
3	instytucje rynku pracy	4	12,5	8	53,3	12	25,5
4	organizacje pozarządowe	21	65,6	4	26,7	25	53,2
5	żadne (nie ma potrzeby ich istnienia)	0	0,0	0	0,0	0	0,0
6	trudno powiedzieć	10	31,3	9	60,0	19	40,4

* Odpowiedzi nie sumują się – badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru (3 odpowiedzi).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak widać na podstawie wyników badań przedstawionych w *Tabeli 4*, przeważająca większość badanych (93,6%, tj. wszystkie kobiety – 32, a także 12 mężczyzn) sądzi, że największe zadania do wykonania w tym zakresie mają instytucje rządowe. Nieco mniejsza grupa (87,2%, tj. 29 kobiet i 12 mężczyzn) uważa, że odpowiedzialność taka spoczywa także na władzach lokalnych. Ponad połowa respondentów (53,2%, w tym 21 kobiet i 4 mężczyzn) upatruje w tej materii roli organizacji pozarządowych. Tylko jedna czwarta indagowanych osób z niepełnosprawnością (25,5%, w tym 4 kobiety i 8 mężczyzn) jest zdania, że stosownych inicjatyw dotyczących aktywizacji mogą oczekiwać od instytucji rynku pracy, czyli podmiotów realizujących zadania na rzecz promocji zatrudnienia i przeciwdziałania bezrobociu.

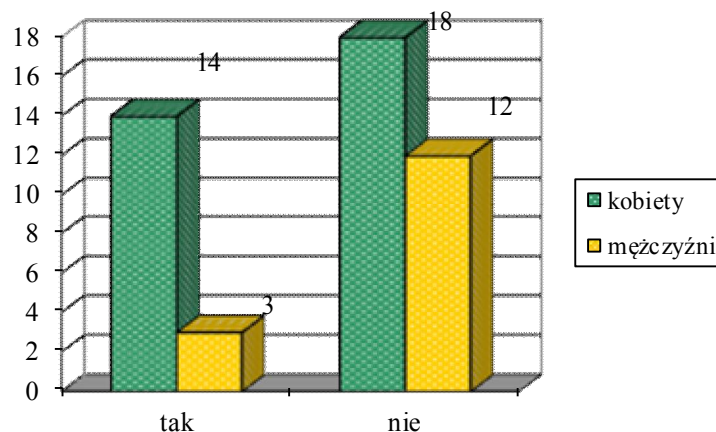
Niemala grupa, bo 40,4% respondentów, w tym 10 kobiet i 9 mężczyzn, odpowiadając „trudno powiedzieć”, nie potrafiła dokonać odpowiedniej systematyki i gradacji odpowiedzialności instytucji/organizacji, które zaangażowane są w działania aktywizujące na rzecz osób z niepełnosprawnością. O tym, że instytucje takie są niezbędne, świadczy fakt, iż żadna z badanych osób nie stwierdziła, iż „nie ma potrzeby ich istnienia”, natomiast ważną rzeczą jest rola, jaką podmioty te mają do spełnienia.

Tabela 5. Rola instytucji wspierających osoby z niepełnosprawnością – w opinii badanych

Lp.	Płeć Odpowiedzi	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
		L	%	L	%	L	%
1	wspomaganie edukacji oraz rozwoju osób z niepełnosprawnością	6	18,8	2	13,3	8	17,0
2	wyrównywanie szans	4	12,5	6	40,0	10	21,3
3	aktywizacja społeczno-zawodowa osób z niepełnosprawnością	18	56,2	6	40,0	24	51,1
4	wzrost świadomości społecznej oraz zainteresowania sytuacją osób z niepełnosprawnością	4	12,5	1	6,7	5	10,6
5	inne	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ogółem		32	100,0	15	100,0	47	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

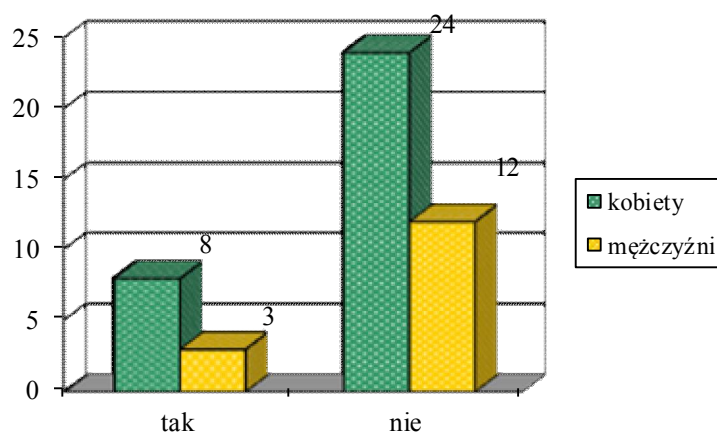
Analiza wyników zaprezentowanych w *Tabeli 5* pozwala stwierdzić, iż ponad połowa badanych (51,1%) oczekuje wsparcia w postaci działań aktywizujących społecznie i zawodowo osoby z niepełnosprawnością. Takiego zdania było 18 kobiet (56,2%), a także 6 mężczyzn (40%). Co piąty badany (21,3%) chciałby, aby instytucje wspierające mogły być pomocne przy wyrównywaniu szans ww. osób (4 kobiety i 6 mężczyzn; odpowiednio 12,5% i 40% w kategoriach płci). Tylko 17% (6 kobiet i 2 mężczyzn) upatruje pomocy instytucjonalnej we wspomaganie edukacji oraz rozwoju osób z niepełnosprawnością. Zaledwie co piąta z badanych osób (10,6%, 4 kobiety i 1 mężczyzna) chciałaby, aby instytucje zajmujące się wspieraniem osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności w większym stopniu wpływały na wzrost świadomości społecznej.



Rysunek 2. Uczestnictwo badanych w programie/projekcie wspierania aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wskazują dane zobrazowane na *Rysunku 2*, większość badanych (63,8% – w tym 18 kobiet i 12 mężczyzn) nie uczestniczyła, niestety, w programach, które mają służyć aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością, a tym samym zwiększać ich szanse na rynku pracy. Tylko 36,2% (14 kobiet i 3 mężczyzn) miało – jak dotąd – styczność z tego typu działaniami, a były to przede wszystkim kursy, takie jak np. decoupage, florystyczny, komputerowy.



Rysunek 3. Wystarczalność programów aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością – w opinii badanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z danych graficznych przedstawionych na *Rysunku 3*, ponad trzy czwarte respondentów (76,6%, tj. 24 kobiety i 12 mężczyzn) uważa, że oferta programów aktywizujących, kierowanych do osób z niepełnosprawnością, jest niewystarczająca. Można domniemywać, że również informacje w tym względzie nie są odpowiednio „kolportowane” wśród osób z niepełnosprawnością, które poszukują w tych działaniach szansy na zmianę osobistej sytuacji. Pozostałe osoby (23,4%, tj. 8 kobiet i 3 mężczyzn) twierdziły, iż zakres i dostępność do programów aktywizujących są wystarczające.

Tabela 6. Gotowość badanych do podnoszenia swoich kwalifikacji

Lp.	Płeć Odpowiedzi	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
		L	%	L	%	L	%
1	przekwalifikowanie na kursie	6	18,8	2	13,3	8	17,0
2	przyuczenie do zawodu na stanowisku pracy	17	53,1	6	40,0	23	48,9
3	podjęcie działalności gospodarczej	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4	brak chęci podnoszenia kwalifikacji	9	28,1	7	46,7	16	34,1
Ogółem		32	100,0	15	100,0	47	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Bardzo istotne są chęci do podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych przez osoby z niepełnosprawnością. Ma to olbrzymie znaczenie w sytuacji dość dynamicznych zmian na rynku w zakresie potrzeb pracodawców. W *Tabeli 6* zaprezentowano wyniki badań tego zagadnienia. Okazało się, że mniej niż połowa ankietowanych (48,9%, w tym 17 kobiet i 6 mężczyzn) gotowa jest do przyuczenia do zawodu na określonym stanowisku pracy. Tylko 17% respondentów (6 kobiet i 2 mężczyzn) zadeklarowało chęć przekwalifikowania na specjalistycznym kursie. Niepokojący jest fakt, iż więcej niż jedna trzecia badanych osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności (tj. 34,1%, w tym 9 kobiet i 6 mężczyzn) nie chce podnosić swoich kwalifikacji; nie budzi natomiast zdziwienia to, że nikt nie wyraził chęci podjęcia własnej działalności gospodarczej, co było już przedmiotem analiz w niniejszym punkcie.

Tabela 7. Ocena systemu informowania osób z niepełnosprawnością o możliwościach aktywizacji zawodowej – w opinii badanych

Lp.	Płeć Odpowiedzi	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
		L	%	L	%	L	%
1	zdecydowanie tak	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	raczej tak	0	0,0	0	0,0	0	0,0
3	raczej nie	23	71,9	10	66,7	33	70,2
4	zdecydowanie nie	2	6,2	3	20,0	5	10,6
5	trudno powiedzieć	7	21,9	2	13,3	9	19,2
Ogółem		32	100,0	15	100,0	47	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Nawiązaniem do poznanych wcześniej opinii badanych była ocena systemu informowania osób z niepełnosprawnością o możliwościach aktywizacji zawodowej. Okazało się, o czym informują wyniki zamieszczone w Tabeli 7, że ocena ankietowanych jest sceptyczna. Znaczna część respondentów – 70,2% (w tym 23 kobiety i 10 mężczyzn) wskazała odpowiedź: „raczej nie”, zaś co dziesiąty badany (10,6%, w tym 2 kobiety i 3 mężczyzn) uznał, że „zdecydowanie nie”. Niemal co piąta z ankietowanych osób (19,2%, w tym 7 kobiet i 2 mężczyzn) nie potrafiła w mniej lub bardziej precyzyjny sposób wyrazić swej opinii na ten temat.

Ostatnim z zagadnień, o które pytano badanych, był wpływ, jaki – ich zdaniem – mogą wywierać programy aktywizujące na zmianę sytuacji osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności na rynku pracy, np. poprzez poprawę konkurencyjności. Odpowiedzi zebrano i przedstawiono w Tabeli 8.

Tabela 8. Wpływ programów aktywizacji osób z niepełnosprawnością na zmianę ich sytuacji na rynku pracy – w opinii badanych

Lp.	Płeć Odpowiedzi	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
		L	%	L	%	L	%
1	zdecydowanie tak	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	raczej tak	23	71,9	5	33,3	28	59,6
3	raczej nie	2	6,2	7	46,7	9	19,1
4	zdecydowanie nie	0	0,0	0	0,0	0	0,0
5	trudno powiedzieć	7	21,9	3	20,0	10	21,3
Ogółem		32	100,0	15	100,0	47	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z danych zamieszczonych w Tabeli 8, ponad połowa badanych („raczej tak”: 59,6%, w tym 23 kobiety i 5 mężczyzn) twierdzi, iż programy aktywizacji mają – ich zdaniem – pewien wpływ na zmianę sytuacji osób z niepełnosprawnością na rynku pracy. Prawie co piąty z respondentów – 19,1% (w tym 2 kobiety i 7 mężczyzn) jest zdania, że działania podejmowane w ramach programów aktywizacji osób z dysfunkcjami raczej nie wpływają na zmianę ich sytuacji na rynku pracy. Jednocześnie jedna piąta ankietowanych (21,3%, w tym 7 kobiet i 3 mężczyzn) nie posiadała wyrobionej opinii na ten temat i wybrała opcję „trudno powiedzieć”.

Ocena wyników badań

Głównym celem podjętych badań była próba diagnozy funkcjonowania programów wspierających aktywizację osób z niepełnosprawnością.

Analiza materiału empirycznego zebranego w toku badań własnych, a także osobiste doświadczenia zdobyte w trakcie kilkuletniej pracy w zakładzie zatrudniającym osoby z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności, umożliwiły wyciągnięcie następujących wniosków:

Osoby z niepełnosprawnością dość krytycznie oceniają inicjatywy aktywizujące i instytucje odpowiedzialne za ich realizację:

- Ponad ¾ badanych (76,6%) uważa, że oferta programów aktywizujących, kierowanych do osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności jest niewystarczająca.
 - Ponad 80% respondentów ocenia sceptycznie system informowania o ofercie i dostępności programów aktywizujących (70,2% wskazało odpowiedź: „raczej nie”, zaś 10,6% – „zdecydowanie nie”).
 - Badani oczekują większej roli i większego zaangażowania ze strony instytucji odpowiedzialnych za wspieranie osób z niepełnosprawnością; głównie dotyczy to instytucji rządowych i władz lokalnych. Większość badanych (63,8%) nie brała udziału w programach, które mają służyć aktywizacji zawodowej osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności.
1. **Programy aktywizacji nie dość znacząco wpływają na zatrudnienie osób z niepełnosprawnością**, co znalazło częściowe potwierdzenie w wynikach przeprowadzonych badań, albowiem: 59,6% ankietowanych twierdzi, iż programy aktywizacji mają pewien wpływ na zmianę sytuacji osób z dysfunkcjami na rynku pracy. Nie ma to jednakże bezpośredniego przełożenia na zatrudnianie ww. osób w związku z ograniczoną liczbą ofert pracy i pewną niechęcią pracodawców do zatrudniania osób z niepełnosprawnością, a także procedurami biurokratycznymi.
 2. **Programy aktywizacji służą wyrównywaniu szans osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności, lecz ich sytuacja uzależniona jest bezpośrednio od czynników determinujących rynek pracy**, co zostało częściowo zweryfikowane pozytywnie:
 - Jak twierdzą wszyscy badani (100%), sytuacja osób z niepełnosprawnością na rynku pracy jest zdecydowanie gorsza niż osób zdrowych.
 - Pracodawcy – zdaniem ankietowanych – niechętnie (83%) lub bardzo niechętnie (17%) zatrudniają osoby dotknięte niepełnosprawnością.
 - Badani (100%) są przeświadczeni, że osoby z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności nie są traktowane na rynku pracy na równi z osobami zdrowymi.

Mając zatem na uwadze całość wysuniętych wniosków i refleksji wpływających z przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że trafnym było założenie, iż **programy aktywizacji osób z niepełnosprawnością nie posiadają pożądanego wpływu na zmianę sytuacji społeczno-zawodowej tych osób**, dlatego też – działając nie tylko w interesie osób z dysfunkcją – należy dążyć do zmiany istniejącego stanu rzeczy. Tym samym cel badania, jakim było poznanie i zrozumienie funkcjonowania osób z niepełnosprawnością w środowisku pracy, został zrealizowany.

Podsumowanie

Aktywność zawodowa osób z niepełnosprawnością, jak i wsparcie przeciw wykluczeniu społecznemu powinno być stale promowane, aby grupa tych osób nie pozostawała w sferze bierności zawodowej. Ponadto trudniej jest osobom z niepełnosprawnością uzyskać dostęp do wysokiej jakości edukacji, usług społecznych, transportu publicznego, działań aktywizujących. Taka sytuacja pociąga

za sobą olbrzymie koszty społeczne i ekonomiczne, także w postaci niewykorzystanego potencjału tych osób, czy też niższej jakości ich życia.

Sytuacja społeczna osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności zdecydowanie częściej wymaga wsparcia i pomocy ze strony innych osób i instytucji. Jednakże, aby działania te przynosiły wymierne korzyści, konieczne jest współdziałanie szeregu podmiotów – począwszy od publicznych, przez społeczne, a skończywszy na prywatnych.

Za szczególnie problem można uznać niską aktywność zawodową osób z niepełnosprawnością oraz wczesną dezaktywizację zawodową. Jakie są przyczyny braku aktywności zawodowej? Jak wynika z przeprowadzonych badań, najczęstszymi przyczynami niechęci podjęcia pracy zawodowej przez osoby niepełnosprawne są: zły stan zdrowia, brak wiary w możliwość znalezienia pracy, negatywne stereotypy dotyczące osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności funkcjonujące w społeczeństwie, co w konsekwencji powoduje strategię przeczekania, brak własnych inicjatyw, pomysłów na poprawę swojego losu. Skutkuje to osłabieniem pozycji osoby z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności w społeczeństwie i postrzeganie jej przez pryzmat jednej tylko cechy – niepełnosprawności.

Wyniki ogólnopolskich badań wskazują na pewną poprawę sytuacji osób z niepełnosprawnością na rynku pracy w ciągu ostatnich lat. „W 2013 roku aktywnych zawodowo było 17,3% osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności w wieku 15 lat i więcej, a udział osób pracujących wśród osób z dysfunkcjami w wieku 15 lat i więcej w 2013 roku wynosił 14,4%, stopa bezrobocia 16,9%” (<http://www.niepelnosprawni.gov.pl/niepelnosprawnosci-w-liczbach-/rynek-pracy/>). Nie zmienia to jednak faktu, że osoby z niepełnosprawnością wciąż nie wykazują dostatecznej aktywności i w małym stopniu funkcjonują na rynku pracy. Ważną rolę odgrywają tu bariery psychologiczne, środowiskowe i społeczne.

Motywy, który dominuje jako czynnik skłaniający do podejmowania pracy zawodowej przez osoby z dysfunkcjami, jest chęć samodzielnego zarabiania na życie. Osoby z niepełnosprawnością pragną być samodzielne, niezależne od innych. Praca zawodowa może być jedną z najważniejszych dróg do realizacji tego celu.

Analizując sytuację zawodową oraz rynek pracy osób z niepełnosprawnością, należy podkreślić, iż zdecydowana większość respondentów lokuje pracę bardzo wysoko w swoim systemie wartości. Badania dowiodły, że – wbrew powszechnym opiniom – osoby z niepełnosprawnością nie wartościują pracy wyłącznie jako źródła dochodu, ale też postrzegają ją jako ważny składnik oceny własnej osoby. Z drugiej strony, bierność osób z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności skutkuje tym, że niewielu spośród respondentów planuje swoją dalszą karierę zawodową. Jedynie część osób deklaruje podnoszenie swoich kwalifikacji, większość zaś nie zastanawia się nad swoją przyszłością zawodową, zadowolając się stanem obecnym.

Czynnikiem uznawanym za najbardziej powszechny, jeśli chodzi o słabość pomocy świadczonej na rzecz osób z niepełnosprawnością i ich rodzin, jest nie najlepiej rozwinięta i nieczytelna sieć informacyjna oraz trudności w pozyskiwaniu informacji, a także niska jakość i dostępność wiedzy o pomocy przysługującej osobom z niepełnosprawnością. Wniosek, jaki wypływa z badań, to konieczność poprawienia przepływu informacji i komunikacji na rzecz skorelowanych działań

podejmowanych wobec poszczególnych kategorii osób niepełnosprawnością oraz wypracowania lepszego modelu informowania tych osób o przysługujących im uprawnieniach.

Należy zwrócić uwagę, że badania zaprezentowane w niniejszym artykule zostały przeprowadzone wśród niepełnosprawnych aktywnych zawodowo, a więc osób, które wykazały już pewną aktywność życiową, podejmując pracę zarobkową. Dowodzą one jednak, iż opinie osób z niepełnosprawnością na temat funkcjonowania instytucji wsparcia nie są pozytywne. Rozmówcy bardzo negatywnie ocenili działania instytucji, np. urzędów pracy, które – w ich opinii – nie odgrywają większej roli w aktywizowaniu niepełnosprawnych do poszukiwania pracy.

Bariery we wspieraniu aktywizacji społecznej osób z niepełnosprawnością, leżące po stronie poszczególnych instytucji, można przełamywać dzięki współpracy z innymi podmiotami, wzajemnie uzupełniającymi i wzmacniającymi swój potencjał. Realizacja usług wysokiej jakości dla osób z niepełnosprawnością wymaga zawiązywania lokalnych partnerstw instytucji, służb i podmiotów oraz osób z różnych sektorów.

Niepokojącą refleksją wyływającą z badań jest fakt, że często osoby z orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności uznały proces adaptacji za zakończony i nie są przygotowane na ewentualne zmiany w ich życiu, szczególnie w sferze zawodowej. Wydaje się więc, że działania aktywizujące powinny być kierowane nie tylko do osób poszukujących pracy, ale także do tych już funkcjonujących na rynku, zwłaszcza, że osoby te mają duże poczucie odpowiedzialności za własne życie i zdają sobie sprawę z ich niekorzystnej i niepewnej sytuacji zawodowej. Aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnością jest zatem ważnym zagadnieniem w polityce społecznej i stanowi istotne wyzwanie dla polityki społecznej w naszym kraju.

Literatura

1. Barczyński A. (2005), Aktywność zawodowa niepełnosprawnych, „Praca i Rehabilitacja Niepełnosprawnych”, nr 10.
2. Barczyński A. (2007), Jakość zarządzania a skuteczność systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
3. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0222+0+DOC+XML+V0//PL> (dostęp: 06.05.2016).
4. http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/stopnie_niepelnosprawnosci-a_2941.htm (dostęp: 06.05.2016).
5. <http://www.niepelnosprawni.gov.pl/niepelnosprawnosc-w-liczbach-/rynek-pracy/> (dostęp: 06.05.2016).
6. <http://www.niepelnosprawni.gov.pl/p,83,sodir-pfron> (dostęp: 06.05.2016).
7. <http://www.pfron.org.pl/> (dostęp: 06.05.2016).
8. Pełno spraw dla osób niepełnosprawnych, informacja prasowa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 25.05.2011, <http://www.efs.gov.pl/> (dostęp: 06.05.2016).
9. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. 2011 nr 127 poz. 721, z późn. zm.).

THE IMPACT OF ACTIVATION PROGRAMMES SUPPORTING PEOPLE WITH DISABILITIES ON CHANGING THEIR SITUATION IN THE LABOUR MARKET

Abstract: People with disabilities face a number of difficulties and barriers – starting from not adapted school infrastructure and ending with job finding problems. This is the reason that they are especially vulnerable to social exclusion. Implementation of activation programmes helps to eliminate barriers associated with the participation of disabled people in social life. Measures under those programmes support investments in infrastructure adaptation, as well as improving the quality of education and competencies and finally facilitate start in life and career development.

Keywords: disability, disabled, activation, labour market



INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW A PROBLEMATYKA TRANSFERU TECHNOLOGII

Robert Blaźlak

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania

Streszczenie: Innowacyjność jest jednym z kluczowych czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw. Zgodnie z obecną polityką innowacyjną Polski rozwój innowacji powinien odbywać się poprzez bezpośrednią współpracę firm z jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi. Sytuacja ta wymaga funkcjonowania odpowiedniego ekosystemu innowacji¹, który między innymi sprostą zapotrzebowaniu firm na możliwe do wdrożenia oraz komercyjnego zastosowania rezultaty projektów badawczych. Stąd celem referatu jest dokonanie analizy poziomu innowacyjności przedsiębiorstw w odniesieniu do uwarunkowań infrastruktury badawczo-rozwojowej w świetle prowadzonych badań własnych oraz danych GUS.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjność, transfer technologii, ekosystem innowacji

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.13

Wprowadzenie

Innowacyjność przedsiębiorstw, rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do absorpcji, czyli stałego poszukiwania, wdrażania, a także upowszechniania innowacji (Pomykański 2001, s. 18), jest niezwykle istotnym czynnikiem rozwoju polskiej gospodarki. Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, począwszy od 2011 roku obserwuje się powolny wzrost liczby przedsiębiorstw uznanych za innowacyjne. W 2011 roku innowacyjne przedsiębiorstwa średnio stanowiły 13,84% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. Z kolei w latach następnych odsetek przedsiębiorstw uznanych za innowacyjne nieznacznie wzrastał – od 14,45% w 2012 roku do 14,27% w roku 2014 (GUS, *Nauka i technika. Działalność innowacyjna – wskaźniki*). Wraz ze przyrostem liczby innowacyjnych przedsiębiorstw w analogicznym okresie wzrosły uległy również nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach. Ogólnie w 2010 roku wynosiły one 23 757 776 tys. zł (GUS, *Nauka i technika. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach wg źródeł finansowania działalności innowacyjnej i PKD 2007*). Analizując dane statystyczne dotyczące

¹ Według M. Fransmana „ekosystem innowacji” definiuje się jako zbiór powiązań powstałych i zachodzących nie tylko w obszarze organizacji, ale również całego sektora gospodarki, działających w taki sposób, aby dostępne zasoby wiedzy mogły zostać z sukcesem wdrożone na rynek pod postacią produktu. Tak utworzoną grupę powiązań cechuje symbioza nie tylko w zakresie posiadanych zasobów techniczno-technologicznych, w tym wiedzy, ale również w obszarze ponoszonej odpowiedzialności za realizację procesów rozwoju, absorpcji czy komercjalizacji innowacji.

nakładów przedsiębiorstw na działalność innowacyjną, należy stwierdzić, iż z wyjątkiem 2013 roku nakłady te wykazywały tendencje wzrostowe. W 2014 roku suma nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach wynosiła 24 621 577 tys. zł, co stanowiło wzrost w stosunku do 2010 roku o 3,64% (GUS, *Nauka i technika. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach wg źródeł finansowania działalności innowacyjnej i PKD 2007*). Oczywiście w tym miejscu należy dodać, że środki własne stanowiły dominującą pozycję w wydatkach przedsiębiorstwa na innowacje. Ponadto według danych GUS w 2014 roku 6,78% firm innowacyjnych z sektora usług wprowadziło nowe lub istotnie ulepszone produkty, 3,95% wprowadziło nowe bądź istotnie ulepszone dla rynku produkty, a 8,39% tych firm wprowadziło nowe bądź istotnie ulepszone procesy. W analogicznym okresie 12,10% przedsiębiorstw przemysłowych uznanych za innowacyjne wprowadziło nowe bądź istotnie ulepszone produkty, 6,2% nowe lub istotnie ulepszone produkty dla rynku, a 12,95% nowe bądź ulepszone procesy (GUS, *Nauka i technika. Przedsiębiorstwa innowacyjne wg rodzajów wprowadzonych innowacji*). Z kolei udział produkcji sprzedanej wyrobów nowych bądź istotnie ulepszonych w przedsiębiorstwach przemysłowych w wartości sprzedaży wyrobów ogółem w 2014 roku stanowił 11,62% przychodów i był niższy w stosunku do 2010 roku o 2,29% (GUS, *Nauka i technika. Udział produkcji sprzedanej wyrobów nowych/istotnie ulepszonych w przedsiębiorstwach przemysłowych w wartości sprzedaży wyrobów ogółem*). Jak podaje GUS, w 2014 roku jedynie 6,6% przedsiębiorstw spośród firm aktywnych innowacyjnie współpracowało w ramach inicjatyw klastrowych lub innej sformalizowanej współpracy (GUS, *Nauka i technika. Przedsiębiorstwa przemysłowe współpracujące w ramach inicjatywy klastrowej lub innej sformalizowanej współpracy w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie*). Natomiast przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej w stosunku do wszystkich przedsiębiorstw było w 2014 roku 5,6% spośród przedsiębiorstw przemysłowych oraz 3% wśród firm usługowych (GUS, *Nauka i technika. Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w % ogółu przedsiębiorstw*). Z punktu widzenia problematyki innowacyjności przedsiębiorstw oraz transferu technologii bardzo istotnym elementem jest liczba pozyskanych praw własności intelektualnej oraz zgłoszonych wynalazków. W tym przypadku w 2014 roku zgłoszono 3941 wynalazków oraz uzyskano 2490 patentów. W przypadku zgłoszonych wynalazków wartość ta jest niższa niż w latach 2012-2013 (rok 2012 – 4410 wynalazków, a rok 2013 – 4237 wynalazków), ale wyższa od liczby wynalazków zgłoszonych w 2010 roku (3203 wynalazków) i 2011 roku (3878 wynalazków). Z kolei w przypadku udzielonych patentów obserwuje się, począwszy od 2010 roku (1385 patentów), sukcesywny wzrost udzielanych ochron prawnych (GUS, *Ochrona własności przemysłowej w Polsce. Wynalazki krajowe*).

Stąd niezwykle istotnym z punktu widzenia poruszanej w artykule problematyki wydaje się być problem realnego wzrostu innowacyjności rodzimych przedsiębiorstw w kontekście zaspokojenia ich zapotrzebowania na innowacje przez regionalne jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe, czyli zachodzenia procesów transferu technologii, którego głównymi podmiotami byłyby zarówno rodzime przedsiębiorstwa, jak i jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe.

Uwarunkowania transferu technologii

Na potrzeby pracy przyjęto, że za technologię uważa się bezpośrednio i praktyczne zastosowanie nauki w przemyśle lub handlu, gdzie przez naukę rozumie się wyniki podstawowych badań akademickich (patrz Stonehouse i in. 2001, s. 178), co przede wszystkim kojarzone jest z wdrożeniem do przemysłu wyników prac rozwojowych bądź badań laboratoryjnych, wpływających na produkcję, zarządzanie jakością, marketing, wsparcie techniczne, sprzedaż, zakupy itp. (OECD 2006). Natomiast transfer technologii rozumie się jako transfer nauki i techniki do ewentualnych użytkowników w praktycznie najkrótszym czasie i języku, jaki jest dla nich zrozumiały (Pomykański 2001, s. 28), który można traktować jako odpłatne bądź nieodpłatne przekazanie firmie technologii opracowanej w placówce badawczej lub firmie innowacyjnej, i jej zastosowanie przez przedsiębiorstwo w celach produkcyjnych (Sosnowska i in., s. 14 i 70).

Ważnym czynnikiem warunkującym przedsiębiorstwom osiągnięcie pożądanego przez nie poziomu absorpcji i dyfuzji innowacji jest wykształcenie w tych organizacjach postaw charakterystycznych dla zarządzania innowacjami, Gdzie zarządzanie innowacjami rozumiane jest jako proces ukierunkowany na ciągły rozwój organizacji poprzez nowe produkty i procesy (Pomykański 2001, s. 88), a którego narzędzie stanowią strategie w obszarze innowacji i technologii oraz badań i rozwoju. Dlatego w celu utrzymania pożądanego przez przedsiębiorstwa poziomu innowacyjności niezbędne jest podjęcie decyzji w obszarze rozwoju innowacji, która dotyczy wyboru jednej z poniższych alternatyw (Baruk 2006, s. 140-142):

- Możliwość tworzenia innowacji we własnym zakresie, co oznacza realizację przez przedsiębiorstwo własnych prac badawczo-rozwojowych, prowadzenie działalności wynalazczej i racjonalizatorskiej czy zatrudnianie pracowników nauki.
- Pozyskiwanie innowacji ze źródeł zewnętrznych, co wiąże się z zakupem zewnętrznych usług badawczo-rozwojowych, nowych technologii i technik wytwarzania, czy wręcz nabyciem innego przedsiębiorstwa.
- Połączenie wytwarzania innowacji z zakupami, czyli realizacja wspólnych przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym, a także prowadzenie prac badawczo-rozwojowych.
- Kupowanie na potrzeby wytwarzania, co z kolei zmierza do zakupu techniki wytwarzania bądź technologii pod realizowane przez przedsiębiorstwo badania.

Ponadto w obecnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa powinny być również postrzegane pod kątem nie tylko posiadanych produktów, marek czy zakresu prowadzonej działalności gospodarczej, ale również przez pryzmat posiadanego lub możliwego do pozyskania portfolio technologii. A tym samym istotne jest, czy posiadają one zdolność do prowadzenia działań w obszarze zarządzania technologią, czyli zarządzania innowacjami w zakresie pozyskania wiedzy oraz transferu technologii w celu uzyskania innowacyjnych produktów i usług (Sahlman 2010, s. 16-17).

W literaturze przedmiotu spotyka się również takie podejście do problematyki zarządzania technologią, które wskazuje na to, że zarządzanie technologią powinno

być jednoznacznie oddzielone od zarządzania w obszarze badań i rozwoju. Albowiem zarządzanie w obszarze B+R odnosi się jedynie do problematyki związanej z wykorzystaniem laboratoriów oraz innych operacji prowadzących do powstania technologii. Natomiast zarządzanie technologią koncentruje się na wykorzystaniu technologii w biznesie, co oznacza, że wpływa nie tylko na jej wytworzenie, ale również na jej rozpowszechnienie i oddziaływanie na otoczenie konkurencyjne (National Research Council 1987).

Z problematyką relacji transferu technologii i innowacyjności przedsiębiorstw związane jest również zagadnienie „inteligencji technologicznej” (*technology intelligence*), które odnosi się do aspektu uznania technologii za ważny czynnik kształtowania strategii przedsiębiorstwa. Według Th. Duranda termin ten jest bardzo szeroki, bowiem na jego znaczenie składają się takie czynności, jak (Durand 2010, s. 25):

- gromadzenie i kompilowanie informacji technicznych,
- przeprowadzanie foresightu technologicznego,
- monitorowanie zależności pomiędzy rozwojem nauki a rozwojem poszczególnych technologii.

Innymi słowy – na inteligencję technologiczną składają się takie czynniki, jak skaning rozwoju technologii, która potencjalnie może okazać się ważna w przyszłości, wycena takiej technologii, mapowanie i analiza obszaru zastosowań nowej technologii, jak też analiza i ocena dokonywanych przez konkurencję wyborów w zakresie technologii wraz z identyfikacją poziomu związanych z nią kosztów oraz zdolnością konkurencji do jej absorpcji również w obszarze własnego zaplecza B+R. Zagadnienie to dotyczy również eksploracji baz danych patentów, licencji oraz prowadzenia badań, śledzenie rynków i kanałów transferu technologii, monitorowanie rozwoju teorii strategii opartych na technologii, np. strategii w obszarze organizacji klastrów, grup produktowych czy rynków otwartych innowacji na każdym poziomie organizacji (Durand 2010, s. 25). Stąd termin inteligencji technologicznej obejmuje swoim zakresem również obszar zarządzania wiedzą, możliwości oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa i można go uznać za pochodną procesów innowacji zachodzących w przedsiębiorstwie, których efektem jest nowy produkt bądź każda inna innowacja implementowana w struktury przedsiębiorstwa.

Dlatego w przypadku rozwoju czy transferu i absorpcji nowych technologii zarówno przedsiębiorstwo, jak i jednostka naukowa i badawczo-rozwojowa powinna koncentrować swoją uwagę na (opracowanie własne na podstawie: Lütolf-Carroll 2009, s. 4-14):

- analizach rynku i trendach,
- możliwości nawiązania współpracy z innymi podmiotami w obszarze organizacji sieciowej bądź grupy produktowej,
- ochronie własności intelektualnej,
- analizie wartości tworzonej bądź absorbowanej technologii,
- wpływie na obecny i przyszły model biznesu przedsiębiorstwa.

Kolejnym, niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym obecnie na relacje między poziomem uwarunkowań transferu technologii a poziomem innowacyjności przedsiębiorstw jest odpowiednia polityka w zakresie rozwoju przedsiębiorstw

poprzez innowacje. Daje ona z jednej strony wsparcie przedsiębiorstwom w obszarze najbardziej poszukiwanego czynnika warunkującego zaangażowanie się firm w proces rozwoju bądź transferu nowych technologii, jakim są zewnętrzne źródła finansowania w postaci Funduszy Europejskich. Z drugiej, poprzez wspomniane źródła finansowania, aktywnie wspiera rozwój infrastruktury naukowej i badawczo-rozwojowej zlokalizowanej w regionalnych ekosystemach innowacji. Według M.G. Russell (Russell i in. 2011, s. 5) podejście ekosystemowe wykorzystuje się celem opisanego wieloaspektowej natury innowacji uwidaczniającej się na wielu różnych poziomach – krajowym, regionalnym, technologicznym i sektorowym, a także przedstawienia złożoności procesu innowacji, od powstawania odpowiednich zasobów wiedzy, aż do jej transferu i dostosowania do potrzeb przemysłu zgodnie z modelem Triple Helix – czyli relacji pomiędzy przemysłem, szkolnictwem wyższym a organami administracji publicznej. Takie podejście stwarza możliwości klarownej identyfikacji interakcji zachodzących pomiędzy wszystkimi uczestnikami oraz innymi determinantami procesów innowacji, które mają bezpośredni wpływ na rozwój oraz dyfuzję innowacji, jednocześnie wpływając na kształtowanie się modeli biznesu w obszarze kreowania i dostarczania wartości, a także kształtowania kultury organizacji, w tym organizacji sieciowej. Stąd ekosystem innowacji można definiować jako zbiór powiązań zachodzących pomiędzy różnymi podmiotami oscylującymi wokół konkretnego wyzwania, współpracującymi celem dostarczenia kompleksowych rozwiązań (Kastalli, Neely 2013, s. 4). Zasadniczo taki ekosystem tworzony jest przez wszystkie organizacje, których wspólnym celem jest rozwój poprzez innowacje. Ciekawym, z punktu widzenia niniejszego opracowania, punktem postrzegania analizy ekosystemów innowacji jest podejście uwzględniające proinnowacyjną politykę Unii Europejskiej, a także wynikające z niej konsekwencje w obszarze kształtowania regionalnych strategii innowacji. Z tego punktu widzenia przez ekosystem innowacji należy rozumieć zbiór idei, organizacji, polityk i regulacji, które determinują kierunek, wynik, efektywność oraz stopień konkurencyjności wynikający z wdrożenia innowacji. Zadaniem tak zdefiniowanego ekosystemu innowacji jest umożliwienie tworzenia takich rozwiązań, które będą mogły odnieść sukces przede wszystkim w ujęciu globalnym. Stąd, aby można było nakłonić podmioty do wdrażania innowacji i jej promocji, musi zostać stworzone odpowiednie środowisko, które będzie zakładać istnienie kompromisu pomiędzy: prostymi, wydajnymi, konkurencyjnymi a społecznie akceptowalnymi czynnikami. Natomiast sama innowacja powinna być postrzegana jako interaktywny system kreowania wartości (*High Level Group on Innovation Policy Management* 2013).

W tym miejscu należy dodać, że umiejętnie prowadzona polityka w obszarze innowacji zaowocowała na przestrzeni 4 lat (od 2010 do 2014 roku) prawie dwukrotnym wzrostem liczby jednostek aktywnych badawczo. Jak podaje GUS, ogólnie w 2010 roku jednostek takich było 1767, a w roku 2014 już 3474. Z kolei w sektorze przedsiębiorstwa w 2010 roku funkcjonowały 1233 takie jednostki, a w 2014 roku już 2814 (GUS, *Nauka i technika. Jednostki aktywne badawczo wg sektorów wykonawczych*). Taki stan rzeczy wydają się potwierdzać również dane dotyczące nakładów wewnętrznych na B+R. Jak podaje GUS, w 2010 roku nakła-

dy te wynosiły 10 416 158,2 tys. zł, a w 2014 roku już 16 168 229,3 tys. zł. Z kolei nakłady na środki trwałe kształtowały się w 2010 roku na poziomie 2 673 267,4 tys. zł, a w 2014 roku wzrosły do kwoty 4 002 643,4 tys. zł. Świadczy to nie tylko o rozwoju aktywności badawczo-rozwojowej, ale również o rozbudowie nowoczesnej infrastruktury, której bezpośrednim zadaniem jest wsparcie procesów rozwoju i transferu technologii.

Wyniki przeprowadzonych badań

Badania, których wyniki zostały przedstawione i omówione w niniejszym opracowaniu, przeprowadzono wśród przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w takich dziedzinach gospodarki, jak: biotechnologia, mechatronika oraz branża tekstylna między innymi z województwa łódzkiego, które pozyskiwały środki z funduszy wsparcia na działania innowacyjne. Projekt obejmował zrealizowanie badań ankietowych, a głównym ich celem była analiza i ocena współczesnych uwarunkowań transferu technologii z jednostek sfery B+R do przedsiębiorstw. Zakres przeprowadzonych prac obejmował m.in. (opracowanie własne, szerzej na ten temat patrz: Blaźlak, Owczarek 2013):

- analizę wykorzystywanej technologii i sposobów jej pozyskiwania,
- analizę barier i korzyści wynikających z dotychczasowych zakupów technologii,
- analizę strategii zarządzania technologią w przedsiębiorstwie,
- analizę innowacyjności przedsiębiorstwa.

Z dokonanych analiz wynika, że przeważająca liczba przedsiębiorstw (74,7%) nie napotkała na żadne bariery związane z zakupem nowych technologii. Dla dużych przedsiębiorstw barierą wynikającą z zakupu nowej technologii były wymagania związane z pozyskaniem licencji. Problem ten dotyczył 16,1% dużych podmiotów. Z kolei stosunkowo znaczącą barierą dla mikro (22,5%) i małych przedsiębiorstw (23,5%) były problemy z finansowaniem działań w zakresie zakupu i wdrażania do przedsiębiorstwa nabytej technologii.

Ponadto wszystkie badane przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, prowadziły działania z zakresu monitoringu wykorzystywanego przez konkurencję i liderów rynku technologii. Najczęściej odbywało się to poprzez udział w różnego rodzaju targach krajowych i międzynarodowych. Ten sposób monitorowania technologii preferuje 57,5% mikroprzedsiębiorstw, 69,7% małych, 66,4% średnich i 64,5% dużych podmiotów objętych badaniem. Z takich źródeł wiedzy na temat technologii, jak uczelnie czy jednostki B+R, korzystało 20,0% mikro, 16,8% małych i 30,9% średnich oraz 22,6% dużych przedsiębiorstw. Z kolei analizę produktów konkurencji z punktu widzenia zastosowanej technologii wykorzystywało 45,0% mikropodmiotów, 41,2% małych, 50,9% średnich i 48,4% dużych firm. W tym miejscu należy dodać, że przeprowadzone badania wykazały, iż niewiele badanych przedsiębiorstw posiadało pełną wiedzę na temat patentów z zakresu wykorzystywanej przez siebie technologii. Dla mikroprzedsiębiorstw wskaźnik ten wynosi 12,5%, dla małych – 10,9%, średnich – 17,3% i dla dużych – 3,2%. Wśród przedsiębiorstw, które przyznały się do braku monitorowania technologii, pierw-

szeństwo należy do mikro (20,0%) i małych (20,2%) przedsiębiorstw. Wartość tego wskaźnika dla średnich podmiotów wynosi 10,0%, a dla dużych – 9,7%.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że większość przedsiębiorstw (65,0%) posiadających własne zaplecze B+R część badań zleca na zewnątrz. Z kolei 31,7% badanych przedsiębiorstw z własnym zapleczem B+R samodzielnie prowadzi badania nad rozwijaniem nowych produktów. Natomiast współpraca przedsiębiorstw posiadających własne zaplecze B+R z innymi jednostkami badawczo-rozwojowymi, a w szczególności z uczelniami wyższymi, wygląda katastrofalnie. Taką działalność zadeklarowało tylko 3,3% badanych przedsiębiorstw.

Co więcej – tylko ponad połowa badanych dużych przedsiębiorstw (67,7%) posiadała politykę ochrony własności intelektualnej. W przypadku pozostałych przedsiębiorstw ochrona własności intelektualnej nie była realizowana w sposób wystarczający, dla mikroprzedsiębiorstw wskaźnik ten wyniósł 25,0%, małych – 30,3% i średnich – 42,7%. Natomiast, co istotne, 60,5% badanych przedsiębiorstw tylko w niektórych przypadkach zabezpieczało zasoby własności intelektualnej. Badane podmioty nie przywiązywały uwagi do inwentaryzacji i wyceny posiadanych zasobów własności intelektualnej, czynności te realizowało zaledwie 16,1% przedsiębiorstw. Pomimo tego 41,9% przedsiębiorstw deklarowało posiadanie procedur służących podejmowaniu decyzji, czy dany zasób własności intelektualnej należy chronić, czy też nie. Natomiast zaledwie 4,8% badanych przedsiębiorstw posiadało procedury i środki finansowe niezbędne do prawnego zabezpieczenia własności intelektualnej.

Z punktu widzenia poruszanej w niniejszym referacie problematyki istotne jest również to, że 42,3% badanych przedsiębiorstw posiadało plan strategiczny działań innowacyjnych opracowany na podstawie trendów rynkowych, obserwacji działań konkurencji i rozwoju nowych technologii. Z kolei 15,0% przedsiębiorstw posiadało plan strategiczny uwzględniający przyszłe zmiany w branży, ale nie przydzielało jakichkolwiek zasobów finansowych na innowacje. Natomiast 23,3% przedsiębiorstw na podstawie opracowanej strategii określa średnio- i długoterminowe cele oraz przydziela zasoby finansowe na innowacje. Niestety, wśród badanych podmiotów 19,3% przyznało się, że nie posiada planu strategicznego odnośnie działań innowacyjnych.

Wart odnotowania jest również fakt, że badane przedsiębiorstwa najczęściej współpracowały z innymi podmiotami na etapie zakupu linii produkcyjnych (29,7%) i prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych (20,0%). Z kolei dla zakupu wyników badań naukowych wartość wskaźnika wynosiła 9,7%. Niestety prawie czterdzieści procent badanych przedsiębiorstw przyznało się do braku jakichkolwiek działań współpracy z innymi podmiotami. Natomiast ciekawe jest to, że badane przedsiębiorstwa przygotowujące się do kolejnych inwestycji w innowacje ich realizację będą opierały o własny dział badawczo-rozwojowy (28,3%), współpracę z zagranicznym (22,3%) i krajowym (16,7%) producentem maszyn i urządzeń, współpracę z krajowymi (19,3%) i zagranicznymi (7,7%) jednostkami badawczo-rozwojowymi i naukowymi.

Podsumowanie

Podsumowując prowadzone w referacie rozważania na temat relacji innowacyjności przedsiębiorstw do uwarunkowań transferu technologii, należy jednoznacznie stwierdzić, że relacja ta odniesie sukces, jeśli uda się w pełni wykorzystać szansę, jaką dają programy oraz polityka UE w zakresie wsparcia rozwoju firm poprzez innowację. Ponieważ wskazuje się w niej przede wszystkim na rozwój regionalnej infrastruktury badawczej pod kątem możliwości transferu i dyfuzji nowych technologii do przemysłu funkcjonującego w danych regionie, szczególnie jeśli chodzi o obszar specjalizacji inteligentnych i kluczowych technologii. Dodatkowo powinno się zaadaptować na rodzimy grunt doświadczenia krajów skandynawskich, które z powodzeniem wykorzystują zarówno metody Top-Down zawierające elementy strategii UE w zakresie badań i technologii (metoda S&T – Science & Technology) oraz metody Bottom-up, czyli analizy potrzeb organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału inteligentnych specjalizacji oraz branż wspomagających, a także jednostek sfery B+R, i w oparciu o identyfikację tych potrzeb kształtowanie polityki w zakresie rozwoju firm poprzez innowacje przy jednoczesnym kształtowaniu właściwego im ekosystemu innowacji.

Literatura

1. Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
2. Blaźlak R., Owczarek K. (2012), *Współczesne uwarunkowania transferu technologii*, „Management”, vol. 16, no. 1, s. 694-708.
3. Blaźlak R., Owczarek K. (2013), *Modele transferu technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
4. Blaźlak R., Pomykański A. (2015), *Regionalne uwarunkowania transferu technologii*, „Przegląd Organizacji”, nr 900, s. 11-17.
5. Cooper R.G., Edgett S.J. (2007), *Generating Breakthrough New Product Ideas*, Product Development Institute, Toronto.
6. Durand Th. (2010), *Technology Intelligence*, [w:] Narayanan V.K., O'Connor G.C. (eds.), *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*, Wiley-Blackwell, Oxford.
7. Fransman M. (2014), *Models of Innovation in Global ICT Firms: The Emerging Global Innovation Ecosystems*, JRC Science and Policy Report, University of Edinburgh.
8. GUS, *Nauka i technika, działy: Działalność innowacyjna – wskaźniki, Jednostki aktywne badawczo wg sektorów wykonawczych, Przedsiębiorstwa innowacyjne wg rodzajów wprowadzonych innowacji, Udział produkcji sprzedanej wyrobów nowych/istotnie ulepszonych w przedsiębiorstwach przemysłowych w wartości sprzedaży wyrobów ogółem, Przedsiębiorstwa przemysłowe współpracujące w ramach inicjatywy klastrów lub innej sformalizowanej współpracy w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach wg źródeł finansowania działalności innowacyjnej i PKD 2007, Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w % ogółu przedsiębiorstw*, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl> (dostęp: 10.03.2016).
9. GUS, *Ochrona własności przemysłowej w Polsce. Wynalazki krajowe*, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl> (dostęp: 10.03.2016).
10. *High Level Group on Innovation Policy Management, Reports & Recommendations*, June 2013.

11. Kastalli I.V., Neely A. (2013), *Collaborate to Innovate. How Business Ecosystems Unleash Business Value*, University of Cambridge, Cambridge.
12. Lütolf-Carroll C. (2009), *From Innovation to Cash Flows*, John Wiley & Sons, New Jersey.
13. National Research Council (1987), <http://sites.nationalacademies.org/NRC/index.htm> (dostęp: 17.01.2011).
14. Sahlman K. (2010), *Elements of Strategic Technology Management*, Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu.
15. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2001), *Globalizacja strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
16. OECD (2006), *The Linkages between Open Services Markets and Technology Transfer*, OECD Trade Policy Papers No. 29, 27.01.2006, www.oecd.org (dostęp: 10.03.2016).
17. Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Russell M.G., Still K., Huhtamaki J., Yu C., Runens N. (2011), *Transforming Innovation Ecosystems through Shared Vision and Network Orchestration*, Triple Helix IX Scientific Conference, http://www.leydesdorff.net/th9/3NWAFYZH9_Russell.pdf (dostęp: 20.04.2015).
19. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., Brdulak J., Rutkowska-Brdulak A., Żbikowska K. (2005), *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa.

INNOVATIVENESS OF ENTERPRISES AND TECHNOLOGY TRANSFER ISSUES

Abstract: Innovativeness is one of the key factors determining the competitiveness of enterprises. According to the current Polish Innovation Policy, innovation should take place through direct cooperation of companies with universities and others R&D institutions. This situation requires the proper functioning innovation ecosystem, which inter alia meet the needs of companies for the results of research projects which are possible to implementation and ready to commercial application. The purpose of this paper is to analyse the level of innovativeness of companies with respect to the conditions of research infrastructure in the light of own study and the data of Central Statistical Office of Poland.

Keywords: innovation, innovativeness, technology transfer, innovation ecosystem



SNAPCHAT JAKO INNOWACYJNA APLIKACJA MARKETINGU MOBILNEGO

Grzegorz Szymański

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania

Streszczenie: Działania marketingu mobilnego współczesnych firm skupiają się na innowacyjnych rozwiązaniach oraz podążają za trendami społecznymi. Aplikacja Snapchat powstała w 2011 roku, a obecnie znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju, w Polsce liczba użytkowników przekroczyła już milion osób. Zdecydowanie najbardziej aktywną grupą jest młodzież do osiemnastego roku życia, dla której istotnymi zaletami jest nowa forma rozrywki, brak historii konwersacji oraz atrakcyjne filtry i animacje graficzne. Natomiast najistotniejszą determinantą pierwszego zainteresowania się aplikacją jest fakt użytkowania jej przez znajomych. Marketingowo Snapchat był już wykorzystywany przez światowe marki: McDonald's, MTV, Samsung, Amazon czy National Geographic. Jego istotną cechą jest możliwość przesyłania 10-sekundowych filmów o charakterze reklamowym, które przeważnie ukazują nieoficjalne oblicze firmy, marki, eventu czy życia celebrytów. Szacowania rozwoju aplikacji wskazują ją jako głównego konkurenta, obecnego lidera portali społecznościowych Facebooka.

Słowa kluczowe: Snapchat, marketing mobilny, narzędzia marketingu mobilnego

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.14

Wprowadzenie

Marketing mobilny permanentnie znajduje się w fazie intensywnego wzrostu, zarówno na płaszczyźnie wydatków na reklamę, jak i liczby pojawiających się innowacyjnych form i urządzeń mobilnych. Wzrost popularności potwierdzają także ogólnodostępne badania (Sosnowska 2013), z których wynika, iż 62% Polaków aktywnie korzysta z Internetu, średnio spędzając przy nim około 15 godzin 40 minut tygodniowo. Zdecydowana większość ludzi młodych (95%) uważa, iż Internet i komputery są dla nich bardzo ważne, a 53% z nich jest opinii, że Internet ułatwia im życie oraz pomaga w kontaktach ze znajomymi (Mróz-Gorgoń 2014, s. 958). Klasyczna komunikacja marketingowa staje się współcześnie mało efektywna, dlatego poszukiwane są coraz bardziej innowacyjne rozwiązania. Marketingowcy dostrzegają duży potencjał w komunikacji mobilnej, a aplikacje stanowią jedno z kluczowych zaawansowanych narzędzi. Podążając za trendami oraz popularnością wybranych rozwiązań, podjęto próbę scharakteryzowania zachowań użytkowników Snapchata, jako jednego z dynamicznie rozwijających się rozwiązań współczesnego rynku mobilnego. Aby uszczegółwić cel, sformułowano także hipotezę w postaci: główną przyczyną rozpoczęcia korzystania z aplikacji Snapchat jest używanie jej przez znajomych.

Marketing mobilny

Urządzenia mobilne coraz agresywniej wchodzą na polski rynek, zwłaszcza w grupie wiekowej 15-29 lat, gdzie 90% ankietowanych deklaruje posiadanie smartfona (Jestem3 2015, s. 8). Zgodnie z wynikami badania GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) w ostatnim kwartale 2015 roku odnotowano wzrost sprzedaży smartfonów na polskim rynku na poziomie 36%, w odniesieniu do adekwatnego okresu 2014 roku. Wynik ten kreuje Polskę jako jeden z dynamiczniejszych krajów regionu CEE, gdyż w krajach Europy Środkowej i Wschodniej średni wskaźnik wzrostu kształtował się na poziomie zaledwie 4% (Paślawski 2016). Według raportu Mobirank 83% użytkowników najpopularniejszego portalu społecznościowego Facebook korzysta z niego za pomocą smartfona (Mobirank 2015). Internetowe strony firm sektora MŚP coraz częściej posiadają także wersję layoutu dedykowanego pod urządzenia mobilne, czego determinantą jest dynamiczny wzrost udziału ruchu mobilnego w Internecie. A od połowy 2015 roku przyjazność serwisów dla urządzeń mobilnych ma także istotne znaczenie przy pozycjonowaniu SEO (*Search Engine Optimization*) na urządzeniach przenośnych. Także sektor bankowy dokonuje ekspansji mobilnej, mimo iż na początku XX wieku zdecydowana większość (80%) prezesów banków deklarowała, że zastosowanie telefonów komórkowych do przeprowadzania operacji finansowych będzie mniej popularne niż dostęp za pomocą komputerów osobistych (Polasik 2002, s. 30). Współcześnie rozwój m-bankingu potwierdza wzrastająca liczba aplikacji mobilnych, a także permanentny wzrost liczby publikacji naukowych dotyczących obszaru bankowości mobilnej (Dewan 2010, s. 367). Przełomowym momentem w obszarze mobilności wydaje się rok 2014, kiedy to po raz pierwszy liczba klientów banków wykorzystujących bankowość mobilną przekroczyła 50%. Od tego samego okresu odnotowuje się na świecie większą liczbę użytkowników urządzeń mobilnych niż tradycyjnych komputerów osobistych. Także w 2014 roku liczba światowych użytkowników mediów społecznych przekroczyła 2 miliardy, a liczba internautów 3 miliardy, zaś średnia dzienna liczba przesyłanych wiadomości typu IM (Instant Messenger) szacowana była na 50 bilionów (Curtis 2014). Natomiast w Polsce pod koniec 2014 roku liczba aktywnych kart SIM osiągnęła wynik 57,6 mln (Grodner 2015, s. 18).

Wraz z eskalacją urządzeń mobilnych oraz atrakcyjnością nowych aplikacji można zauważyć większe zainteresowanie działaniami marketingowymi w obszarze mobilności. Charakterystyka pojęcia marketingu mobilnego wskazuje wykorzystanie mediów mobilnych do przeprowadzania akcji promocyjnych i reklamowych oraz umożliwia przedsiębiorcom dotarcie do coraz większych grup odbiorców (Sadowska 2013, s. 124). W literaturze można spotkać wiele synonimów pojęcia marketingu mobilnego: m-marketing, marketing bezprzewodowy czy określenia angielskojęzyczne *mobile marketing*, które w niniejszym opracowaniu będą wykorzystywane zamiennie. Definicje pojęcia na przestrzeni lat zmieniały się w zależności od wdrażanych na rynek innowacji w zakresie urządzeń i kanałów marketingowych oraz popularności aplikacji i portali. Pierwsze ujęcia uwzględniały kanał SMS (Marsit i in. 2005, s. 150-157) oraz MMS jako podstawowe media, następnie poszerzono zakres oddziaływania na wszelkie urządzenia mobilne wyko-

rzystywane w celach promocyjnych i komunikacyjnych (Leppaniemi, Sinisalo, Karjaluoto 2006, s. 37). Współcześnie wskazuje się cztery kluczowe obszary oddziaływania marketingu mobilnego: komunikację, sprzedaż, obsługę klienta oraz badania marketingowe (Frackiewicz 2015, s. 414). A wśród jego istotnych zalet należy wyróżnić (Konkol 2010, s. 52): wysoki poziom skuteczności, innowacyjność, proste targetowanie odbiorców oraz możliwość personalizacji przekazów. Istotność innowacyjności w rozwoju i sukcesie współczesnego przedsiębiorstwa ma zasadnicze znaczenie (Pomykalski, Błażlak 2010, s. 34-41).

Formy i narzędzia marketingu mobilnego

Do podstawowych i najczęściej wykorzystywanych narzędzi m-marketingu należą aplikacje mobilne, których determinantą popularności jest wzrost zainteresowania smartfonami. Wśród istniejących narzędzi można wyróżnić:

- SMS (Short Message Service) – reklama SMS należy do typowej strategii „push” charakteryzującej się jednokierunkowym kanałem komunikacji pomiędzy reklamodawcą a odbiorcą przekazu (Barwise, Strong 2002, s. 14-24). SMS jest jednym z pierwszych narzędzi marketingu mobilnego, obecnie jednak coraz mniej wykorzystywanym z uwagi na wzrastającą popularność komunikacji bezpośredniej (IM). Niemniej jednak kluczową zaletą współczesnych kampanii reklamowych SMS jest wysoki współczynnik czytelności, wynikający z przyzwyczajenia odbiorców do odczytywania komunikatów dostarczanych tym kanałem.
- MMS (Multimedia Messaging Service) – multimedialne komunikaty marketingowe wykorzystujące zdjęcia, grafikę, pliki wideo i audio oraz wiadomości tekstowe przesyłane za pomocą urządzeń mobilnych (Gavilan, Avello, Abril 2014, s. 458). Mała liczba przekazów reklamowych MMS, pozwala na wyróżnienie oferty oraz uznawana jest przed odbiorców za nienachlaną formę komunikacji marketingowej.
- Bluetooth – kampanie skupiają się na przekazywaniu treści użytkownikom urządzeń mobilnych wyposażonych w aktywny system Bluetooth. Istnieje możliwość wyboru zasięgu oddziaływania hotspota, jest to zależne od klasy mocy nadawczej, zasięg 100, 10 oraz 1 metra w otwartej przestrzeni. Dopasowanie zasięgu oraz przekazywanych treści powinno być skorelowane z celem kampanii marketingowej oraz miejscem organizowanego eventu. Wśród zalet tej formy komunikacji marketingowej należy wyróżnić: niskie koszty przekazu oraz zakupu lub wypożyczenia hotspota, innowacyjność i ekologiczność.
- NFC (Near Field Communication) – mimo iż najczęściej bezprzewodowa technologia komunikacyjna NFC kojarzona jest z płatnościami mobilnymi i zbliżeniowymi (Polasik 2014, s. 199), to coraz powszechniej wykorzystywana jest także w marketingu. NFC umożliwia transmisję danych pomiędzy smartfonami a innymi urządzeniami wyposażonymi w chip NFC, przykładowo tablety, telewizory, znaczniki NFC czy terminale płatnicze. Zaletą NFC jest szybkość i prostota działania – nie potrzeba robić zdjęć, pobierać dedykowanych aplikacji czy wyszukiwać w urządzeniu konkretnych danych, wystarczy przy aktywnym NFC zbliżyć telefon do znacznika, aby uruchomić aplikację, przeczytać infor-

macje czy skonfigurować urządzenie mobilne. Współczesne wyniki prowadzonych kampanii wykorzystujących NFC wskazują na przeciętną ich skuteczność (Gurgul 2012, s. 128-129; Mobext 2015), jednak innowacyjność rozwiązania oraz systematyczny wzrost zainteresowania technologią pozwala na predykcję wzrostu popularności w najbliższym okresie.

- Aplikacje mobilne – tysiące, a nawet miliony aplikacji do pobrania w sieci sprawiają, iż ich wykorzystanie do celów marketingowych stanowi drugoplanowy element strategii mobilnej. Priorytetem jest zachęcenie potencjalnych użytkowników do pobrania oprogramowania. Istnieją dwa kluczowe obszary inspirujące odbiorców do instalowania aplikacji. Pierwszym jest udostępnienie konkretnych korzyści, funkcjonalności, przykładowo w bankowości mobilnej możliwość sprawdzenia stanu konta, dokonanie przelewu czy obsługi płatności zbliżeniowych i mobilnych. Drugą płaszczyzną jest moda, popularność, która poprzez działania marketingu wirusowego zwiększa liczbę użytkowników. Jako przykład wskazać można aplikacje Snapchata oraz WhatsApp.
- E-mail – narzędzie popularne w klasycznej reklamie internetowej, z uwagi na dynamiczny wzrost liczby osób sprawdzających pocztę na telefonie powstają narzędzia wspomagające mailingowe kampanie reklamowe, skierowane wyłącznie do odbiorców mobilnych. Według raportu Litmus 53% użytkowników sprawdza pocztę poprzez urządzenia mobilne (Jordan 2015), a w ciągu ostatniego roku utrzymuje się wzrostowy trend tej praktyki. Wśród istotnych zasad projektowania mailingu skierowanego do urządzeń mobilnych kluczowe znaczenie ma nadawca oraz preheader, czyli pierwsze zdanie treści wiadomości. Mniejszą rolę odgrywa stosowanie jednokolumnowego układu, dużych rozmiarów czcionek, właściwa szerokość treści oraz dopasowana grafika.
- Kody QR (Quick Response) – wykorzystywane w marketingu jako narzędzie do przekierowywania odbiorców na wybrane strony internetowe lub przekazywania informacji poprzez dwuwymiarowe matryce zawierające zakodowane treści, zwane także fotokodami. Wadami rozwiązania są stosunkowo niewielka grupa odbiorców oraz skomplikowana forma odczytywania i często konieczność posiadania dostępu do Internetu. Mimo wzrostu liczby smartfonów w Polsce, nie każde urządzenie posiada odpowiednie parametry kamery umożliwiające prawidłowe odczytanie kodu. Działania komunikacji marketingowej stosują fotokody na opakowaniach, plakatach, billboardach, a nawet w social mediach. Determinantą popularności wydaje się być innowacyjność rozwiązania, ciekawość odbiorców oraz wzrost popularności (Watson, McCarthy, Rowley 2013, s. 845).
- Banery mobilne – graficzna forma reklamy na urządzeniach mobilnych, adekwatna do banerów typowo internetowych, jedyne różnice wynikają z przyjętych w standardach wymiarów kreacji reklamowych.
- Strony mobilne – dostosowanie stron WWW do wymogów urządzeń mobilnych jest priorytetem współczesnego świata e-reklamy. Portale niespełniające podstawowych zasad optymalizacji mobilnej są nieużyteczne i pomijane przez większość odbiorców. M-witryna powinna być dostosowana do nawigacji w formie dotykowej, treść i grafika skorelowane z wizualizacją klasycznej strony, jednak zaprojektowane indywidualnie w oparciu o Responsive Web Design (RWD).

- IVR (Interactive Voice Response) – telefoniczny interfejs wspomagany automatycznym systemem informatycznym. Podstawowymi cechami systemu jest możliwość automatycznego rozpoznawania osoby dzwoniącej, agregacja danych oraz prezentacja informacji o rozmówcy. Najczęściej wykorzystywany jest w telemarketingu oraz infoliniach, aby zminimalizować koszty oraz skrócić czas obsługi klienta.
- GPS/AGPS (Assisted / Global Positioning System) – AGPS to specjalizowany rodzaj GPS stosowany zazwyczaj w urządzeniach mobilnych, który wykorzystuje serwery operatora sieci, aby skrócić czas pierwszego znalezienia położenia urządzenia. W Polsce nie dostrzeżono jeszcze potencjału geolokalizacji, niewiele jest firm i kampanii wykorzystujących system GPS, mimo iż w 2012 roku prognozowano dynamikę wzrostu na poziomie 23% (Jaszkiewicz 2012, s. 12). Ewidentne korzyści wynikające z uwzględniania lokalizacji odbiorcy przekazu w kreowaniu treści reklamowych są potwierdzane w wielu publikacjach (Evans, Moore, Thomas 2012, s. 963; Keikhosrokiani i in. 2011, s. 542-543). Jedną z najprostszych metod jest LBA (Location-based Advertising), czyli reklama wykorzystująca aktualne miejsce położenia użytkownika.

Różnorodność form i narzędzi *mobile marketingu* pozwala na swobodne dopasowanie do dowolnych celów projektowanych kampanii reklamowych. Zarówno pod kątem personalizacji na podstawie parametrów demograficznych, geolokalizacji, zainteresowań oraz poszukiwanych informacji. Poprzez działania marketingu mobilnego istnieje możliwość nawiązania z odbiorcą trwałych relacji oraz zaangażowania potencjalnego klienta. Innowacyjnym i najbardziej aktywizującym narzędziem wydają się aplikacje mobilne, które udostępniają użytkownikom oczekiwane funkcjonalności lub dostarczają rozrywkę. Liczba istniejących aplikacji jest tak ogromna, że wprowadzenie na ten konkurencyjny rynek nowego rozwiązania, które będzie zauważone i docenione, jest złożonym przedsięwzięciem, zależnym także od wielu zewnętrznych czynników, na które autor ma bardzo niewielki wpływ, jak chwilowa moda.

Determinanty dynamicznego rozwoju Snapchata

Istota i skuteczność aplikacji w marketingu mobilnym powinna być rozważana w trzech obszarach. Zbudowanie rozrywkowej aplikacji o charakterze reklamowym, gdzie przy jednoczesnym kreowaniu pozytywnego wizerunku marki odbiorca angażuje się poprzez gry i inne formy rozrywki. Kolejnym stosowanym rozwiązaniem jest aplikacja dostarczająca konkretnych korzyści dla odbiorcy. Oprogramowanie stanowi przeważnie wartość dodaną do podstawowych korzyści wynikających z zakupu produktów. Można tutaj wskazać aplikacje bankowe, uczelniane czy też informacyjne rozwiązania organizacji publicznych. Ostatnim zakresem wykorzystania aplikacji mobilnych do działań marketingowych jest opcja wykupu reklamy w popularnych programach. Korzyścią jest niższy koszt jednorazowej emisji, stosunkowo duża liczba odbiorców oraz możliwość targetowania. Niewątpliwie najbardziej ekonomicznym rozwiązaniem jest wykreowanie własne-

go rozwiązania, a następnie jego spopularyzowanie. Przykładem możliwości dynamicznej dyfuzji aplikacji wśród społeczeństwa informacyjnego jest Snapchat.

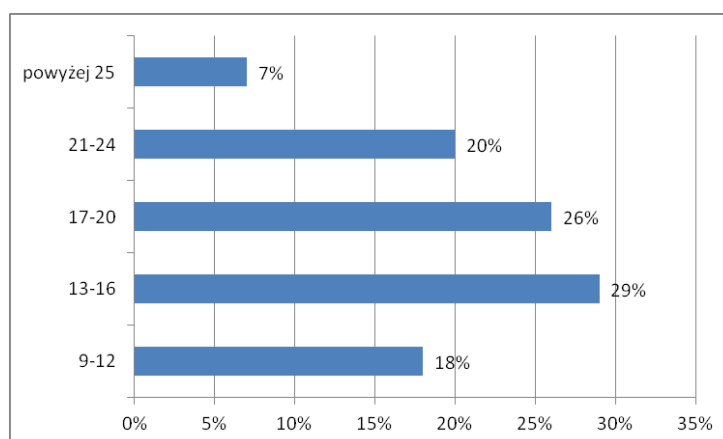
Popularność aplikacji mobilnej Snapchat dynamicznie się zwiększa, osiągając w krótkim okresie sto milionów użytkowników. Fenomen popularności, zwłaszcza wśród mileniów, jest prawdopodobnie wywołany innowacyjnością rozwiązania oraz krótkim okresem istnienia przesyłanych komunikatów, które to czynniki korespondują z koncepcją „*Carpe diem*”, umożliwiającą młodzieży publikację treści bez zobowiązań i historii. Determinanta braku możliwości wielokrotnego odtwarzania kontentu wyróżnia tę publikację wśród pozostałych portali i aplikacji społecznościowych. Rozwój Snapchata i jego funkcjonalności wskazuje na duży potencjał marketingowy. Początkowo przesyłane były screeny z krótkim tekstem, obecnie istnieje możliwość tworzenia krótkich filmów, historii w postaci serii zdjęć dostępnych dla odbiorców 24 godziny na dobę oraz powstała zakładka „Discover”, umożliwiająca relację on-line, za obecność w której marki muszą uiścić opłatę.

Wśród znanych marek korzystających z tej nowoczesnej formy marketingu mobilnego są takie korporacje, jak McDonald's, MTV, Samsung, Amazon czy National Geographic. Jednym z pierwszych reklamowych snapów był klip wykreowany przez wytwórnię Universal Pictures pod koniec 2014 roku, promujący horror „Ouija”. Akcja trwała przez dobę, a film został obejrzany przez miliony użytkowników (Izakowski 2015).

Brak konkretnych statystyk udostępnianych przez aplikację powoduje, iż ocena liczby użytkowników oraz przysyłanych snapów szacowana jest na podstawie wyników badań oraz rankingów. Serwis Hash.fm udostępnia listę najpopularniejszych kont na Snapchacie, z którego wynika, iż liderzy mają ponad 100 tys. widzów, a wśród 10 najlepszych marek znajduje się Silesia City Center, Coca-Cola, Orange i wiele innych.

Aby zidentyfikować najistotniejsze czynniki wpływające na permanentny wzrost popularności aplikacji Snapchat, przeprowadzono internetowe badanie ankietowe. W badaniu wzięło udział 107 respondentów korzystających z aplikacji Snapchat, zakres czasowy badania to styczeń – luty 2016 roku, wybór narzędzia badawczego w postaci ankiety internetowej został zdeterminowany przez czynnik wiarygodnego sposobu dotarcia do badanej populacji, jaką stanowili użytkownicy Snapchata. Link do kwestionariusza umieszczono w mediach społecznościowych: Facebook, Instagram.

W badaniu zastosowano metodę celowego wygodnego doboru próby, która umożliwia szybki dostęp do badanej populacji. Pierwsze pytanie weryfikowało profil wiekowy użytkownika Snapchata. Zakres lat dopasowano do kolejnych etapów szkolnictwa w Polsce, jednak z uwagi na dużą grupę uczniów, która zaczęła naukę w szkołach w wieku 6 lat wyniki nie będą dokładnie odzwierciedlały poszczególnych grup. Najbardziej aktywnymi są gimnazjaliści oraz uczniowie szkół ponadgimnazjalnych, którzy stanowią ponad połowę respondentów korzystających z aplikacji. Otrzymane wyniki w większości potwierdzają także inne raporty (Berezowski 2015).



Rysunek 1. Wiek użytkowników Snapchata

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Kolejne pytanie identyfikowało częstotliwość korzystania z aplikacji. Uzyskane wyniki wskazują, iż zdecydowana większość respondentów (62%) codziennie uruchamia Snapchata, prawie co trzeci ankieterowany (30%) 2 do 5 razy tygodniowo, a kilka razy w miesiącu – 8%. Połowa ostatniej grupy to osoby w wieku powyżej 25 lat, co pozwala wnioskować, iż jest to aplikacja atrakcyjna zdecydowanie dla ludzi młodych.

Tabela 1. Częstotliwość korzystania z wybranych funkcjonalności Snapchata

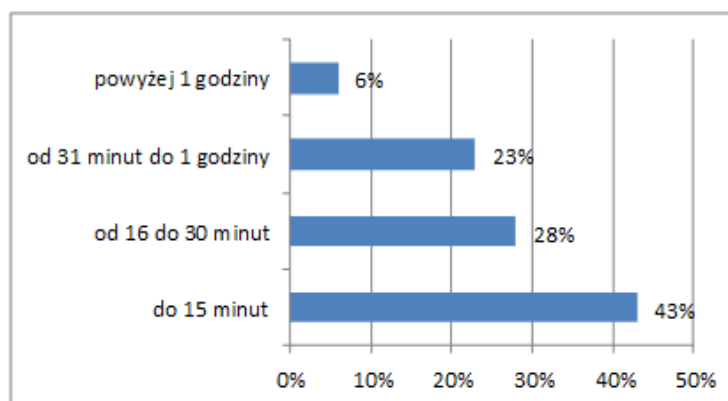
Częstotliwość korzystania	Na żywo	Filtry	Discovery
Zawsze / prawie zawsze	14%	31%	2%
Często	34%	41%	14%
Rzadko	28%	19%	37%
Nigdy / prawie nigdy	24%	9%	47%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania

Tabela 1 przedstawia częstotliwość korzystania użytkowników z dodatkowych funkcjonalności aplikacji. Dodatek „Discovery Stories”, będący komercyjnym zestawem wiadomości reklamowych przekazywanych w formie snapów od partnerów Snapchata, jest najmniej popularnym wśród użytkowników. Główną determinantą małej popularności jest typowo reklamowy charakter przekazów, które wymieniane są na nowe co 24 godziny. Bardziej atrakcyjną opcją (prawie 50% ogląda zawsze lub często) jest „Live Stories”, gdzie można zobaczyć, snapy różnych osób zebranych na tym samym wydarzeniu. To krótkie filmy przedstawiające konkretny event z różnych perspektyw i miejsc. Jeszcze bardziej popularną funkcją są filtry,

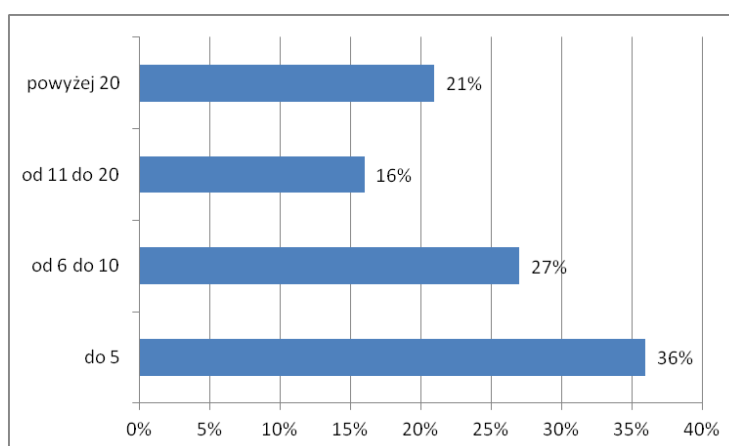
grafiki i animacje dodawane do zdjęć użytkownika bazujące na geolokalizacji i zazwyczaj korelujące z miejscem przebywania. Z uwagi na ich rozrywkowy charakter 72% respondentów wskazało, iż korzysta z nich często lub prawie zawsze.

Czas spędzany na Snapchacie był identyfikowany w kolejnym pytaniu ankietowym (Rysunek 2). Większość respondentów (43%) wskazała, iż dziennie jedynie do 15 minut użytkuje aplikację, natomiast prawie co trzeci ankietowany (28%) od 16 do 30 minut, a co czwarty (23%) do godziny. Otrzymane wyniki ściśle korelują z danymi z badania Spicy Mobile, gdzie w pasywnym badaniu rynku aplikacja komunikatorów mobilnych aplikacja Snapchat była średnio w ciągu dnia aktywna przez 10 minut i 38 sekund (Wojtas 2015).



Rysunek 2. Średnia dzienna ilość czasu spędzana na Snapchacie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania



Rysunek 3. Dzienna liczba przesyłanych „snapów”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania

Dzienna liczba przesyłanych wiadomości kształtuje się na poziomie 7-8 (*Rysunek 3*), największa grupa wśród respondentów wskazuje na przesyłanie mniej niż 5 snapów dziennie. Jednak istnieją także użytkownicy przesyłający powyżej 20 wiadomości, co świadczy o dużym ich zaangażowaniu. Kolejne pytania identyfikowały liczbę znajomych w aplikacji oraz liczbę śledzonych celebrytów. Mniej niż 6 znajomych posiada blisko 20% ankietowanych i są to przeważnie osoby, które wysyłają do 5 snapów dziennie (90%) i są w wieku powyżej 25 lat (80%). Aby wskazać determinanty niskiej ich aktywności, należałoby przeprowadzić badanie uzupełniające w dobranej grupie. Od 6 do 10 znajomych posiada 16%, natomiast najbardziej szeroką zbiorowość (46%) stanowią osoby korespondujące za pomocą aplikacji Snapchat z grupą od 11 do 20 znajomych. Posiadanie powyżej 20 znajomych deklaruje co piąty respondent (18%), z czego ponad 80% stanowią osoby w wieku do 18. roku życia.

Wśród młodzieżowych światowych sław, które aktywnie działają na Snapchacie, można znaleźć między innymi: Justina Biebera, Rihannę, Jennifer Lopez, Arianę Grande i wielu innych. Aż 83% respondentów wskazało, że obserwuje co najmniej kilka kont celebrytów, wyłącznie jednego „śledzi” co dziesiąty respondent, a jedynie 7% nie jest zainteresowana wydarzeniami z życia współczesnych „fejmów”.

Ostatnie pytanie weryfikowało hipotezę postawioną we wstępie, iż najczęstszą przyczyną instalacji aplikacji Snapchat jest fakt korzystania z niej przez znajomych. Jako alternatywne opcje wskazano: ciekawość, reklamę, przypadek, innowacyjność rozwiązania oraz możliwość komunikacji i nietrwałość wiadomości. Ponad połowa respondentów (52%) jako podstawową inspirację używania aplikacji wskazała właśnie wykorzystywanie jej przez znajomych. Na kolejnym miejscu, z wynikiem 14%, znalazła się odpowiedź „dla zabawy”. Następnie dwa razy rzadziej powodami instalowania aplikacji były ciekawość (8%), automatyczne usuwanie wiadomości (7%) i możliwość komunikacji (7%), a innowacyjność rozwiązania (3%) oraz reklama (1%) stanowiły marginalny udział odpowiedzi. Uzyskane wyniki pozwalają zweryfikować pozytywnie postawioną hipotezę. Główną przyczyną rozpoczęcia korzystania z aplikacji Snapchat jest używanie jej przez znajomych.

Podsumowanie

Popularność marketingu mobilnego systematycznie się zwiększa, czego determinantą jest wzrost liczby urządzeń mobilnych wykorzystywanych do przeglądania kontentu w sieci oraz wzrostu liczby użytkowników portali społecznościowych. Facebook jako lider portali społecznościowych prowadzi w ostatnich latach bardzo kontrowersyjną dla użytkowników politykę prywatności, co mogło być przyczyną dużej dynamiki wzrostu powstałego w 2011 roku Snapchata. Mimo iż główną inspiracją stworzenia aplikacji przez Evana Spiegelą była chęć udostępnienia zdjęć wybranym znajomym tylko na chwilę, to współcześnie ta funkcjonalność nie jest kluczowym impulsem wpływającym na rozpoczęcie użytkowania. Przeciętny dzienny czas spędzany na Snapchacie jest znacznie dłuższy od czasu poświęcanego innym popularnym serwisom społeczno-

ściowym, jak Skype, Instagram czy Twitter, szczególnie wśród osób poniżej 18. roku życia. Młodzież coraz rzadziej ogląda telewizję czy teledyski, teraz media społecznościowe stanowią immanentną część codziennego życia. Snapchat w Polsce ma już ponad milion użytkowników, z czego zdecydowana większość to milenialsi. Snapchat może być bardzo skutecznym narzędziem w marketingu mobilnym, z uwagi nie tylko na dużą popularność, ale także innowacyjną formę przekazu. Odbiorcy, oglądając „Live Stories” oraz snapy znajomych, bardzo często przeżywają chwile oczami innych, poznając ich prywatne życie. Obecnie marketingowy potencjał aplikacji skupia się na funkcjach „Discovery” oraz prowadzenia aktywnego profilu. Fundamentalną cechą jest maksymalny czas przekazu, ograniczony przeważnie do 10 sekund. Z jednej strony jest to bardzo mało czasu na przekazanie konkretnego przesłania reklamowego, jednak u wielu odbiorców następuje zwiększenie koncentracji na spotach trwających tylko 10 sekund. Snapchat jest ogromnie popularny zwłaszcza w USA, gdzie większość eventów relacjonowana jest on-line, na co pozwala także ta aplikacja. W Polsce atrakcyjność marketingowa rozwiązania jest zdecydowanie zauważalna, jednak brak zaufania oraz ewidentnych przykładów potwierdzających skuteczność działań stanowią kluczowe bariery eskalacji *mobile marketingu* z wykorzystaniem Snapchata. Niemniej jednak w najbliższej przyszłości aplikacja powinna stać się kluczową formą komunikacji marketingowej z klientem, zwłaszcza w grupie młodzieży.

Literatura

1. Barwise P., Strong C. (2002), Permission-based Mobile Advertising, “Journal Interact Market”, Vol. 16(1).
2. Berezowski G. (2015), Demografia użytkowników Snapchata w Polsce, <http://napoleoncat.com/blog/demografia-uzytownikow-snapchata-w-polsce> (dostęp: 12.03.2016).
3. CBOS (2014), Internauci 2014, Komunikat z Badań CBOS, nr 82/2014, Fundacja Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/ K_082_14.PDF (dostęp: 10.03.2016).
4. Curtis S. (2014), Instant Messaging Overtakes Texting in the UK. The Telegraph Online URL, <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/10568395/Instant-messaging-overtakes-texting-in-the-UK.html> (dostęp: 02.03.2016).
5. Evans C., Moore P., Thomas A. (2012), An Intelligent Mobile Advertising System (iMAS): Location-Based Advertising to Individuals and Business, Sixth International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems, Palermo.
6. Frąckiewicz E. (2015), Rola marketingu mobilnego w rozwoju przedsiębiorstwa, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
7. Gavilan D., Avello M., Abril C. (2014), The Mediating Role of Mental Imagery in Mobile Advertising, “International Journal of Information Management”, Vol. 34, No. 4.
8. Grodner M. (2015), Rynek urządzeń mobilnych w Polsce i na świecie, [w:] Kolenda P. (red.), Perspektywy rozwojowe Mobile Online w Polsce 2015, IAB Polska, http://www.ican.pl/files/book_raport_mobile_2015.pdf (dostęp: 12.03.2016).
9. Gurgul P. (2012), New Mobile Marketing Capabilities of the Android Platform, “AGH Managerial Economics”, nr 12, Wydawnictwo AGH, Kraków.

10. Izakowski Ł. (2015), Raport: Jak globalne marki wykorzystują potencjał Snapchata, <http://evigo.pl/10900-jak-globalne-marki-wykorzystuja-potencjal-snapchata> (dostęp: 11.03.2016).
11. Jaszekiewicz A. (2012), Perspektywy rozwoju urządzeń mobilnych opartych na wykorzystaniu GPS, [w:] Goliński M., Szafranski M. (red.), Zintegrowany system wspomaganie dostępu do informacji w przestrzeni miejskiej z wykorzystaniem GPS i GIS, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
12. Jestem3 (2015), Polska.jest.mobi, Trzecia edycja raportu „Marketing mobilny w Polsce”, www.tnsglobal.pl/coslychac/files/2015/05/POLSKA_JEST_MOBI_2015.pdf (dostęp: 12.03.2016).
13. Jordan J. (2015), 53% of Emails Opened on Mobile; Outlook Opens Decrease 33%, <https://litmus.com/blog/53-of-emails-opened-on-mobile-outlook-opens-decrease-33> (dostęp: 10.03.2016).
14. Keikhosrokiani P., Mustaffa N., Sarwar M., Kianpisheh A., Damanhoori F., Zakaria N. (2011), A Study Towards Proposing GPS-Based Mobile Advertisement Service, [w:] Communications in Computer and Information Science, Informatics Engineering and Information Science, E-commerce, ICIEIS 2011, Proceedings, Part II, Kuala Lumpur.
15. Konkol S. (2010), Marketing mobilny, Helion, Gliwice.
16. Leppaniemi M., Sinisalo J., Karjaluo H. (2006), A Review of Mobile Marketing Research, “International Journal of Mobile Marketing”, Vol. 1, No. 1.
17. Marsit N., Hameurlain A., Mammeri Z., Morvan F. (2005), Query Processing in Mobile Environments: A Survey and Open Problems, Proceeding of the First International Conference on Distributed Framework for Multimedia Applications.
18. Mobext (2015), Red Bull jako pierwszy w Polsce wykorzystał NFC w kampanii reklamowej, <http://mobext.pl/realizacje/red-bull-nfc> (dostęp: 09.03.2016).
19. Mobirank (2015), Mobile w Polsce i na świecie w 2015 roku, <https://mobirank.pl/2015/01/21/mobile-w-polsce-na-swiecie-w-2015-roku> (dostęp: 12.03.2016).
20. Mróz-Gorgoń B. (2014), Marketing Aspects of Using Social Media by Fashion Brands in Poland, [w:] Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, ToKnowPress, Portorož 2014, Slovenia.
21. Paślawski K. (2016), Na zachodnich rynkach widać oznaki nasycenia. Sprzedaż smartfonów w Polsce wzrosła o 36 proc., <http://www.crn.pl/news/wydarzenia/badania-ryнку/2016/03/sprzedaz-smartfonow-w-polsce-wzrosła-o-36-proc> (dostęp: 12.03.2016).
22. Polasik M. (2002), Bankowość internetowa w ocenie prezesów banków, „Bank”, nr 5.
23. Polasik M. (2014), Perspektywy rozwoju mobilnych płatności NFC na rynku polskim, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, vol. 48/4, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
24. Pomykański A., Błażlak R. (2010), Istota innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.), Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
25. Sadowska E. (2013), Marketing mobilny a komunikacja marketingowa, [w:] Komunikacja marketingowa współczesne wyzwania i kierunki rozwoju, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
26. Saifullah M Dewan (2010), Issues in M-Banking: Challenges and Opportunities, Proceedings of 13th International Conference on Computer and Information Technology (ICIT 2010) 23-25 December, Dhaka, Bangladesh.
27. Sosnowska J. (2013), Co jest ważniejsze – internet czy telewizja? Najważniejsze wnioski z badania World Internet Project: Polska 2013, http://metro.gazeta.pl/Portfel/1,135229,14894700,Co_jest_wazniejsze_internet_czy_telewizja_Najwazniejsze.html (dostęp: 11.03.2016).

28. Watson C., McCarthy J., Rowley J. (2013), Consumer Attitudes Towards Mobile Marketing in the Smart Phone Era, "International Journal of Information Management", Vol. 33/5.
29. Wojtas T. (2015), Facebook z Messengerem mobilnym liderem społecznościowym w Polsce, Skype przed Instagramem, WhatsAppem i Snapchatem, <http://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/facebook-z-messengerem-mobilnym-liderem-spolecznosciowym-w-polsce-skype-przed-instagramem-whatsappem-i-snapchatem> (dostęp: 10.03.2016).

SNAPCHAT AS INNOVATIVE APPLICATION OF MOBILE MARKETING

Abstract: The actions of mobile marketing companies today are focused on innovative solutions and follow the trends of society. Application snapchat was founded in 2011 and is now at the stage of dynamic development. In Poland, the number of users has already exceeded one million people. The most active group is young people under eighteen years of age, for which the significant advantages is a new form of entertainment, the lack of conversation history and attractive filters and graphic animations. The most important determinant of interest in this application is the fact that her friends use. Snapchat was already used by global brands: McDonald's, MTV, Samsung, Amazon or National Geographic. An important feature is the ability to send 10-second video of a commercial nature, which usually show the unofficial face of the company, brand, event or life celebrities. Estimating application development indicate it as the main rival to Facebook.

Keywords: snapchat, mobile marketing, tools of mobile marketing



WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I WYZWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

Agnieszka Raczek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Niniejszy artykuł podejmuje tematykę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Usiłuje wskazać rolę działów zasobów ludzkich w obecnych czasach, które muszą niejednokrotnie wykazać się zarówno ogromną inicjatywą, jak i elastycznością w swoich codziennych aktywnościach, aby pełnić rolę nie tylko administratora danych personalno-płacowych, lecz znaczącą rolę strategicznego partnera biznesowego. Rozważania teoretyczne uzupełniono o studium przypadku prezentujące główne problemy w dziale HR w międzynarodowym przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie personelem, przedsiębiorstwa międzynarodowe

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.15

Wprowadzenie

Współcześnie skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga rozumienia całości zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, dostosowaniem strategii i polityki personalnej do potrzeb strategii organizacji. Celem niniejszego artykułu jest teoretyczne przybliżenie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz wskazanie na problemy, z jakimi mają do czynienia w codziennej pracy osoby zatrudnione w działach HR. Warto zauważyć, iż na przestrzeni kilkudziesięciu lat zmieniło się postrzeganie zasobów ludzkich oraz osób pracujących w działach HR (z ang. *human resources*). Nie wystarczy być już tylko kadrowym, zajmującym się wyłącznie administrowaniem danych personalnych, zakładaniem i prowadzeniem akt pracowników, lecz konieczne jest posiadanie świadomości i nastawienia biznesowego, rozumienie mechanizmów rządzących efektywnością firmy, posiadanie wiedzy z zakresu kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem. Duże znaczenie przypisuje się controllingowi personalnemu, dzięki któremu możliwe jest planowanie kosztów, a także analiza konkretnych danych liczbowych, jak na przykład koszty wynagrodzeń. Controlling personalny służy racjonalizacji zatrudnienia i ograniczaniu przypadkowości poprzez koordynację planowania, kontrolę i sprawne zasilanie informacyjne (Sajkiewicz 2004, s. 33). Współczesny pracownik działu HR powinien posiadać zatem rozległą wiedzę i kompetencje, umożliwiające pełnienie roli dorad-

czo-wspierającej dla zarządów przy podejmowaniu strategicznych decyzji mających wpływ na globalne funkcjonowanie firmy. Rola ta jest z całą pewnością trudniejsza w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, w których oprócz znajomości rozmaitych narzędzi i procesów HR należy wykazać się znajomością także kultury danego kraju, otoczenia rynkowego oraz mentalności pracowników.

Miejsce i rola funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Należy podkreślić, iż w obecnych czasach zasoby ludzkie mają ogromne znaczenie dla skutecznego, przynoszącego wymierne efekty funkcjonowania każdej organizacji. Jak zauważa R.W. Griffin: „Zarządzanie zasobami ludzkimi (albo – jak się je niekiedy nazywa – zarządzanie personelem) w wielu organizacjach zaliczono kiedyś do zadań drugorzędnych, ale w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci jego znaczenie ogromnie wzrosło. Wynika to z rosnącej złożoności materii prawnej, z uznania, że zasoby ludzkie są cennym środkiem poprawy wydajności, i z uświadomienia sobie kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem nimi” (Griffin 2013, s. 441). Można zatem przyjąć, iż współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa rolę strategiczną. Zdaniem A. Pocztońskiego strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma swoje źródła w założeniach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi powstałej w Stanach Zjednoczonych w latach osiemdziesiątych XX wieku. Podejście to zakładało wówczas zupełnie odmienny jak na tamte czasy sposób postrzegania pracowników, mianowicie nie tylko w kategorii źródła kosztów, lecz także jako zasobu wiedzy, umiejętności oraz zdolności, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Pocztoński 2002, s. 37). A. Pocztoński wskazuje ponadto, że w dzisiejszych czasach takie podejście jest czymś oczywistym w definiowaniu ról pełnionych w ramach nowoczesnie sprawowanej funkcji personalnej. Wśród nich należy wymienić rolę partnera strategicznego, rolę wewnętrznego dostawcy usług dla szeroko rozumianych klientów oraz rolę wewnętrznego konsultanta (Pocztoński 2002, s. 37). W kwestii pełnienia roli partnera strategicznego należy podkreślić fakt, iż często w zarządach firm międzynarodowych zasiada osoba HR menedżerów / dyrektora personalnego¹, a jeśli taka sytuacja nie ma miejsca, to i tak pozycja w strukturach organizacyjnych tychże stanowisk jest bardzo wysoka, tzn. osoby te raportują zwykle bezpośrednio do prezesów zarządu. Biorąc udział w spotkaniach kadry kierowniczej wyższego szczebla (w skład której również wchodzi), podejmując decyzje w tak ważnych sprawach jak wielkość i struktura zatrudnienia danej firmy, czy też poziom wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach. To od nich w dużej mierze zależą istniejące w firmie, bądź nie, systemy motywacyjne, czy też jakość i stopień realizacji polityki personalnej w firmach. Należy jednak pamiętać, że oprócz HR menedżerów / dyrektorów personalnych na jakość podejmowanych działań i sposób postrzegania firmy w kontekście mniej lub bardziej atrakcyjnego pracodawcy mają wpływ wszyscy pracownicy działów zasobów ludz-

¹ HR menedżer / dyrektor personalny – to najczęściej występujące w firmach (zwłaszcza z kapitałem zagranicznym) nazwy stanowisk osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Warto jednakże brać pod uwagę zakres zadań przypisany do stanowiska, jak i poziom uprawnień i decyzyjności, a nie sugerować się wyłącznie samym nazewnictwem stanowiska.

kich². To ich podejście oraz poziom kompetencji, wiedzy i zaangażowania bezpośrednio wpływają na pozostałych pracowników danej organizacji. To dzięki nim w dużej mierze realizowana jest rola wewnętrznego dostawcy usług, rozumianego jako dostawca interesujących dla pracowników programów szkoleniowo-rozwojowych, systemowych rozwiązań motywacyjnych, atrakcyjnych pakietów socjalnych, przejrzystych i funkcjonalnych procedur etc. Pracownicy działów zasobów ludzkich pełnią ponadto niezwykle istotną rolę wewnętrznego konsultanta, aczkolwiek należy podkreślić, iż ażeby ta rola mogła być realizowana efektywnie, pracownicy tychże działów muszą posiadać oczywiście odpowiedni poziom wykształcenia, wiedzy, kompetencji, doświadczenia. Jak wskazują D. Ulrich i W. Brockbank, najlepszy dział zasobów ludzkich to dział, który stara się dostosować pracę do potrzeb klientów oraz dba o ich pozytywne wrażenia. Dział ten powinien ponadto czuwać, aby dobór pracowników, ich rozwój, system nagradzania i komunikacji w firmie kształtowały umiejętności niezbędne do zapewnienia satysfakcji klientów, a to z kolei pozwoli zdobyć ich lojalność (Ulrich, Brockbank 2013, s. 74). Swoista opieka nad personelem przynosi wiele osobistej satysfakcji pracownikom HR, aczkolwiek zdaniem wyżej wspomnianych autorów największe znaczenie w ich pracy mają funkcje rzecznika pracowników i dewelopera kapitału ludzkiego, gdyż pomagają one uchwycić zależności między zachowaniami pracowników a działaniem inwestorów, klientów i menedżerów liniowych. Specjaliści HR tworzą wartość dla personelu i stanowią duszę przedsiębiorstwa, kiedy realizują następujące zadania:

- Określają model wartości dla pracowników, dzięki czemu wiedzą, że są ważni dla firmy, a ich praca wnosi wartość.
- Reprezentują interesy pracowników w kontaktach z menedżerami liniowymi.
- Zapewniają wsparcie administracyjne pracownikom.
- Dbają, aby pracownicy zdobyli umiejętności pozwalające rozwijać potencjał firmy (Ulrich, Brockbank 2013, s. 74).

Specjaliści HR powinni dbać również o swój regularny rozwój poprzez uczestnictwo w szkoleniach, konferencjach branżowych, mieć dostęp do profesjonalnej literatury i z niej korzystać, monitorować rynek usług HR i aktualnie rekrutujących pracowników pracodawców. Jest to konieczne, aby posiadać bieżącą wiedzę na temat panujących trendów i ewentualnych zagrożeń, chociażby w postaci zbyt wysokiego poziomu rotacji. W przeciwnym razie specjaliści nie będą w stanie pełnić powyższych zadań, a brak należytej wiedzy stanowił będzie poważną przeszkodę w budowaniu wizerunku specjalisty w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

Według M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne, spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – ludźmi, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie oraz zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia jej celów (Armstrong 2010, s. 13).

² W zależności od organizacji działy zasobów ludzkich mogą przybierać różne nazwy. Najczęściej spotykane to działy personalne, działy kadr, departamenty personalne, działy zasobów ludzkich.

K. Gadomska-Lila przypomina, że zarządzanie zasobami ludzkimi osadzone jest w teorii zasobowej, której wybitnymi przedstawicielami są E.T. Penrose i B. Wernerfelt. Ludzie mogą stanowić ten szczególny zasób, który nadaje organizacji unikatowy charakter i szczególnie ją wyróżnia. W tym celu konieczne jest właściwe wykorzystanie potencjału pracowników: wiedzy, umiejętności, łącznie z potencjałem emocjonalnym, a to z kolei wymaga opracowania sprawnego systemu zarządzania (Gadomska-Lila 2013, s. 71).

T. Listwan podkreśla, iż obecnie ludzie w organizacji postrzegani są jako zasoby strategiczne, stwarzające możliwość uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki zdolnościom, kwalifikacjom oraz ich kreatywności i elastyczności w działaniu. To ludzie tworzą wartość dodaną, natomiast inne zasoby stanowią tylko przesłanki do jej wytworzenia. Ludzie są podstawowym komponentem firmy, również w sensie ich zawodności, wskutek czego stają się elementem krytycznym w funkcjonowaniu organizacji (Listwan 2010, s. 60). Traktowanie ludzi, ich cech i przymiotów jako kapitału pomaga w kształtowaniu kariery i rozwijaniu kwalifikacji pracowników w sposób zgodny z potrzebami i celami przedsiębiorstwa (Bylok, Słocińska 2011, s. 6). Powyższe definicje i stwierdzenia wyraźnie wskazują, jak ważne jest, aby osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi były kompetentne i świadome spoczywającej na nich odpowiedzialności.

Cechy funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Aktualnie coraz więcej firm, niezależnie od wielkości, decyduje się na wyjście poza granice własnego kraju. Powodem tego może być poszukiwanie nowych klientów, dostawców, kontrahentów, bądź też sytuacja taka ma miejsce, gdy dochodzi do fuzji lub przejęć przez inne firmy (Stor 2010, s. 407-409). Pojawia się wówczas pojęcie międzynarodowego zarządzania kadrami (MZK), które według definicji T. Listwana „obejmuje zbiór decyzji i działań związanych z ludźmi, ukieunkowanych na osiągnięcie celów organizacji międzynarodowej i zaspokajanie potrzeb jej pracowników (Stor 2010, s. 407-409). Do zasadniczych filarów MZK należą komunikacja międzynarodowa i międzykulturowa. M. Stor wskazuje, iż zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwach międzynarodowych staje się jednym z największych wyzwań, przed jakimi stają praktycy i teoretycy zarządzania w XXI wieku. Powodem tego jest fakt, iż decyzje i działania mają charakter znacznie bardziej skomplikowany aniżeli w przedsiębiorstwie krajowym, działającym na jednym rynku lokalnym, z którego firma się wywodzi. W przypadku firm międzynarodowych konieczne jest uwzględnianie wielu różnic w otoczeniu, zarówno na poziomie poszczególnych jednostek lokalnych, umiejscowionych w różnych rejonach świata, jak i na poziomie globalnym, odnoszącym się do całej organizacji międzynarodowej. To powoduje, iż na zarządzanie kadrami w warunkach międzynarodowych należy patrzeć z perspektywy strategicznej (Stor 2010, s. 407-409). Zdaniem Z. Antczaka realizacja funkcji personalnej już na początku XX wieku była coraz częściej rozumiana jako całość, nabierała długookresowego wymiaru,

w związku z czym zaczęto mówić o strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Częściej także menedżerowie personalni całościowo, systemowo oraz w dynamicznym ujęciu postrzegali związane z nią procesy (Antczak 2014, s. 20). Zatem pojawia się kolejne pojęcie, które należy uwzględnić w rozważaniach – strategiczne międzynarodowe zarządzanie kadrami (SMZK), które zdaniem T. Listwana „odnosi się do zbioru decyzji i działań związanych z ludźmi, które długofalowo ukierunkowują praktyki w sferze personalnej, są zorientowane na osiągnięcie celów organizacji międzynarodowej i potrzeb jej pracowników oraz mają zasadnicze i dalekosiężne znaczenie dla powodzenia tej organizacji” (Stor 2010, s. 407-409). Można zatem wnioskować, iż działania podejmowane w zakresie funkcji personalnej powinny w swoim ogólnym zarysie:

- umożliwiać przedsiębiorstwu zdobywanie globalnej przewagi konkurencyjnej,
- charakteryzować się wysoką efektywnością,
- odpowiadać na potrzeby lokalne,
- mieć doskonałe zdolności adaptacyjne,
- być elastyczne, aby umożliwiać adaptowanie się do nowych warunków w krótkim okresie,
- zapewnić przedsiębiorstwu wysoką zdolność do transferowania wiedzy i umiejętności – w ramach organizacyjnych procesów uczenia się – do poszczególnych, należących do niego jednostek rozporoszonych geograficznie (Stor 2010, s. 407-409).

Jak zauważa A. Poczowski, aby strategia zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniała się znacząco do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez tworzenie wyjątkowego kapitału ludzkiego i jego efektywne wykorzystanie, musi być ona zintegrowana z pozostałymi elementami strategicznej konfiguracji przedsiębiorstwa międzynarodowego, a ponadto uwzględniać specyficzne czynniki występujące na rynkach międzynarodowych (Poczowski 2002, s. 42). Autor wskazuje następujące czynniki mające istotny wpływ na wybory strategiczne w obszarze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi:

- filozofia zarządzania zasobami ludzkimi,
- dominująca orientacja strategiczna firmy,
- rodzaj konkurencji,
- stopień umiędzynarodowienia firmy,
- poziom wewnętrznej integracji firmy (Poczowski 2002, s. 42).

W odniesieniu do funkcji personalnej w organizacjach międzynarodowych wyróżnia się:

- czynniki egzogenne, związane z zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa,
- czynniki endogenne, związane z wewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa (Poczowski 2002, s. 42).

Otoczenie zewnętrzne obejmuje następujące czynniki: prawny, etyczny, polityczny, technologiczny, edukacyjny, socjokulturowy i ekonomiczny. Należy podkreślić, że istota złożoności zarządzania kadrami w organizacjach międzynarodowych nie powinna sprowadzać się jedynie do uwzględniania różnic między otoczeniem zewnętrznym centrali a jednostkami zagranicznymi. Jak zauważa

M. Stor, niezwykle ważne jest zwrócenie uwagi na pojawiające się we współczesnych społeczeństwach ogólnoswiatowe trendy, takie jak:

- globalizacja gospodarki (zagęszczanie i intensyfikowanie powiązań między różnymi sferami życia społeczeństwa),
- dywersyfikacja siły roboczej (odnosząca się do tzw. różnorodności społecznej),
- rozwój nowych, elastycznych form i warunków zatrudnienia,
- postęp technologiczny, kreujący nowe formy organizacyjne,
- rewolucja jakości,
- oczekiwanie zachowań o wysokiej odpowiedzialności społecznej (Stor 2010, s. 410-411).

Istotne znaczenie w badaniu funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych mają tzw. grupy kapitałowe o charakterze międzynarodowym, które poprzez przejęcia i fuzje włączają zagraniczne przedsiębiorstwa w swoje struktury. Cz. Zajac stwierdza, iż funkcja personalna w grupach kapitałowych jest pełniona wyłącznie poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi grupy kapitałowej w wymiarze strategicznym oraz w wymiarze operacyjnym. Zdaniem autora funkcja personalna w grupie kapitałowej jest niezbędna do pełnienia innych funkcji podstawowych, w celu utrzymania pożądanego poziomu wewnątrzorganizacyjnej integracji społecznej, zapewniającej wewnętrzną spójność zgrupowanych spółek. Ponadto funkcja personalna tworzy społeczne i kulturowe podłoże, konieczne do osiągnięcia celów biznesowych grupy kapitałowej jako całości oraz funkcjonujących w niej podmiotów gospodarczych (Zajac 2012, s. 43).

Jak wskazuje K. Gadomska-Lila, zarządzanie zasobami ludzkimi spełnia w organizacji cztery główne funkcje związane z zatrudnianiem personelu, efektywnością pracy, zarządzaniem zmianą oraz skuteczną administracją (Gadomska-Lila 2013, s. 73). W kwestii zatrudniania personelu niezwykle ważne jest opracowanie przejrzystych procedur dotyczących rekrutacji i selekcji, opracowanie kryteriów dotyczących profilu idealnego kandydata, dogłębnego przemyślenia zakresu czynności i odpowiedzialności kandydata, a potem już pracownika, wskazanie kluczowych kompetencji, wiedzy i doświadczenia, które dany kandydat powinien posiadać. Następnie należy opracować niezwykle istotny plan adaptacyjny (z ang. *induction program*), który uwzględni będzie pakiet szkoleń wstępnych, a także pozwoli nowemu pracownikowi szybciej zintegrować się z nową firmą i współpracownikami. Z całą pewnością warto nakreślić możliwy rozwój kariery, aby pracownik miał jasność, w jaki sposób może poszerzać swoje kompetencje, umiejętności, w jakich programach szkoleniowych uczestniczyć, czy też uzyskać awans etc. Pozwoli to w znacznej mierze uniknąć ewentualnych rozczarowań nowych pracowników wynikających z braku adekwatnych w odniesieniu do ich wyobrażeń i ambicji możliwości rozwoju kariery zawodowej. Niestety często zdarza się, że pracownik stosunkowo szybko (niespełna po upływie roku albo i szybciej) decyduje się na odejście z nowej firmy, gdyż twierdzi, iż spodziewał się czegoś innego (ciekawszych zadań, udziału w międzynarodowych projektach, licznych szkoleniach wyjazdowych, błyskawicznego awansu etc.). W kwestii efektywności pracy warto zastanowić się, jakie wskaźniki efektywności pracownika wdrożyć (z ang. *key performance indicators*) i w jaki sposób będą mierzone. Dla pracownika reguły

te muszą być jasne i precyzyjne, niebudzące najmniejszych wątpliwości, gdyż tylko wówczas pracownik będzie w pełni zaangażowany w realizację zadań, a w konsekwencji – wskaźników. Efektywność pracownika może być badana w oparciu o realizację założonych celów. Stanowi to dobrą podstawę do opracowania atrakcyjnego dla pracownika i skutecznego dla organizacji systemu motywacyjnego, np. premii.

Kolejna funkcja personalna związana z zarządzaniem zmianą jest niezwykle istotna w sytuacji, gdy organizacja jest w procesie zmiany, np. przekształcenia właścicielskiego, fuzji, w sytuacji poważnych zmian struktury organizacyjnej (zmiany stanowisk, podległości, redukcja zatrudnienia). Ogromna rola zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się wówczas do efektywnej komunikacji. Z reguły zmiany pracownikom kojarzą się negatywnie i okupione są znacznym stresem, utratą bądź ograniczeniem zaufania do osób zarządzających, dlatego jasna i prowadzona na wszystkich szczeblach komunikacja jest elementem kluczowym. To głównie działy zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi odpowiedzialne są za działania związane z budowaniem pozytywnego wizerunku pracodawcy, tzw. *employer brandingiem*.

Ostatnia z czterech funkcji – skuteczna administracja – związana jest z prowadzeniem nadzoru i kontroli nad przestrzeganiem przepisów i zasad formalnoprawnych w zakresie nawiązywania, trwania i ustania stosunku pracy, prawidłowym w świetle obowiązującego prawa czasem pracy pracowników oraz naliczaniem wynagrodzeń. J. Purgał w celu porównania podejścia firm międzynarodowych i krajowych do sprawowania funkcji personalnej, realizowania poszczególnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informatycznych w tym zakresie, powołuje się na wyniki badań przeprowadzonych w ramach Projektu Celowego *Zamawianego Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, koordynowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie (Purgał 2002, s. 207-214). Spośród 101 firm, które zwróciły wypełnione ankiety, 29,8% stanowiły spółki z udziałem kapitału zagranicznego. Warto dodać, iż firmy uwzględnione w analizie, niezależnie od swojej wielkości, miały zróżnicowany terytorialny zasięg działania, a ankietowani wskazali na obecność przedstawicielstw firmy w postaci filii, oddziałów lub biur w różnych krajach świata. J. Purgał przyjęła następujące kryteria w celu oceny podejścia do sprawowania funkcji personalnej:

- znaczenie funkcji personalnej dla osiągnięcia długofalowych celów organizacji;
- zakres uprawnień i pozycja w organizacji dyrektora lub menedżera ds. zasobów ludzkich;
- rozlokowanie uprawnień i odpowiedzialności za sprawowanie funkcji personalnej.

Wyniki badań ukazały, że w odniesieniu do pierwszego kryterium największe znaczenie ma posiadanie przez firmę strategii zarządzania zasobami ludzkimi, odzwierciedlającej kompleksową, spójną wewnętrznie wizję funkcji personalnej, która uwzględnia strategię ogólną firmy, jej strukturę organizacyjną i kulturę, a także stanowi wspólny mianownik dla wszelkich w tym obszarze procesów, systemów i decyzji. Niestety, mimo że aż 95,5% ankietowanych wyraziło przekonanie

nie, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest potrzebna, to nie posiadała jej co czwarta firma w gronie respondentów. W kwestii drugiego kryterium, czyli zakresu uprawnień i pozycji dyrektora/menedżera ds. zasobów ludzkich, wskazano na znacznie silniejszą pozycję w przedsiębiorstwach międzynarodowych aniżeli w polskich. Należy dodać, że w ponad 80% przypadków dyrektor lub kierownik ds. zasobów ludzkich, oczywiście wraz z podległym zespołem, wpływał na kształt następujących procesów personalnych: pozyskiwanie i zwalnianie pracowników, administrowanie sprawami osobowymi, a w 75% spółek z udziałem kapitału zagranicznego także za obsadzanie stanowisk pracy, szkolenie personelu i kształtowanie wynagrodzeń. W większości tychże przedsiębiorstw był on ponadto współodpowiedzialny za planowanie kariery zawodowej oraz ocenianie efektów pracy załogi, a w co trzeciej firmie odpowiadał także za controlling personalny. Badania pokazały, że uprawnienia decyzyjne w sprawach kadrowych dotyczących bezpośrednich podwładnych przysługiwały kierownikom liniowym równie często jak dyrektorowi ds. zasobów ludzkich lub znacznie częściej. Dość powszechną praktyką było uprawnienie kierownika liniowego do przeprowadzania oceny jego bezpośrednich podwładnych oraz przyznawania im premii lub nagrody. Należy dodać, że ankietowani reprezentujący przedsiębiorstwa międzynarodowe w blisko 75% przypadków odnotowali udział kierowników liniowych w tworzeniu zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Z. Antczak zauważa, że duże, międzynarodowe korporacje z kapitałem zagranicznym częściej realizują funkcję personalną na zaawansowanym poziomie, wykorzystując przy tym szereg narzędzi i stosując między innymi outsourcing, odnoszą znaczne korzyści, redukując przykładowo koszty pracy. Autor wskazuje na charakterystyczną zależność, mianowicie jego zdaniem przedsiębiorstwo uzyskuje wyższy poziom wartości zwrotu z inwestycji w realizację funkcji personalnej, w sytuacji gdy współpracownicy/pracownicy dysponują wysokimi/rzadkimi kwalifikacjami/kompetencjami i funkcjonują w przestrzeni elastycznych, sieciowo-wirtualnych struktur organizacyjnych oraz relacji (Antczak 2014, s. 31).

Główne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Jak zauważa A. Sajkiewicz, zmierzanie w kierunku efektywnej organizacji zarządzania personelem nie jest łatwe, wymaga bowiem zarówno trafnego sformułowania celów, jak i wypracowania planu działań i stworzenia warunków jego konsekwentnej realizacji. Autor wymienia kilka zadań, które powinny poprzedzać wdrażanie projektów doskonalenia organizacji systemu personalnego, mianowicie:

- zidentyfikowanie obszarów rynku, na które będą zorientowane procesy i decyzje personalne;
- ustalenie, jakie usługi należy oferować klientom w obszarze personalnym;
- określenie potencjalnych rezerw, które organizacja powinna uruchomić w celu zwiększenia efektywności procesów personalnych;
- wypracowanie narzędzi doskonalenia organizacji działań personalnych oraz analizy porównawczej rozwiązań na tle innych, konkurencyjnych firm;

- uporządkowanie systemu rachunkowości pod kątem kosztów pracy – poziomu, tworzenia i przepływów, struktury oraz oddziaływania kosztów pracy na inne koszty przedsiębiorstwa (Sajkiewicz 2004, s. 28).

A. Sajkiewicz podkreśla niezwykle istotną dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi kwestię, iż „jakościowa zmiana w organizowaniu służby pracowniczej polega na ukształtowaniu jej z myślą o świadczeniu usług klientom, wśród których występują pracownicy, akcjonariusze i klienci zewnętrzni” (Sajkiewicz 2004, s. 28). Tak więc kolejny raz wskazana jest rola wysokich kwalifikacji i świadomości biznesowej pracowników działów HR, jako spore wyzwanie we współczesnych organizacjach, a szczególnie w organizacjach międzynarodowych. Coraz częściej wymaga się, aby komórki/działy personalne stanowiły tzw. wartość dodaną dla firmy. Jednakże aby spełnić to wymaganie, powinny realizować poza zadaniami administracyjnymi zadania dodatkowe, jak na przykład oferować usługi doradcze (w zakresie efektywnego zarządzania personelem), poszukiwać innowacyjnych rozwiązań motywacyjnych, implementować nowe i integrować dotychczasowe procesy, kreować rozwój pracowników i organizacji, wspierać decyzje i funkcje najwyższego kierownictwa. Pogląd, iż zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach winno być ukierunkowane na tworzenie wartości dla interesariuszy wskazuje także A. Pocztowski. Jego zdaniem oznacza to, iż głównym kryterium oceny efektywności działań podejmowanych w zakresie funkcji HR staje się wymierny wkład wnoszony w zaspokajanie potrzeb odbiorców (Pocztowski 2002, s. 294). S. Białas zwraca uwagę na pojawiający się w przedsiębiorstwach międzynarodowych problem dopasowania międzynarodowego, z którym muszą się zmierzyć specjaliści z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto według autorki specjaliści muszą nierzadko angażować się w budowanie międzynarodowych zespołów i prowadzenie rekrutacji na obcym rynku pracy, a także mierzyć się z problemami lojalności, tworzenia powiązań i więzi organizacyjnych w wielokulturowych zespołach oraz przezwyciężaniem barier związanych z odmiennością (Białas 2013, s. 45-46). A. Pocztowski z kolei zwraca uwagę na stawianie przed osobami zajmującymi się zarządzaniem zasobami ludzkimi nowych zadań, mających związek z podejmowaniem pracy przez polskich specjalistów w odmiennych kręgach kulturowych, jak i napływ do Polski pracowników z zagranicy, o odmiennym kulturze. Zadania te mają polegać na właściwym przygotowaniu wszystkich pracowników do funkcjonowania w warunkach rosnącej różnorodności kulturowej zatrudnienia, nie tylko tych, którzy wyjeżdżają do pracy za granicę. Zdaniem autora jest to bardzo poważny problem, gdyż opierając się na wielu wynikach badań, można wysnuć, iż występuje dość wysoki odsetek menedżerów i specjalistów doświadczających niepowodzeń podczas delegowania ich przez macierzyste firmy do pracy na rynkach zagranicznych (Pocztowski 2002, s. 294). Można domniemywać, iż niepowodzenia te mają nie tylko negatywny wpływ na funkcjonowanie działów czy też całej firmy, do której zostali oddelegowani pracownicy, jak i mogą pojawić się kwestie związane z frustracją samych pracowników, skutkujące obniżeniem poziomu satysfakcji z pracy, motywacji do dalszego działania, nadmiernym stresem związanym z nowym otoczeniem, rozłąką z rodziną. Może się zdarzyć, iż nawet wyjątkowo atrakcyjne wynagrodzenie czy pakiet świadczeń dodatkowych

(pokrycie kosztów relokacji, specjalne premie, pokrycie kosztów podróży do kraju ojczystego etc.) nie będą w stanie zrekompensować w odczuciu pracownika kosztów związanych z pracą poza granicami ojczyzny. Dalszym efektem może być decyzja pracownika o rezygnacji z pracy w zagranicznym oddziale czy też siedzibie firmy, a tym samym konieczność rozpoczęcia przez specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi kosztownego i czasochłonnego procesu rekrutacji. Dlatego też tak ważne jest, aby w porę rozpocząć skuteczne działania, mające na celu minimalizację ryzyka wystąpienia negatywnych aspektów delegowania pracowników.

W związku z dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością biznesową pojawiło się kolejne, ogromne wyzwanie dla działów HR przedsiębiorstw międzynarodowych – mianowicie kwestia edukacji i rozwoju menedżerów. Zdaniem P. Motyla „Nowa rzeczywistość wymusiła zmianę sposobu patrzenia na standardowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacje nieco inaczej niż w minionej dekadzie traktują kwestię zwrotu z inwestycji w szkolenia i programy rozwojowe, znacznie lepiej rozumiejąc ich rolę. Zaczynają też wyraźniej rozdzielać programy szkoleniowe od programów edukacji menedżerskiej. Kładą większy nacisk na dopasowanie strategii rozwoju personelu do ogólnej strategii firmy. Z większym zaufaniem podchodzą do programów e-learningowych. By nie zostać w tyle, warto nie tylko przyrzeć się nowym trendom, ale także zrozumieć je i wziąć pod uwagę, planując edukację menedżerów i ich rozwój” (cyt. za Motyl 2016). Jednym z trendów jest zarządzanie talentami i programy sukcesji. Zarządzanie talentami jest wymagającą i najmniej rozumianą kwestią, z jaką borykają się obecnie przedsiębiorstwa międzynarodowe. Należy podkreślić, iż podstawowym elementem efektywnego zarządzania talentami jest planowanie sukcesji dla stanowisk wysokiego szczebla, na które bardzo trudno pozyskać odpowiednich kandydatów z rynku. Sprawia to, że coraz częściej przedsiębiorstwa starają się opracowywać i oferować menedżerom wysokiego szczebla indywidualne programy edukacyjno-rozwojowe, mające zagwarantować silną merytorycznie bazę sukcesorów dla kluczowych w firmie stanowisk. Należy jednak pamiętać, iż każdy program edukacyjno-szkoleniowy, aby odniósł stuprocentową skuteczność, musi być poparty równoległym nabywaniem praktycznych doświadczeń w strukturach danej organizacji. Dla menedżerów umiejętnie sformułowana i zaprezentowana oferta rozwojowa stanowi skuteczny element składowy pakietu wynagrodzeniowego, szczególnie dla menedżerów o stosunkowo wysokich (lecz nie bardzo wysokich) pensjach. Dla nich bowiem atrakcyjność podwyżki płacy zasadniczej jest stosunkowo mała, jednakże samodzielne sfinansowanie długoterminowego programu edukacyjno-szkoleniowego mogłoby wciąż stanowić problem. Dużą popularnością odznaczają się dobrze przygotowane, nowoczesne programy e-learningowe, a także coaching i mentoring. Natomiast należy zwrócić uwagę, aby wszelkie programy edukacyjno-szkoleniowo-rozwojowe były powiązane ze strategią przedsiębiorstwa, gdyż tylko wtedy będą skuteczne, pozwolą kształtować pozytywny wizerunek organizacji, utrzymać osoby utalentowane oraz zapewnić przewagę konkurencyjną. Na kwestię talentów zwraca uwagę P. Bohdziewicz, stwierdzając, że współczesne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- pozyskanie talentów i zatrzymanie ich w organizacji;
- zatrzymanie talentów w organizacji i długofalowe zaangażowanie ich w efektywne realizowanie celów organizacji (Bohdziewicz 2014, s. 110-111).

Z kolei w raporcie *What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization, Evolution of Work and the Worker (Co dalej: Przyszłe światowe tendencje wpływające na twoją organizację, ewolucja pracy i pracownika)* wskazuje się na następujące wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi:

- Dostosowanie się do szybko zmieniającego się profilu pracownika.
- Starzenie się populacji na całym świecie stanowi ogromne wyzwanie dla firm. Młodych pracowników należy szybciej i efektywniej edukować, aby mogli przejąć zadania od starszych pracowników.
- Zrozumienie subtelności kwalifikacji pracowników. Brak standaryzacji w edukacji, zwłaszcza w kontekście globalnym. Stąd też trudno działom HR właściwie ocenić poziom kwalifikacji pracowników, szczególnie spoza granic danego kraju.
- Utrzymanie i zaangażowanie zmieniającego się rynku pracy. Konieczność uwzględniania przez działy HR preferencji pracowników, gdyż dla jednych największe znaczenie będzie miało wynagrodzenie, dla innych prestiż, a dla jeszcze innych autonomia w pracy. Działy HR będą musiały wszelkie zachęty i systemy motywacyjne dostosować do oczekiwań pracowników, niewystarczające będzie tylko zatrudnienie zdolnych pracowników, ale należy zadbać przede wszystkim o to, aby ich w firmie zatrzymać.
- Wyrównywanie technologii najlepszych praktyk dla globalnej strategii zarządzania. Nowe technologie umożliwiające komunikację poprzez nowe kanały, takie jak e-maile, telefony komórkowe, Internet i wideokonferencje, ułatwiły międzynarodowym przedsiębiorstwom tworzenie transgranicznych zespołów, w których współpracownicy mogą komunikować się ze sobą nieustannie, mimo dzielącej ich czasem znacznej odległości.
- Zarządzanie ryzykiem operacji globalnych. W sytuacji, gdy ludzie spotykają się tylko wirtualnie, a nie twarzą w twarz, pojawiają się trudności w budowaniu atmosfery zaufania i współpracy, częściej powstają także nieporozumienia. Natomiast rzadszy kontakt sprawia, że owe nieporozumienia są trudniejsze do rozwiązania. Dział HR musi się zintegrować z ogólnym zarządzaniem ryzykiem i ciągłością działania oraz planowania w firmie. W szczególności HR będzie musiał być bardziej zaangażowany w ocenę i przygotowanie do ewentualnych przełomowych wydarzeń, takich jak np. klęski żywiołowe, postoje, przerwy w funkcjonowaniu systemów IT. Ponadto HR będzie musiał szybko zorientować się we wszelkich kwestiach dotyczących kapitału ludzkiego na potencjalnych rynkach.
- Zatrudnianie i zatrzymywanie talentów, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów pracy (The Economist Intelligence Unit 2014, s. 32-42).

Zatrzymywanie talentów może okazać się trudne, a pracownicy mogą mieć poczucie, że nie są odpowiednio wynagradzani w odniesieniu do wkładanego wysiłku w realizację zadań. Z kolei pracodawcy mają coraz wyższe oczekiwania względem jakości pracy świadczonej przez pracowników. Pojawiająca się w takiej sytuacji fluktuacja personelu stwarza niewątpliwie wyzwanie dla HR. Zmiany w wieku

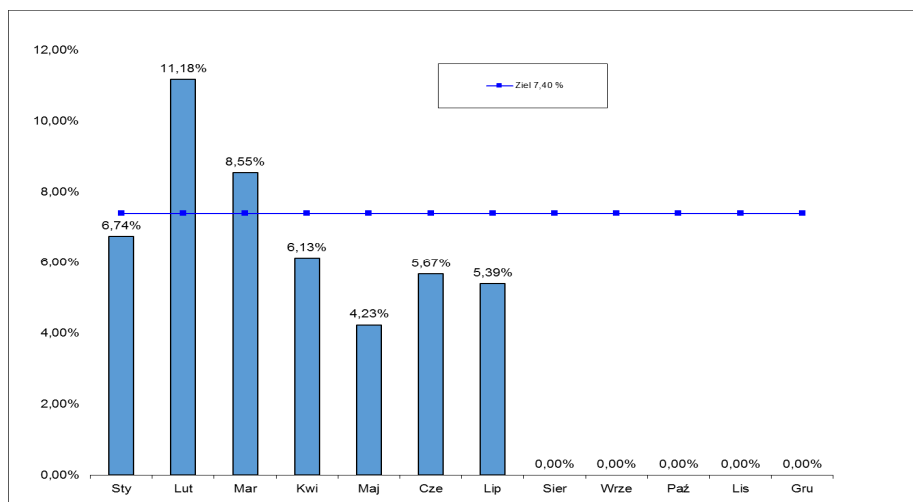
pracowników (starzenie się społeczeństw), więcej pracujących kobiet, profil pracowników (pokolenie Y), elastyczne godziny pracy, niedobór kluczowych/ unikatowych umiejętności, wpływ technologii, oczekiwania pracowników w sprawach wynagradzania za pracę, przenikanie się pracy z życiem prywatnym – powinny zostać skonfrontowane i uwzględnione w strategii HR, gdyż to ludzie są siłą napędową gospodarki opartej na wiedzy. Zatem należy postawić pytanie – czy przedsiębiorstwa są wystarczająco czujne, przygotowane i wyposażone w odpowiednie zasoby, aby sprostać powyższym wyzwaniom? Złożoność i wielość powyższych kwestii stanowi niewątpliwie ogromne wyzwanie dla współczesnych działów zarządzania zasobami ludzkimi.

Studium przypadku

Przedstawione w niniejszym artykule problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi warto wzbogacić o przykład praktyczny. Literatura przedmiotu podaje wiele przykładów problemów, z którymi borykają się przedsiębiorstwa międzynarodowe. W niniejszym artykule zaprezentowano doświadczenia własne autorki, która na co dzień prowadzi dział HR w międzynarodowym przedsiębiorstwie produkcyjnym średniej wielkości, działającym od kilkunastu lat na rynku polskim. Skupiono się na problematyce absencji chorobowej oraz rezygnacji z pracy, jako obecnie najważniejszych problemach działu HR tej firmy.

W przedsiębiorstwie wyróżniony jest dział zasobów ludzkich, którego kierownik wchodzi w skład kadry zarządzającej. Do kluczowych zadań działu zasobów ludzkich należy zaliczyć:

- administrowanie kadrami,
- rozliczanie czasu pracy pracowników,
- naliczanie wynagrodzeń,
- prowadzenie dokumentacji pracowniczej zgodnie z wymogami prawa,
- rekrutację i selekcję personelu,
- tworzenie i realizacja polityki personalnej,
- badanie potrzeb szkoleniowych,
- organizację szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych,
- komunikację wewnętrzną i zewnętrzną,
- kontakt z instytucjami zewnętrznymi: firmy konsultingowo-szkoleniowe, agencje doradztwa personalnego, Państwowa Inspekcja Pracy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych,
- opracowywanie i implementacja systemów motywacyjnych,
- przeprowadzanie badania poziomu satysfakcji pracowników,
- wsparcie kadry kierowniczej w zakresie prawa pracy i zarządzania personelem,
- sprawozdawczość i raportowanie – realizacja i monitoring założonych wskaźników efektywności,
- bieżącą obsługę pracowników w zakresie spraw kadrowo-płacowych.

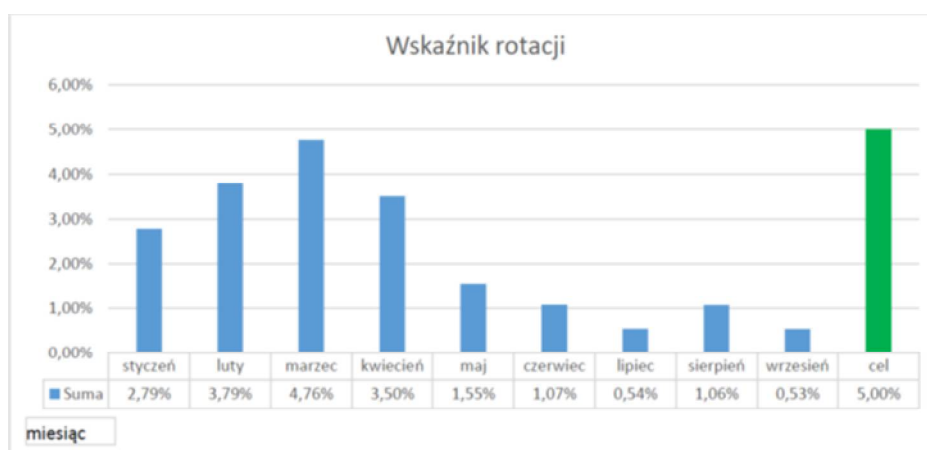


Rysunek 1. Absencja chorobowa wszystkich pracowników w roku 2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

Kluczowe problemy, z którymi można było się spotkać w ostatnim roku w badanej firmie, dotyczą dużej absencji oraz rotacji pracowników. Ukazane problemy mają ogromny wpływ na globalne funkcjonowanie organizacji. W tym celu w opracowaniu przedstawiono wskaźnik absencji oraz rotacji pracowników i wskazano na zmiany, które powinny zostać wprowadzone w zarządzaniu działem zasobów ludzkich. W badanej firmie wskaźnik absencji (absencji chorobowej) obliczany jest w następujący sposób: stosunek liczby dni tzw. L-4 do liczby dni kalendarzowych w miesiącu. Sposób wyliczeń był wymogiem zarządu firmy. Do pewnego momentu w skład współczynnika absencji wliczano także zwolnienia pracowników przebywających na zasiłkach chorobowych czy też świadczeniach rehabilitacyjnych, które de facto nie stanowią bezpośredniego kosztu pracodawcy, aczkolwiek życzeniem zarządu było uwzględnianie tych danych w prowadzonych statystykach. Wydawać się może, że otrzymane w ten sposób wyniki nie są do końca rzeczywiste i są mocno zawyżone. Jednakże uwzględniając kwestię, iż za nieobecnych pracowników ktoś musiał jednak wykonywać pracę, chociażby w godzinach nadliczbowych, generując tym samym zarówno dodatkowe koszty, jak i powodując nieprawidłowości w czasie pracy, można zrozumieć taki sposób postrzegania tego współczynnika. Z analiz wynikało, iż najwyższy współczynnik absencji wygenerował dział produkcji, a najniższy pracownicy biurowi. Wynika to z faktu, iż pracownicy działu produkcji stanowią ponad 60% wszystkich zatrudnionych pracowników. Warto zwrócić uwagę, że najwyższa wartość wskaźnika miała miejsce w miesiącach zimowych oraz letnich – wakacyjnych (*Rysunek 1*). W miesiącach zimowych obserwowano zwiększoną zachorowalność na schorzenia przeziębieniowo-grypowe, natomiast w okresie letnim absencja spowodowana była między innymi schorzeniami/urazami układu kostno-szkieletowego. Funkcjonujący

w organizacji dział zasobów ludzkich wprowadził rozmowy z pracownikami poruszającymi do pracy po absencji chorobowej, mające na celu pozyskanie informacji, czy absencja miała związek z wykonywaną pracą. W wyniku przeprowadzonych rozmów wskazano na brak związku pomiędzy absencją chorobową a wykonywaną pracą. Pierwotnym założeniem było, aby rozmowy z pracownikami były prowadzone przez bezpośrednich przełożonych. Niestety nie przyniosło to oczekiwanego skutku – przełożeni tłumaczyli się notorycznym brakiem czasu i z reguły rozmowy wcale nie były przeprowadzane. Z tego względu rola rozmówcy z pracownikami przypadła działowi zasobów ludzkich. Pozwoliło to nawiązać bezpośredni kontakt z pracownikami, a także monitorować przewlekłe schorzenia i wyselekcjonować pracowników potrzebujących pomocy finansowej (w ramach środków z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych) ze strony przedsiębiorstwa ze względu na poważne problemy zdrowotne.



Rysunek 2. Wskaźnik rotacji pracowników w roku 2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

Kolejny problem badanego przedsiębiorstwa stanowi rotacja personelu, wynikająca w 90% z inicjatywy pracownika, przedstawiona na *Rysunku 2*. W tym przypadku wskaźnik rotacji był znacznie wyższy wśród pracowników umysłowych (biurowych) niż pracowników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych (pracownicy działu jakości, utrzymania ruchu). Mimo iż powyższy wskaźnik zazwyczaj mieści się w celu, to z uwagi na fakt stosunkowo małej liczby pracowników umysłowych stanowi duży problem. Dział zasobów ludzkich przeprowadzał rozmowy z każdym pracownikiem składającym wypowiedzenie, pytając o przyczynę podjętej decyzji. Najczęstsze powody odejścia z firmy podawane przez pracowników produkcyjnych to:

- niesatysfakcjonujące wynagrodzenie – stawka godzinowa;
- wyjazd do pracy za granicę;
- wysokie koszty dojazdu do pracy związane z odległością od miejsca zamieszkania.

- Najczęstsze powody odejścia z firmy przez pracowników biurowych to:
- otrzymanie atrakcyjniejszej oferty pracy pod względem finansowym;
- brak oczekiwanych możliwości rozwoju – wyższego w hierarchii stanowiska;
- brak systemu motywacyjnego;
- atmosfera i warunki pracy – informacja pozyskana nieformalnie (w trakcie tzw. rozmów kulturalnych).

Uwagę zwraca fakt, iż większość odejść pracowników umysłowych ma miejsce przed upływem jednego roku od zatrudnienia.

Bezpośrednim problemem samego działu zasobów ludzkich jest konieczność zbyt dużej koncentracji na kwestiach administracyjnych i polityce kosztowej, polegająca na wykonywaniu ogromnej ilości zestawień, raportów, analiz. Takie są bowiem oczekiwania i wytyczne zarządu przedsiębiorstwa. Niestety całkowicie na dalszy plan zeszyły tak istotne w obecnych czasach kwestie, jak komunikacja na linii przełożony–pracownik, szkolenia i rozwój pracowników czy systemy motywacyjne. Jest to dość powszechne zjawisko w firmach właścicielskich, sterowanych ręcznie, w których mamy do czynienia z afektem ojcowiskim, tzn. tylko to, co stworzy/zaproponuje zarząd/właściciel jest słuszne i przekazywane do realizacji. Taka sytuacja z całą pewnością oddziałuje na wyżej wymienioną rotację pracowników umysłowych – specjalistów, oczekujących samodzielności, większej swobody działania, decyzyjności, możliwości implementowania własnych pomysłów. Oczywiście ma to negatywny wpływ na ogólny wizerunek przedsiębiorstwa na rynku pracy i trudności z pozyskaniem nowych, kompetentnych kandydatów.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, z całą pewnością należy podkreślić fakt, iż firmy międzynarodowe odgrywają ogromną rolę w tworzeniu nowoczesnych strategii i metod zarządzania zasobami ludzkimi. Współczesne działy zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi muszą dbać o swój profesjonalny wizerunek poprzez ciągłe doskonalenie swoich kompetencji, aktualizowanie wiedzy, a także bieżący monitoring aktualnych trendów i najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, korzystanie z nowoczesnych rozwiązań systemowych (np. oprogramowania IT). Liczne badania potwierdzają trend w przekształcaniu się ról menedżerów i specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi oraz coraz wyższy poziom ich profesjonalizmu. Jednakże kwestia zmiany ról działów zarządzania zasobami ludzkimi wciąż postrzegana jest jako wyzwanie na przyszłość anizeli jako aktualny standard. Ważne, aby osoby zajmujące się dziedziną HR uczyły się wychodzenia z dotychczasowych ról „kadrowych” i brały czynny udział we wszelkich zmianach organizacyjnych, koncentrowały się na celach strategicznych przedsiębiorstwa, wykazywały się inicjatywą, kreatywnością, pozbawionym stereotypów myśleniem. Ponadto powinny systematycznie dostarczać klientom wewnętrznym (menedżerom, zarządom, pracownikom) mierników, będących nie tylko dowodem na efektywne, skuteczne działanie, ale będących konkretnymi informacjami wspierającymi procesy decyzyjne związane z globalnym funkcjonowaniem przedsiębior-

stwa. Niewątpliwym problemem są przedsiębiorstwa, w których działy HR nie są doceniane, a ich rola mimo posiadanych kompetencji i chęci uczestnictwa w decyzjach strategicznych jest bagatelizowana i sprowadzana wyłącznie do funkcji administracyjnej.

Literatura

1. Antczak Z. (2014), Kierunki rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce, [w:] Z. Antczak, S. Borkowska (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa.
2. Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Bazan-Bulanda A., Robak E. (red.) (2014), *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
4. Białas S. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
5. Bohdziewicz P. (2014), Współczesne przeobrażenia psychologicznego kontraktu zatrudnienia i ich konsekwencje jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Antczak Z., Borkowska S. (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, s. 92-109, Difin, Warszawa.
6. Borkowska S. (red.) (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków.
7. Byłok F., Słocińska A. (2011), *Kapitał ludzki i intelektualny jako elementy kształtujące przewagę konkurencyjną organizacji. Wprowadzenie do tematyki*, [w:] Byłok F., Słocińska A. (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
8. Gadomska-Lila K. (2013), *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
9. Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Juchnowicz M. (red.) (2004), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
11. Listwan T. (red.) (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
12. Motyl P. (2016), *Edukacja i rozwój menedżerów: nowe trendy, największe wyzwania*, http://www.ican.pl/172,1,edukacja_i_rozwoj_menedzerow_nowe_trendy_najwieksze_wyzwania (dostęp: 20.06.2016).
13. Pochtowski A. (red.) (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Pochtowski A. (2007), *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju ZZL*, [w:] S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
15. Purgał J. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
16. Sajkiewicz A. (2004), *Standardy organizacji zasobów ludzkich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
17. Stor M. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.

18. Ulrich D., Brockbank W. (2013), Tworzenie wartości przez dział HR, Wolters Kluwer, Warszawa.
19. The Economist Intelligence Unit (2014), What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization, Evolution of Work and the Worker, New York,
20. <http://futurehrtrends.eiu.com/report-2014/challenges-human-resource-management/> (dostęp: 20.06.2016).
21. Zając Cz. (2012), Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, PWE, Warszawa.

CONTEMPORARY ISSUES AND CHALLENGES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

Abstract: This article takes issues related to human resources management in international companies. It is trying to identify the role of human resources departments at the present time, which must often demonstrate both great initiative and flexibility in their daily activities, to play the role of not only the data personal and payroll, but the major role of strategic business partner. Theoretical considerations supplemented with case studies presenting the main problems in the HR department in an international company.

Keywords: human resources, human resources management, international companies



ANALIZA PORTFELA RYZYK NA PODSTAWIE LOSOWO WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW W SEKTORZE MŚP

Monika Piśniak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Pojęcie ryzyka znane jest ludzkości od zarania dziejów, na początku dotyczyło zapewnienia odpowiednich warunków do przeżycia, następnie wraz z rozwijającą się gospodarką stało się nierozzerwalne z każdą dziedziną życia ludzi oraz przedsiębiorstwa. Celem opracowania jest klasyfikacja wraz z podziałem ryzyka występującego w procesach decyzyjnych, które są mocno związane z zarządzaniem. Powiązane jest przez to z nieznaną przyszłością, brakiem kompletnych informacji, które mają na celu eliminację ryzyka lub też jego zmniejszenie. W trakcie kolejnych następujących po sobie procesów, które mają miejsce, jako konsekwencja podjętej decyzji mogą wystąpić zakłócenia płynące ze środowiska naturalnego lub otoczenia społecznego, wywołując stan niepewności.

Celem przedłożonej pracy jest wskazanie, z jakimi rodzajami ryzyk mają styczność małe i średnie przedsiębiorstwa na każdym poziomie decyzyjnym. Dodatkowym celem opracowania jest pokazanie, jak znikoma jest wiedza dotycząca ryzyka w badanych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: ryzyko, rodzaje ryzyk, bariery, MŚP

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.16

Wprowadzenie

Ryzyko występuje w każdej dziedzinie życia człowieka, jest ono znane od początku dziejów. Powstaje, jeśli mamy do czynienia z sytuacją, w której należy podjąć decyzję, nie znając przyszłych skutków. Powiązane jest zatem z nieznaną przyszłością oraz brakiem kompletnych informacji, mających na celu eliminację ryzyka lub też jego zmniejszenie. W trakcie kolejnych procesów następujących po sobie w konsekwencji podjętej decyzji mogą wystąpić zakłócenia płynące ze środowiska naturalnego lub otoczenia społecznego, wywołując stan niepewności (Kaczmarek 2008, s. 48).

W momencie podejmowania decyzji nie dysponujemy nigdy kompletnym zbiorem informacji, jedynie wspieramy się danymi, które otrzymaliśmy z analizy historycznej. Zmusza to do odgadywania skutków oraz przyszłych rezultatów obecnych decyzji (Moore 1975, s. 15). Decyzje te podejmuje się, akceptując albo odrzucając założenia warunków, które opisują w pewnym przybliżeniu realia procesu decyzyjnego. Warunki te dzielą się na deterministyczne, czyli te, które są pewne, mogące przewidzieć wszystkie konsekwencje podejmowanych decyzji, oraz niedeterministyczne, którymi jest właśnie ryzyko oraz niepewność (Marcinkowski 2009, s. 113).

Przeglądając literaturę przedmiotu, można znaleźć wiele różnorodnych klasyfikacji ryzyka, najbardziej ogólny podział to na ryzyko rynkowe oraz specyficzne (Schroeck 2002, s. 2). Ryzyko specyficzne jest związane ze specyfiką poszczególnych przedsiębiorstw, natomiast rynkowe wyrażane jest za pomocą kowariancji odchyleń pojawiających się zmian w ogólnym rozwoju gospodarczym (Zachorowska 2006, s. 59).

Według W. Tarczyńskiego oraz M. Mojsiewicza można wyodrębnić trzy podstawowe rodzaje ryzyka (Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 15-16):

- Właściwe, oparte jest na zasadzie wielkich liczb.
- Subiektywne, wyraża się za pomocą niedoskonałości człowieka, przez to może przejawiać się subiektywizmem podczas szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zjawiska;
- Obiektywne, będąc związane ze stanem niepewności, określa zupełny brak możliwości przewidzenia zdarzeń.

Analizując definiowanie ryzyka w dostępnej literaturze, można zauważyć, że jest ono zarówno pojęciem intuicyjnym, jak i mierzalnym, spowodowane jest wieloma różnicami subiektywnymi definiujących (Małara 2013, s. 11-12). Sprowadzają się one do różnic semantycznych (Piśniak 2014, s. 7), jednak w niektórych można zauważyć element operacyjny.

Pojęcie ryzyka pochodzi z łacińskiego słowa „*riscare*”, które znaczy „odważyć się”, nakreślając kluczowe znaczenie ryzyka jako kwestii wyboru, a nie przeznaczenia (Bernstein 1997, s. 19).

Współczesny słownik języka polskiego podaje definicję, że ryzyko to „możliwość sukcesu, ale także niepowodzenia, porażki, straty. To także przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, wątpliwy. Ryzyko to również możliwość powstania szkody” (Dunaj (red.) 1998, s. 598).

Uzupełnieniem definicji podanej przez słownik języka polskiego jest opis pochodzący z Encyklopedii organizacji i zarządzania, mówiący, że wielkość ryzyka jest zdeterminowana poprzez: typ, zakres, a także warunki, w jakich proces przebiega (Pasiczny 1981, s. 410).

Analiza uzyskanych wyników badania portfela ryzyk w MŚP

Kwestionariusze składają się z czterech części; poza jednym pytaniem otwartym, wszystkie pytania są zamknięte. Zostały one wysłane drogą elektroniczną do 56 przedsiębiorstw, niestety nie wszystkie zostały wypełnione oraz przesłane zwrotnie. Większość odpowiedzi zwrotnych stanowiły tłumaczenia o braku potrzeby zajmowania się w organizacji ryzykiem, dlatego też respondenci nie wypełnili ankiet.

Liczebność próby uzasadniona została doborem celowym – wszystkie przedsiębiorstwa deklarowały, że zajmują się w ramach prowadzenia swojej działalności zarządzaniem ryzykiem.

Ankieta została podzielona na cztery części: pierwsza dotyczyła danych o ankietowanym przedsiębiorstwie, druga danych o ankietowanym, trzecia to identyfikacja i podział ryzyka, a czwarta dotyczyła podejścia do ryzyka oraz związanych z nim barier.

1) Podstawowe dane o ankietowanej firmie

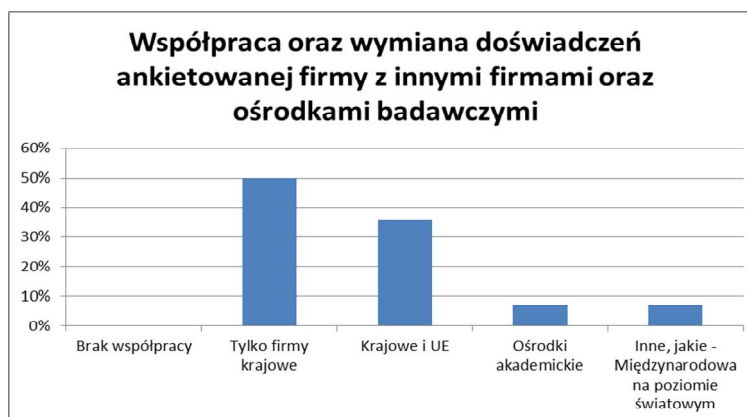
Najczęściej ankietowani zatrudnieni są w organizacjach sektora prywatnego, bo aż ponad 70%, natomiast niecałe 30% w organizacjach publicznych. Nikt z pytaných osób nie pracuje w organizacjach sektora porządkowego. Wyniki odpowiedzi na to pytanie zostały przedstawione na wykresie (*Rysunek 1*).



Rysunek 1. Ujęcie procentowe rodzaju organizacji, w jakiej ankietowany pracuje

Źródło: Opracowanie własne

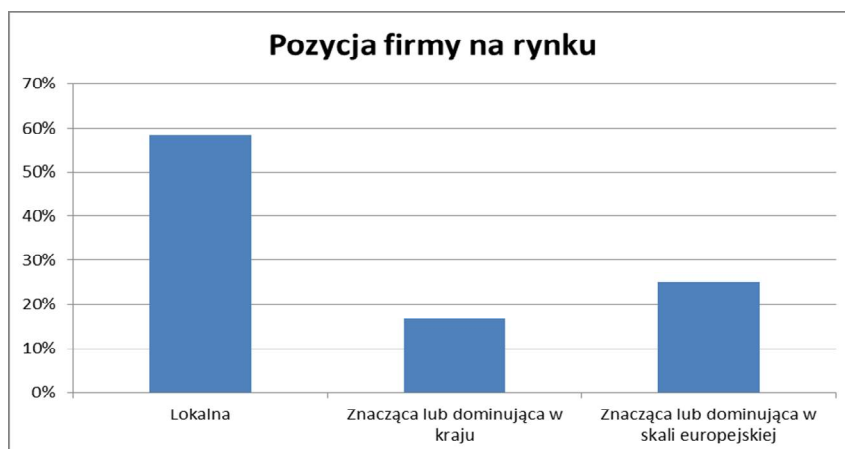
Kolejne pytanie dotyczyło współpracy opartej na wymianie doświadczeń z innymi formami czy też ośrodkami badawczymi. Poniższe odpowiedzi (*Rysunek 2*) cieszą, ponieważ wynika z nich, że istnieje współpraca u 100% ankietowanych. Najczęściej dotyczy firm krajowych, ewentualnie UE. Szkoda, że tylko niecałe 10% współpracuje z ośrodkami akademickimi.



Rysunek 2. Przedstawienie procentowe współpracy oraz wymiany doświadczeń ankietowanej firmy z innymi firmami oraz ośrodkami badawczymi

Źródło: Opracowanie własne

Przede wszystkim, jak wskazują odpowiedzi przedstawione na *Rysunku 3*, ankietowani byli pracownicy zatrudnieni w organizacjach o pozycji lokalnej, co dziwne – kolejną odpowiedzią co do wysokości wyników była ta dotycząca pozycji firmy w skali europejskiej. Namniej punktów otrzymała grupa znacząca w kraju.

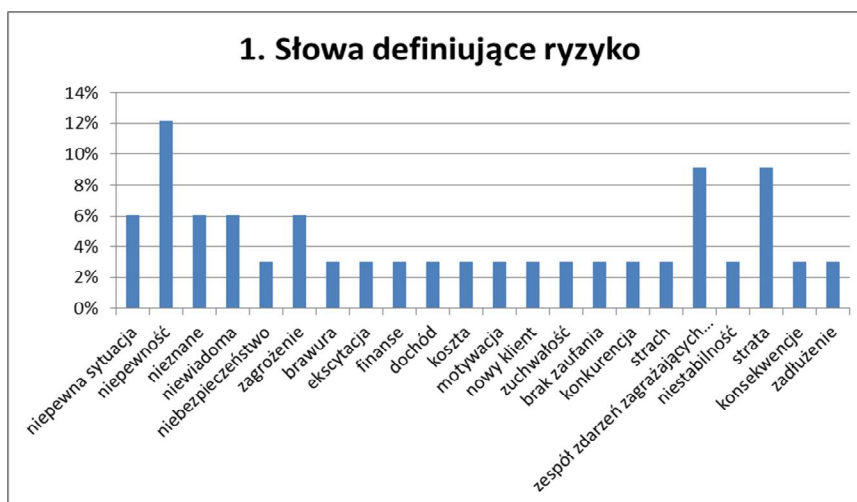


Rysunek 3. Procentowy układ pozycji ankietowanych firm na rynku

Źródło: Opracowanie własne

2) Pytania dotyczące identyfikacji oraz rodzaju ryzyka

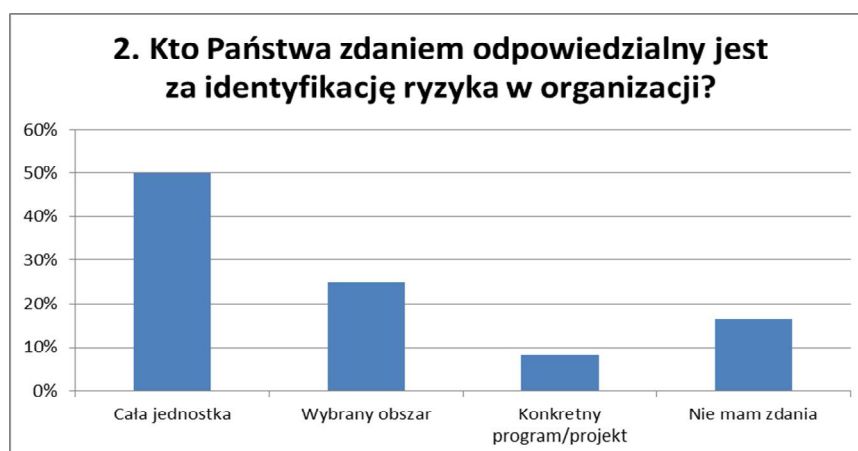
Pierwszym pytaniem rozpoczynającym tę część ankiety jest pytanie otwarte, dotyczące skojarzeń ze słowem „ryzyko”. Tak jak wskazuje *Rysunek 4*, uzyskano sporo różnych odpowiedzi. Jedyne, co można zauważyć, to tendencja do słów: „niepewność”, „niepewna sytuacja” itp. Często też ryzyko rozumiane jest przez respondentów jako strata czy zagrożenie.



Rysunek 4. Wykres procentowy pokazujący, jak ankietowani definiują ryzyko

Źródło: Opracowanie własne

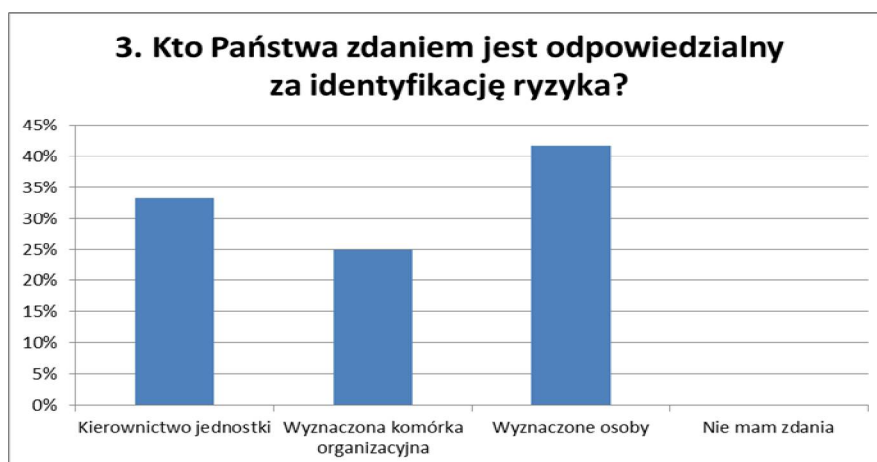
Poniższe pytanie dotyczyło kwestii odpowiedzialności za identyfikację ryzyka w organizacji. Dokładnie połowa ankietowanych wskazała całą jednostkę (*Rysunek 5*), ok. 25% respondentów – wybrany obszar, 15% nie ma zdania, a niecałe 10% konkretny projekt, program.



Rysunek 5. Przedstawienie procentowe, kto według ankietowanych odpowiedzialny jest za identyfikację ryzyka w organizacji

Źródło: Opracowanie własne

Natomiast odpowiedzi na to pytanie, które zostało specjalnie sformułowane inaczej, nie pokrywają się z odpowiedziami powyżej. Tym razem nie pojawiła się odpowiedź „nie mam zdania”; najwięcej bo ponad 40% respondentów wskazuje wyznaczone osoby, jako odpowiedzialne za identyfikację ryzyka (*Rysunek 6*).



Rysunek 6. Wskazania ankietowanych dotyczące odpowiedzialności za identyfikację ryzyka

Źródło: Opracowanie własne

Pytanie czwarte dotyczyło największych zagrożeń dla organizacji, biorąc pod uwagę aspekt finansowy. Najwięcej, bo prawie 40% respondentów odpowiedziało, że są to niewystarczające źródła finansowania. Zmiana wysokości dochodów oraz wzrost kosztów realizacji uzyskały tyle samo odpowiedzi, tj. 15%. Wzrost wydatków, wielkość zadłużenia organizacji, opóźnienia w realizacji i inne, jakie? - opóźnienia w płatnościach – plasują się na tym samym poziomie: ok. 8%. Wykres z wynikami dotyczącymi tego pytania przedstawia *Rysunek 7*.



Rysunek 7. Wykres wskazujący główne finansowe zagrożenia dla organizacji

Źródło: Opracowanie własne

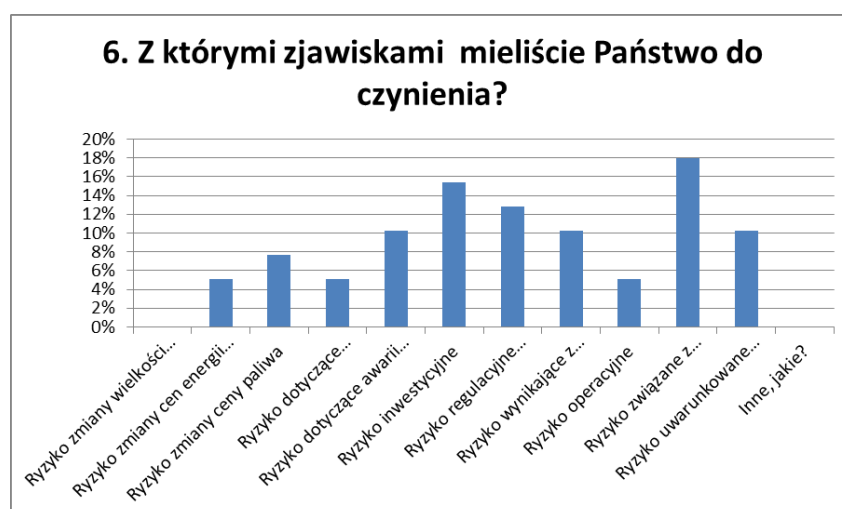


Rysunek 8. Przedstawienie graficzne rodzajów ryzyka, z jakimi spotkali się ankietowani

Źródło: Opracowanie własne

Kolejne pytanie dotyczyło kwestii rodzajów ryzyka, z jakimi spotkali się ankietowani. Jak widać na *Rysunku 8*, najczęściej respondentów wskazało ryzyko ekonomiczne – niecałe 16%. Kolejnymi odpowiedziami były: ryzyko kursu walutowego i stopy procentowej, ryzyko produkcyjne i ryzyko siły wyższej. Ryzyko kredytowe oraz medialne ryzyko środków przekazu uplasowały się na trzecim miejscu co do ilości odpowiedzi. Kolejnymi odpowiedziami okazały się: ryzyko polityczne oraz ryzyko socjologiczne. Ryzyko prawne i bezpieczeństwo wraz z ryzykiem organizacyjnym znalazły się na przedostatnim miejscu. Ryzyko związane z nowymi technologiami i ekologią, ryzyko medyczne i epidemiologiczne, ryzyko psychologiczne oraz ryzyko cywilizacyjne i kulturowe uzyskały najmniej odpowiedzi. Natomiast ryzyko ubezpieczeniowe, ryzyko farmaceutyczne, ryzyko chemiczne oraz ryzyko filozoficzne, etyczne i religijne nie zostały wskazane przez respondentów.

Pytanie szóste jest bardziej szczegółowe niż pytanie poprzednie. Pokazuje, z jakimi zjawiskami mieli do czynienia ankietowani. Najwięcej, bo 18% respondentów wskazało ryzyko związane z rozwojem konkurencji. Kolejnymi odpowiedziami są ryzyko inwestycyjne (15%) i ryzyko regulacyjne związane z ustaleniem cen (13%). Ryzyko dotyczące awarii technologicznych, ryzyko wynikające z odpowiedzialności z tytułu świadczenia usług oraz ryzyko uwarunkowane zmianą aktów prawnych dostały 10% odpowiedzi. Dalej ryzyko zmiany ceny paliwa 9%, ryzyko zmiany cen energii elektrycznej wraz z ryzykiem dotyczącym środowiska naturalnego oraz ryzykiem operacyjnym uzyskały najmniej wskazań, tj. 5%. Nie zostały wybrane dwie odpowiedzi: ryzyko zmiany wielkości produkcji energii elektrycznej oraz inne.



Rysunek 9. Graficzne przedstawienie, z jakimi zjawiskami mieli do czynienia ankietowani

Źródło: Opracowanie własne

Następne pytanie wskazuje na techniki, z jakimi mieli do czynienia respondenci. Odpowiedzi na to pytanie przedstawione zostały na *Rysunku 10*. Najczęściej są to wywiady oraz pytania otwarte – stanowiły one 36% odpowiedzi. Kolejne

okazały się burze mózgów, które uzyskały 31% odpowiedzi. Na trzecim miejscu znalazł się wybór ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych do przeprowadzenia analizy – w ten sposób odpowiedziało 20% ankietowanych. W przypadku każdej idei oraz sesji ukierunkowanej, gdzie uczestnicy są dobrani pod kątem różnych aspektów projektu, odpowiedzi zawierały najmniej wskazań, tj. 5%. Ponownie dwie odpowiedzi nie zostały wskazane, mianowicie: powtórzenie procesu (metoda iteracyjna) oraz inne.

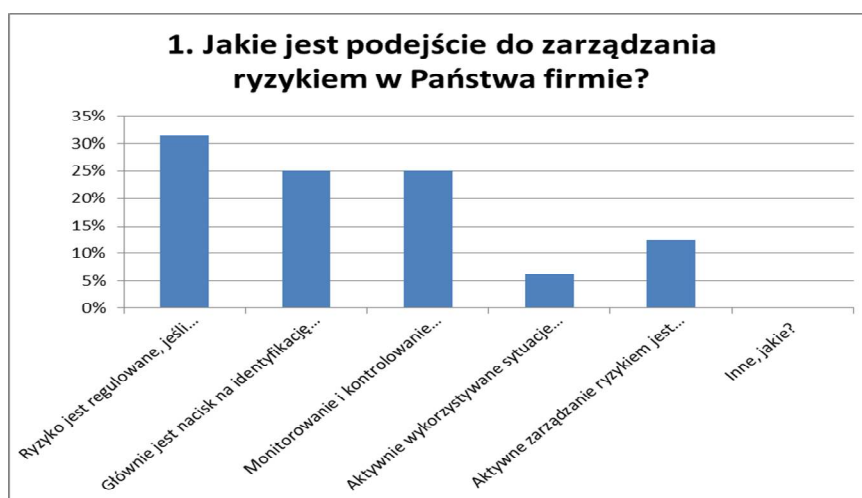


Rysunek 10. Procentowy rozkład występowania technik identyfikacji ryzyka w organizacji

Źródło: Opracowanie własne

Aby przekonać się, z jakimi ilościowymi analizami ryzyka respondenci mieli styczność, zostało zadane pytanie ósme. Patrząc na *Rysunek 11*, można zauważyć brak jednej zdecydowanej odpowiedzi. Co prawda najczęściej, bo 18% ankietowanych wskazało opinie ekspertów, jednak kolejne odpowiedzi uzyskały 13%, tj. materiały wejściowe, zidentyfikowane ryzyka, dane historyczne oraz symulacje. Lista hierarchii ryzyk wraz z ankietami plasują się na trzecim miejscu z wynikiem 9%. Najmniej, bo ponad 4% ankietowanych wskazało narzędzia i techniki oraz analizę wrażliwości. W przypadku tego pytania sporo odpowiedzi nie zostało wybranych, mianowicie: plan zarządzania ryzykiem, lista ryzyk do dalszej analizy i zarządzania, rezultaty innych procesów planowania, analiza drzew decyzyjnych oraz inne.

Pytanie pierwsze otwierające ostatnią część ankiety dotyczyło podejścia do zarządzania ryzykiem w organizacji. Wyniki zostały przedstawione na *Rysunku 12*. W największej ilości badanych organizacji ryzyko jest regulowane, jeśli odczuwalne są poważne skutki działania danego rodzaju ryzyka – taką odpowiedź wskazało 31% respondentów. Z kolei 25% ankietowanych odpowiedziało, że główny nacisk położony jest na identyfikację i ocenienie skali skutków wybranych czynników ryzyka oraz monitorowanie i kontrolowanie kluczowych czynników ryzyka, które jest rozpatrywane jako istotne dla firmy. Zdanie, iż aktywne zarządzanie ryzykiem jest strategiczną umiejętnością konkurencyjności na rynku, wskazało 12% ankietowanych przedsiębiorstw. Najmniej, bo 6%, wskazało aktywnie wykorzystywane sytuacje związane z ryzykiem do poprawy wyników finansowo-ekonomicznych. Nikt z ankietowanych nie podał innego podejścia.



Rysunek 11. Rodzaje ilościowej analizy ryzyka, z jaką spotkali się ankietowani

Źródło: Opracowanie własne

3) Pytania dotyczące podejścia do ryzyka oraz barier



Rysunek 12. Rodzaje podejść do zarządzania ryzykiem w organizacjach ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku sposobów zarządzania rozpoznanymi zagrożeniami w firmach ankietowani byli jednogłośni, wskazując trudności związane z określeniem skali ryzyka (38%) oraz trudność oceny skali zagrożeń (24%). Również 24% odpowiedzi uzyskało ocenianie i porównywanie kosztów przeciwdziałania. Najmniej wskazań (7%) otrzymało ocenianie korzyści oraz korzyści wraz z kosztami.



Rysunek 13. Sposób zarządzania zagrożeniami w firmach respondentów

Źródło: Opracowanie własne

Ostatnie pytanie ankiety dotyczyło barier w zarządzaniu ryzykiem w badanych organizacjach. Brak odpowiednich specjalistów okazał się największym problemem badanych – odpowiedź tę wskazało ponad 25% ankietowanych. Kolejną barierą okazał się brak systemu motywacyjnego (19%). Dalsze problemy to brak odpowiedniej wiedzy i umiejętności oraz niedostatek środków finansowych (12%). Niską świadomość wskazało 9% respondentów. Najmniej (po 6%) uzyskały odpowiedzi: brak zasobów informacyjnych, brak zasobów materialnych i niematerialnych oraz niewłaściwy system komunikacji wewnętrznej (*Rysunek 14*).



Rysunek 14. Rodzaje barier, jakie występują w organizacjach ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Analizując pojęcie ryzyka, można zauważyć, że każdy z badających to zagadnienie twierdzi, że pochodzi ono z niepewności, mając przy tym charakter wymierny. Dzięki temu nie tylko można zidentyfikować istnienie ryzyka, ale również można poddać weryfikacji empirycznej, stosując przy tym odpowiednio dobrane metody pomiaru. Ryzyko posiada możliwość wykonywania pomiaru ze względu na dostęp do informacji, które umożliwiają ocenić ewentualne straty i zyski związane z danym działaniem, czyli daje możliwość oczekiwać odpowiednich skutków przyszłych decyzji.

Nawiązując do przeprowadzonej ankiety, można wyciągnąć kilka głównych wniosków, oczywiście dotyczących organizacji, które wzięły udział w badaniu. Przede wszystkim brak jest w organizacjach specjalistów, którzy już na poziomie identyfikacji ryzyka wsparliby swoją wiedzą organizację. Spowodowane jest to zapewne zarówno brakiem współpracy z ośrodkami naukowymi, jak również niską świadomością. W przypadku dwóch pytań – dość podobnych, dotyczących odpowiedzialności na identyfikację ryzyka – otrzymano rozbieżne odpowiedzi. Dlatego też można wyciągnąć wniosek, że brak jest rozwoju kadry zarządzającej, jak i pracowników w kierunku radzenia w organizacji z ryzykiem. Można jeszcze zauważyć, że najczęściej ankietowani identyfikowali ryzyko ze stratą, co oczywiście nie zawsze ma miejsce.

Literatura

1. Bernstein P.L. (1997), *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa.
2. Dunaj B. (red.) (1998), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wilga, Warszawa.
3. Kaczmarek T.T. (2008), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
4. Kaczmarek T.T. (2002), *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*, ODDK, Gdańsk.
5. Malara Z. (2013), *Ryzyko i ochrona przed niepowodzeniem w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] Malara Z., Kroik J., Malara M.J., Sobol--Wojciechowska J., *Ryzyko. Perspektywa jakościowa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
6. Marcinek K. (2001), *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
7. Marcinkowski J. (2009), *Ryzyko, jakość prognoz a efektywność inwestowania na rynkach finansowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
8. Moore P.G. (1975), *Ryzyko w podejmowaniu decyzji*, PWE, Warszawa.
9. Pasieczny L. (red.) (1981), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
10. Piśniak M. (2014), *Taksonomia definicji ryzyka. Ryzyko na rynku energii*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Schroeck W.G. (2002), *Risk Management and Value Creation in Financial Institution*, Wiley & Sons, New York.
12. Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa.
13. Zachorowska A. (2006), *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

ANALYSIS RANGE OF RISKS IN THE SMEs

Abstract: The notion of risk is known to mankind since the dawn of history, at the beginning concerned to ensure adequate conditions for survival, then with growing economy has become inextricably linked to every sphere of human life and business. The aim of the study is the classification and breakdown risk inherent in decision-making processes that are tightly linked to the management. Related is therefore an unknown future, the lack of complete information, which are aimed at eliminating the risk or reducing it. During the next successive processes that take place as a consequence of the decision taken, there may be interference coming from the environment or social environment, causing uncertainty. The aim of the submitted work is an indication of what types of risk are in contact small and medium-sized businesses at every level of decision-making in every industry.

The aim of the submitted work is an indication of what kind of risks they have little contact and medium-sized businesses at every level of decision-making. An additional objective of the study is to show how deficient knowledge of the risk in the surveyed companies.

Keywords: risk, risk types, barriers, SMEs



NOWE WYZWANIA W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW PRODUKTU TURYSTYCZNEGO

Magdalena Baryń

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyzwań, jakie stoją przed koordynatorami i integratorami turystycznych łańcuchów dostaw w związku z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem. Krótko scharakteryzowano sam produkt turystyczny, który swą specyfikę zawdzięcza pierwiastkowi usługowemu. Następnie przedstawiono zagadnienia turystycznego łańcucha dostaw i zarządzania nim z uwzględnieniem elementów mających największy wpływ na sprawność tego zarządzania. Wreszcie przedstawiono i scharakteryzowano dwa największe wyzwania w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw produktu turystycznego, którymi są zmiana struktury łańcucha związana z rozwojem Internetu oraz niestabilna sytuacja geopolityczna i groźby zamachów terrorystycznych w miejscach recepcji turystycznej.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw produktu turystycznego, produkt turystyczny, turystyczny łańcuch dostaw

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.17

Wprowadzenie

Branża turystyczna jest dziedziną gospodarki, która mimo kryzysu ekonomicznego ostatnich lat odnotowuje w Polsce stały rozwój. Z danych Ministerstwa Sportu i Turystyki wynika, że wydatki w gospodarce turystycznej w Polsce w roku 2015 wyniosły 23,8 mld euro i były o ponad 6 mld euro wyższe niż w roku 2011 (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2016, s. 1).

By jednak produkty turystyczne, a tym samym cała branża turystyczna, zaspokajały w pełni potrzeby i oczekiwania klientów, niezbędna jest współpraca przedsiębiorstw turystycznych biorących udział w ich tworzeniu. Mówiąc dokładniej: konieczne jest stworzenie zintegrowanego łańcucha dostaw produktu turystycznego i odpowiednie nim zarządzanie. Jest to zadanie o tyle trudne, że produkt turystyczny jest dobrem dość specyficznym, a większość jego cech wynika z usługowego charakteru. Z tego powodu zarządzanie łańcuchem dostaw takiego produktu również odbiega nieco od tradycyjnie rozumianego zarządzania łańcuchem dostaw i wymaga zwrócenia uwagi na nieco odmienne kwestie. Musi ono również sprostać innemu rodzajowi wyzwaniom.

Celem artykułu jest przedstawienie specyficznych uwarunkowań zarządzania turystycznym łańcuchem dostaw oraz elementów mających zasadnicze znaczenie dla sprawności tego łańcucha. Publikacja prezentuje również najważniejsze współczesne wyzwania w zarządzaniu łańcuchem dostaw produktu turystycznego, które związane są z rozwojem nowoczesnych technologii oraz dynamicznymi zmianami geopolitycznymi i ekonomiczno-społecznymi.

Specyfika zarządzania łańcuchem dostaw produktu turystycznego

W centrum rozważań dotyczących przemysłu turystycznego bez wątpienia znajduje się produkt turystyczny, który jest przedmiotem wymiany na rynku turystycznym. C. Kaspar za produkt turystyczny uznaje komplet przedmiotów materialnych oraz usług, które są wykorzystywane lub konsumowane przez turystę w trakcie jego podróży (Fijałkowski 2003, s. 81).

Generalnie produkty turystyczne podzielić możemy na dwie główne grupy: produkty proste oraz produkty złożone. Produkty proste są pojedynczymi dobrami lub usługami, natomiast produkty złożone uzyskuje się przez połączenie dwóch lub więcej produktów prostych. Najpopularniejszą kategorię produktów złożonych stanowią pakiety turystyczne i to właśnie one będą przedmiotem dalszych rozważań.

W proces tworzenia produktu turystycznego zaangażowanych jest wiele przedsiębiorstw turystycznych, jak choćby: biura podróży, obiekty noclegowe, placówki gastronomiczne, przedsiębiorstwa transportowe czy zarządcy atrakcji turystycznych. Przedsiębiorstwa te są niezależnymi podmiotami, ich celem jest maksymalizacja własnego zysku, jednak ich działanie wymaga wchodzenia w wiele interakcji z innymi przedsiębiorstwami. Współpraca podmiotów z sektora turystycznego jest niezbędna, by można było w pełni zaspokajać potrzeby klientów i oferować im dokładnie to, czego oczekują. Współdziałanie to odbywa się właśnie w ramach łańcucha dostaw produktu turystycznego, przy czym im bardziej złożony produkt, tym więcej podmiotów zostaje do tej współpracy zaangażowanych.

Pomimo iż działanie turystycznego łańcucha dostaw jest w praktyce niezwykle istotne, w literaturze przedmiotu nie znajduje ono jeszcze należytego miejsca. Większość opracowań skupia się przede wszystkim na zagadnieniach dystrybucji oraz działań promocyjnych, pomijając znaczenie prawidłowej współpracy ogniw łańcucha dostaw produktu turystycznego. Tymczasem specyfika tego rodzaju łańcuchów sprawia, że zarządzanie nimi różni się od zarządzania łańcuchami dostaw innych, typowo materialnych produktów. Główna różnica polega na tym, że to klient podróżuje do miejsca konsumpcji produktu, a sam produkt złożony jest w dużej części z usług, co oznacza, że bardzo ważną rolę odgrywają w tym przypadku ludzie bezpośrednio świadczący usługi (Tapper, Font 2004, s. 3).

Sam łańcuch dostaw produktu turystycznego definiowany jest jako „sieć organizacji turystycznych zaangażowanych w dostarczanie różnych cząstkowych produktów i usług turystycznych, wykorzystywanych do tworzenia, a następnie dystrybucji gotowych pakietów turystycznych w miejscu recepcji turystycznej. Ogniwami tego łańcucha są podmioty sektora prywatnego i publicznego” (Zhang, Song, Huang 2009, s. 347).

Łańcuch dostaw produktu turystycznego obejmuje zatem wszystkich dostawców dóbr i usług, które składają się na produkty otrzymywane przez klienta. Składa się on z wielu komponentów – nie tylko zakwaterowania, transportu i wycieczek, lecz również z takich elementów, jak bary i restauracje, rzemiosło, produkcja żywności, usuwanie odpadów, czy też infrastruktura miejsca docelowego wykorzystywana przez turystów. Wszystkie te ogniwa tworzą produkt oczekiwany przez klienta w momencie zakupu. Dla klienta nie ma w tym przypadku znaczenia, czy

ogniwa te są zakontraktowane przez touroperatora, czy też nie – wymaga on całościowego zaspokojenia swoich potrzeb (Tapper, Font 2004, s. 3-4).

Ogniwami, które w powszechnej opinii mają największe możliwości wpływania na kształt całego łańcucha dostaw, są, poza klientami, touroperatorzy. To właśnie touroperatorzy w większości przypadków pełnią rolę integratorów i zarządców poszczególnych turystycznych łańcuchów dostaw. Przedmiotem ich działalności jest bowiem zakup pojedynczych usług turystycznych (zakwaterowanie, transport, wycieczki), tworzenie z nich pakietów, a następnie dystrybucja – sprzedawanie gotowych produktów złożonych, których cena jest niższa niż suma cen usług cząstkowych. Poprzez łączenie popytu i podaży touroperatorzy odgrywają istotną rolę nie tylko w dystrybucji produktów, ale także ich promocji, ułatwiając jednocześnie wymianę informacji w turystycznym łańcuchu dostaw. Mają oni możliwość promowania lokalnych produktów i przedsiębiorstw, przez co są w stanie wspierać rozwój ekonomiczny obszaru recepcji turystycznej. Ogólnie rzecz ujmując, touroperatorzy mogą wpływać na wybory podróżujących, na strategię członków łańcucha dostaw oraz na plany rozwoju obszarów recepcji turystycznej, odgrywają zatem najistotniejszą rolę w kształtowaniu turystycznych łańcuchów dostaw (Sigala 2008, s. 1590).

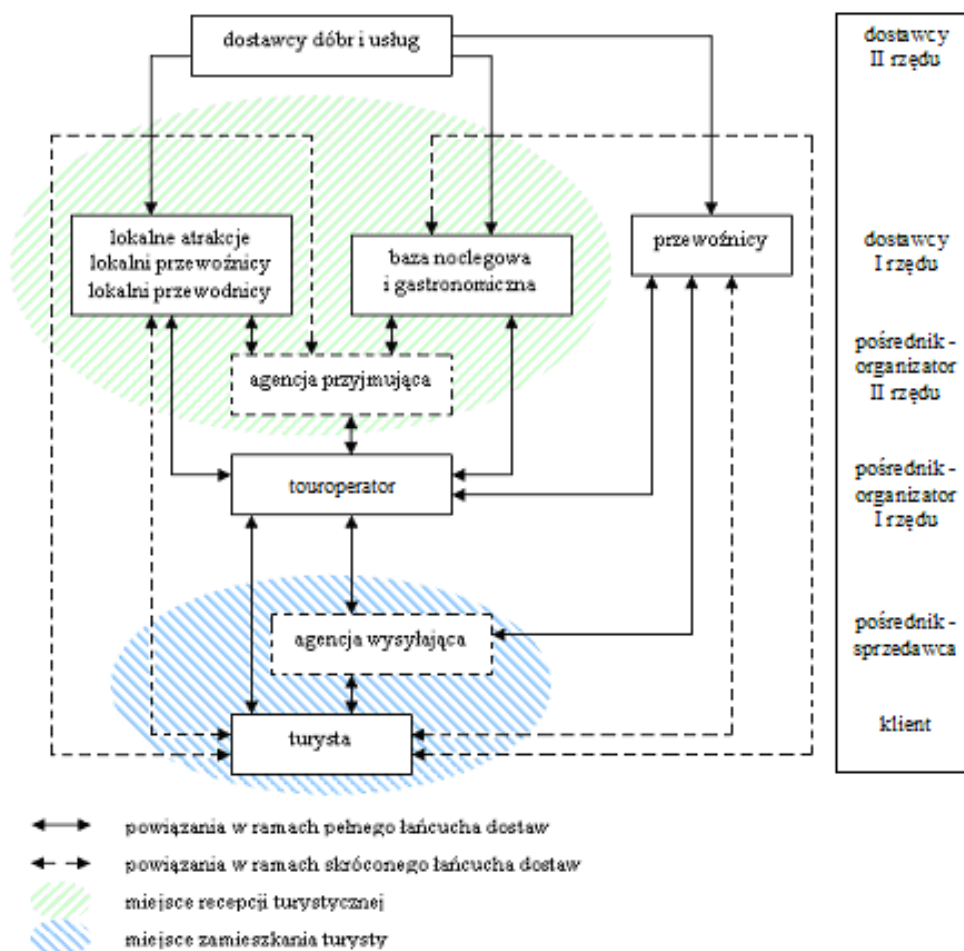
Prawidłowe funkcjonowanie łańcucha dostaw produktu turystycznego nie jest jednak uzależnione jedynie od postaw i sposobu działania touroperatora. Istotnymi czynnikami są również struktura łańcucha (strategie, koncepcje, kanały dystrybucji, przewagi konkurencyjne itp.) oraz stosunki rynkowe między poszczególnymi ogniwami (np. między jednostkami żywieniowymi, obiektami noclegowymi, biurami podróży i turystami) (Tigu, Calaretu 2013, s. 106). Ogniwami te można podzielić na 6 głównych grup, którym odpowiadają poziomy łańcucha. Graficznie przedstawione zostało to na *Rysunku 1*.

Dostawcy II rzędu (np. dostawcy mediów, producenci żywności, dostawcy wyposażenia, dostawcy paliwa i części zamiennych) są jedynymi ogniwami, z którymi klient zwykle nie ma bezpośredniego kontaktu, jednak sprawność ich współpracy z dostawcami I rzędu ma duży wpływ na jakość końcowego produktu i satysfakcję klienta. W szczególny sposób ujawnia się to w sytuacjach negatywnych, gdy mamy do czynienia np. z dostawą nieświeżej żywności lub z przerwami w dostawie energii. Zdarzenia takie bardzo mocno wpływają na poziom zadowolenia klienta, mimo iż nie ma on bezpośredniej styczności z odpowiedzialnymi za to podmiotami. Chcąc skutecznie zarządzać łańcuchem dostaw produktu turystycznego, pamiętać zatem należy, iż jakość finalnych produktów dostarczanych klientowi zależy nie tylko od współpracy i jakości obsługi końcowych ogniw, lecz w dużej mierze również od funkcjonowania podmiotów, z którymi klient nie ma bezpośredniego kontaktu.

Samo zarządzanie turystycznym łańcuchem dostaw (w skrócie TSCM – *Turist Supply Chain Management*) może być definiowane jako „zestaw metod wykorzystywanych do efektywnego zarządzania operacjami wykonywanymi w ramach turystycznego łańcucha dostaw. Operacje te dotyczą zaspokojenia potrzeb klientaturysty i mają się przyczynić do osiągnięcia celów biznesowych różnych przedsiębiorstw będących ogniwami łańcucha dostaw” (Zhang, Song, Huang 2009, s. 345).

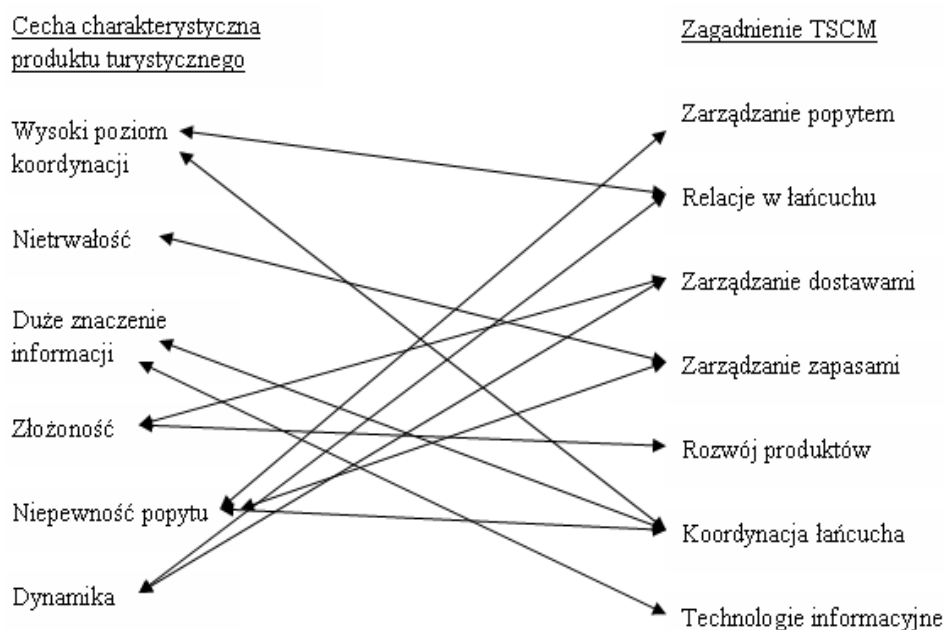
Filozofia TSCM wymaga koordynacji działań organizacji w całym łańcuchu dostaw. Do skutecznego zarządzania każdym łańcuchem dostaw, w tym również łańcuchem dostaw produktu turystycznego, niezbędne jest partnerstwo i chęć współpracy, które warunkują możliwość integracji działań poszczególnych ogniw (Surowiec 2012, s. 93).

Usługowy charakter produktów turystycznych oraz ich specyfika mają ogromne znaczenie w kształtowaniu kluczowych aspektów zarządzania turystycznym łańcuchem dostaw. X. Zhang, H. Song i G.Q. Huang wyróżniają siedem takich kwestii, wiążąc je jednocześnie z wybranymi cechami charakterystycznymi produktu turystycznego. Powiązania te przedstawiono na *Rysunku 2*.



Rysunek 1. Łańcuch dostaw produktu turystycznego

Źródło: (Kusa 2009, s. 135)



Rysunek 2. Powiązanie kluczowych kwestii turystycznego łańcucha dostaw z cechami charakterystycznymi produktu turystycznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Zhang, Song, Huang 2009, s. 348)

Prawidłowe podejście wszystkich powyższych kluczowych kwestii jest niezbędne do efektywnego zarządzania turystycznym łańcuchem dostaw. Zaniedbania w którymkolwiek obszarze skutkować mogą obniżeniem jakości obsługi turysty i brakiem zaspokojenia jego potrzeb, a czasem nawet rozpadem łańcucha dostaw konkretnego produktu. Jednak obecnie, w obliczu nowych wyzwań związanych z zarządzaniem turystycznym łańcuchem dostaw, może się okazać, że nawet skuteczne działanie w tych siedmiu kluczowych obszarach nie gwarantuje sukcesu.

Rozwój Internetu jednocześnie szansą i zagrożeniem dla tradycyjnych łańcuchów dostaw

Szybki rozwój Internetu, jaki ma miejsce od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, w dużym stopniu zrewolucjonizował działanie wszystkich przedsiębiorstw, w tym również przedsiębiorstw z branży turystycznej. Pozwala on na bardzo szybką wymianę informacji, nawet między podmiotami znajdującymi się w odległych miejscach. Daje możliwość pozyskania informacji o towarach i usługach, ich selekcji oraz ewentualność wyboru najkorzystniejszej opcji. Rozwój sektora e-commerce otwiera szansę szerszej dystrybucji produktów, a internetowe płatności ułatwiają realizację zobowiązań (Ślusarczyk, Szajt 2013, s. 108). Dzięki temu nastąpił wzrost możliwości sprzedaży produktów turystycznych, a znaczna część przedsiębiorstw stworzyła własne witryny internetowe, ułatwiające komuni-

kację zarówno z klientami, jak i innymi ogniwami turystycznego łańcucha dostaw. Wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych największe korzyści przyniosło właśnie w sferze dystrybucji produktów turystycznych oraz w sferze komunikacji i koordynacji działań między poszczególnymi ogniwami. Internet wykorzystywany jest w tym przypadku do reorganizacji bądź budowania na nowo powiązań między uczestnikami rynku turystycznego, a także stanowi przyczynę pojawiania się nowych graczy, którzy wcześniej na tym rynku nie występowali (Buhalis 2008, s. 285-286).

Technologie informacyjne są wykorzystywane w branży turystycznej do realizacji takich zadań, jak:

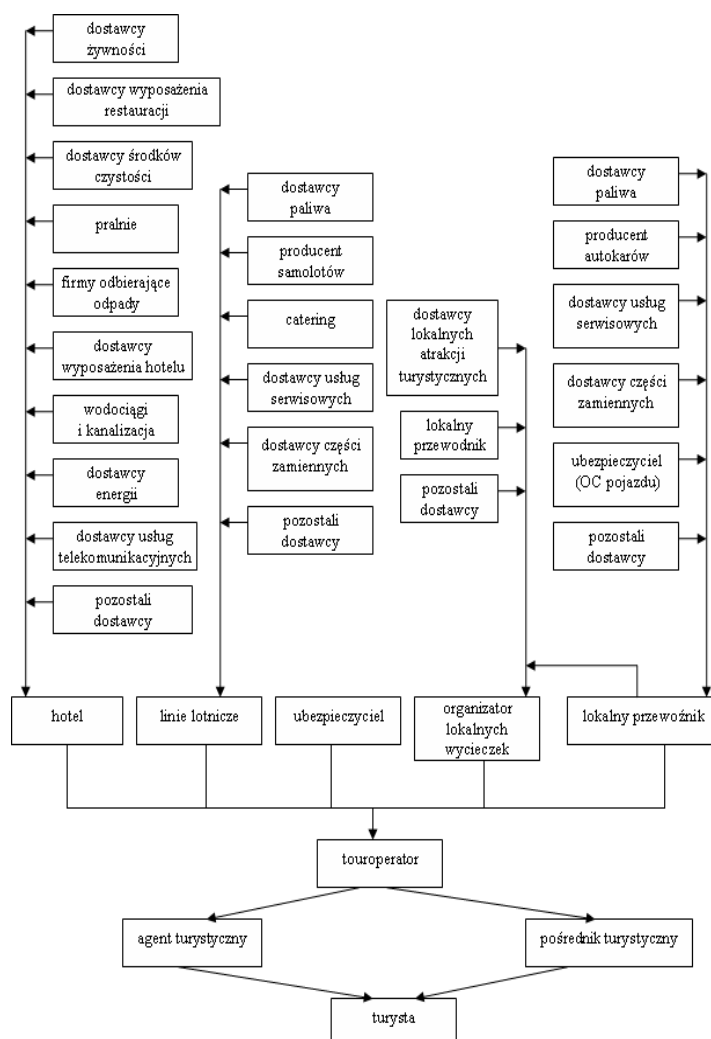
- komunikacja z klientami i pozostałymi ogniwami łańcucha dostaw;
- prezentacja oferty przedsiębiorstwa turystycznego;
- rezerwacja usług turystycznych;
- sprzedaż usług i złożonych produktów turystycznych (Rapacz 2007, s. 152).

Wymienione wyżej zastosowania świadczą o pozytywnym wpływie rozwoju technologii teleinformatycznych, a zwłaszcza Internetu, na działalność zarówno poszczególnych ogniw turystycznego łańcucha dostaw, jak i łańcucha jako całości. Nie sposób jednak pominąć zagrożeń związanych z postępem technologicznym, choć to, co z perspektywy części ogniw łańcucha dostaw produktu turystycznego stanowi zagrożenie, w oczach ogniwa końcowego, czyli turysty, jawi się raczej jako szansa. Chodzi tu o możliwość samodzielnego konstruowania przez klienta pakietu turystycznego przy wykorzystaniu różnego rodzaju portali rezerwacyjnych umożliwiających zakup usług noclegowych, transportowych czy ubezpieczeń podróży bezpośrednio u dostawców tych usług. Turyści mogą dzięki temu stworzyć własny pakiet turystyczny dopasowany do ich potrzeb. Ma tu jednak miejsce wejście turysty w rolę touroperatora i wyparcie z łańcucha zarówno pośrednika-organizatora, jak i pośrednika-sprzedawcy. Rozwój Internetu przyczynia się zatem w turystyce do ewolucji kształtu łańcucha dostaw produktu turystycznego i powstania drugiego typu tego łańcucha. Obok tradycyjnego łańcucha, w którym niezwykle istotną rolę odgrywają biura podróży – zarówno touroperatorzy, jak i pośrednicy oraz agenci turystyczni – pojawia się nowoczesny łańcuch oparty w dużej mierze na wykorzystaniu Internetu (zwłaszcza portali rezerwacyjnych), w którym rolę biur podróży przejmuje klient (łańcuch ten dla ułatwienia nazwać można elektronicznym łańcuchem dostaw produktu turystycznego).

Przy założeniu realizacji identycznego końcowego pakietu turystycznego kształt obu łańcuchów do pewnego momentu będzie zbieżny. Będą w nim bowiem występować jednakowi dostawcy I i II rzędu. Różnice pojawią się w nich na etapie organizatora, którego rolę w łańcuchu tradycyjnym pełni touroperator, natomiast w łańcuchu elektronicznym – sam klient. W łańcuchu elektronicznym nie będziemy mieć również do czynienia z tak dużą liczbą pośredników, jak w łańcuchu tradycyjnym, choć i tutaj pośrednicy mogą się znaleźć. Ich rolę pełnić mogą choćby portale rezerwacyjne typu Booking.com, Agoda.com czy Hotels.com. Mimo że w obu przypadkach ostatecznie uzyskamy taki sam pakiet turystyczny, to jednak jego łańcuch dostaw będzie wyglądał nieco inaczej. W łańcuchu elektronicznym biura podróży, czyli ogniwa tradycyjnie pełniące niezwykle istotną funkcję, zostają

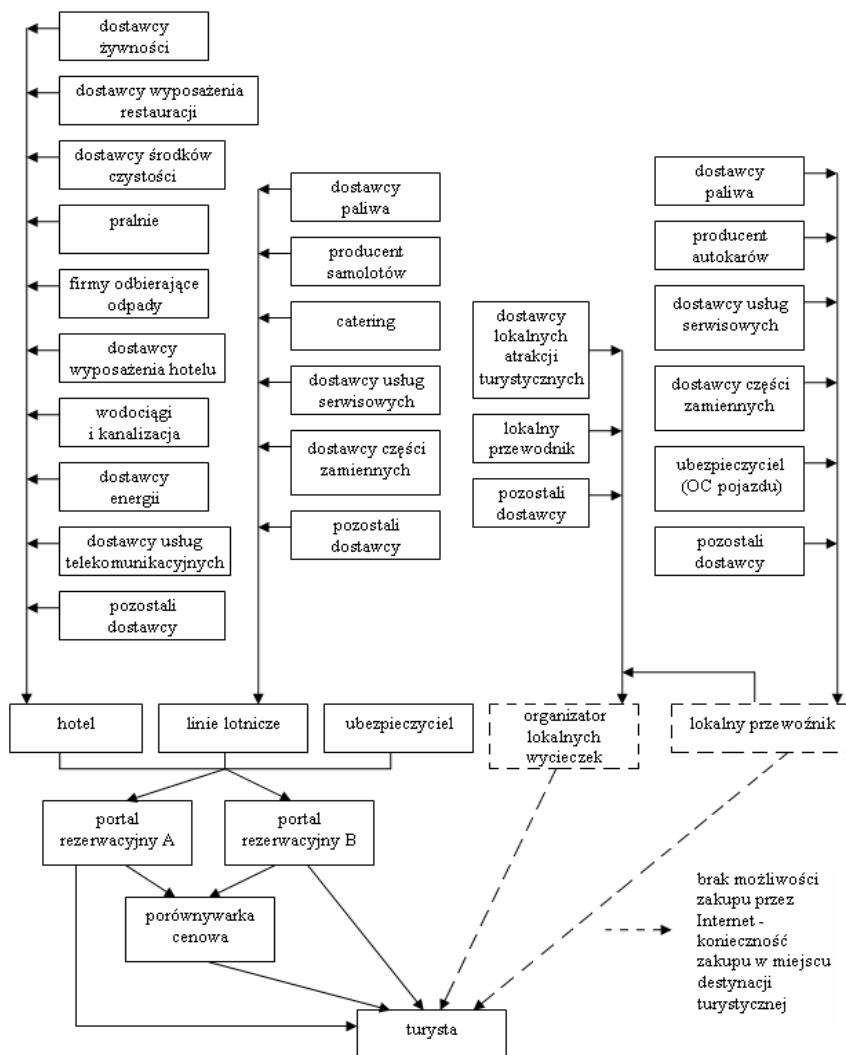
wyparte, a w ich miejsce mogą pojawić się inne ogniwa, bazujące głównie na wykorzystaniu narzędzi teleinformatycznych.

Różnice między dwoma formami turystycznego łańcucha dostaw łatwo można zobrazować, przedstawiając schematy łańcuchów przykładowego produktu turystycznego (Rysunek 3, Rysunek 4). Produktem tym będzie pakiet złożony z noclegu, przelotu samolotem, transportu z lotniska do hotelu oraz wycieczki do lokalnej atrakcji turystycznej. Elementem obowiązkowym każdego takiego pakietu jest również ubezpieczenie podróże, dlatego ubezpieczyciel, jako ogniwo, zostanie uwzględniony w obu schematach. W pakiecie tym nie zostaną wzięte pod uwagę natomiast takie elementy, jak np. dostawcy pamiątek czy infrastruktura lokalna.



Rysunek 3. Uproszczony schemat przykładowego tradycyjnego łańcucha dostaw produktu turystycznego

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 4. Uproszczony schemat przykładowego elektronicznego łańcucha dostaw produktu turystycznego

Źródło: Opracowanie własne

Powyższe schematy doskonale pokazują różnicę między tradycyjnym i elektronicznym łańcuchem dostaw produktu turystycznego, która to różnica uwidoczni się na poziomie kreatora pakietu – w łańcuchu tradycyjnym jest nim touroperator, natomiast w łańcuchu elektronicznym – klient. Oznacza to, że w tym drugim przypadku turysta odgrywa główną rolę nie tylko jako odbiorca wyrobu finalnego, w którego dostarczanie zaangażowane są ogniwa łańcucha dostaw, lecz również jako pełnoprawny twórca tego produktu.

Przejęcie przez klienta roli touroperatora rodzi dwa podstawowe problemy funkcjonowania turystycznego łańcucha dostaw. Pierwszym jest ryzyko wyparcia z rynku turystycznego biur podróży, bowiem w sytuacji, gdy klient sam organizuje sobie pakiet turystyczny, biura te nie są już potrzebne, tracą zatem rację bytu. Mogą być one więc zmuszone do zakończenia działalności i zwolnienia pracowników. Drugie zagrożenie bezpośrednio wypływa z tego pierwszego, jednak dla sprawnego funkcjonowania łańcuchów dostaw produktu turystycznego, jak i całej branży może mieć ono znacznie poważniejsze konsekwencje. Pamiętając o tym, że to touroperatorzy z reguły pełnią rolę integratora łańcucha dostaw i jego swoistego zarządcy, trzeba zadać sobie pytanie, kto ma od nich przejąć tę rolę. Klient tylko jednorazowo zainteresowany jest danym pakietem turystycznym, nie będzie on zatem organizował działalności łańcucha dostaw tego pakietu w dłuższym czasie. Wykluczenie z łańcucha biur podróży, które koordynują współpracę między ogniwami, a także prognozują i napędzają popyt na dany pakiet turystyczny, może skutkować rozpadem całego łańcucha i spadkiem efektywności działania poszczególnych ogniw.

Rolę pełnioną w tradycyjnym łańcuchu przez touroperatorów mogą w pewnym zakresie przejąć w łańcuchu elektronicznym portale rezerwacyjne, jednak ich zakres oddziaływania i koordynacji będzie ograniczony, gdyż ich zadaniem jest dostarczanie klientom cząstkowych produktów dostosowanych do ich potrzeb i preferencji. Wydaje się zatem, że w nowoczesnej formie nie ma podmiotu, który mógłby przyjąć na siebie rolę integratora i koordynatora łańcuchów dostaw produktów turystycznych. To sprawia, że poszczególne ogniwa działają w warunkach większej niepewności, mogą mieć znaczne problemy z określeniem popytu, wykreowaniem strategii rozwoju czy podjęciem skutecznych działań promocyjnych. Brak koordynacji i ścisłej współpracy nie pozwala bowiem na skorzystanie z efektów synergii, które zauważyć można w dobrze zintegrowanych, tradycyjnych łańcuchach dostaw produktu turystycznego.

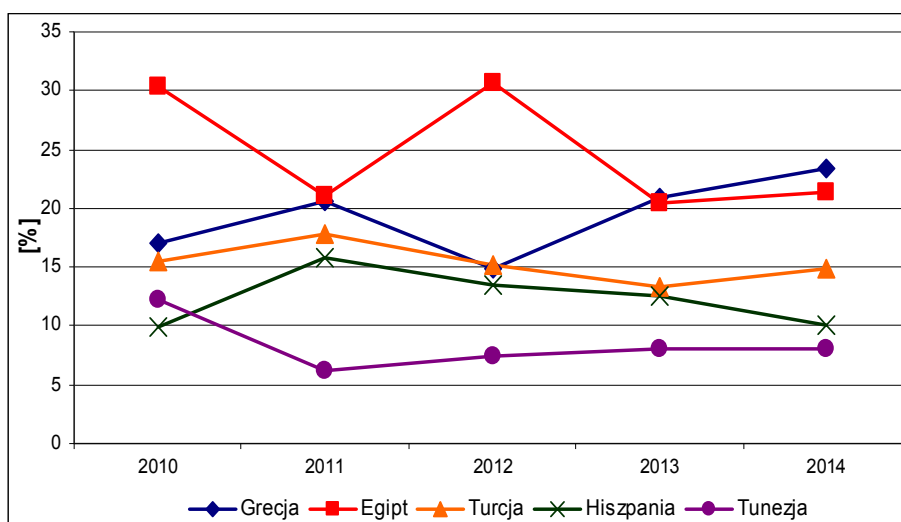
Terroryzm i niestabilność polityczna jako czynniki wpływające na funkcjonowanie turystycznych łańcuchów dostaw

Rozwój i funkcjonowanie turystyki w znaczący sposób sprzężone są z uwarunkowaniami geopolitycznymi oraz bezpieczeństwem na świecie. Turyści chcą bowiem podróżować do miejsc, w których mogą wypocząć bądź zwiedzić ciekawe obiekty, czując się przy tym bezpiecznie. Dlatego też wzrastające zagrożenie zamachami terrorystycznymi oraz niestabilność polityczna i ekonomiczna w wielu zakątkach świata stanowią dla zarządzania turystycznym łańcuchem dostaw istotne, a jednocześnie niezwykle trudne wyzwanie. Doskonałe tego przykłady można było zaobserwować w ostatnim czasie w Egipcie, Tunezji, Turcji oraz Grecji. W przypadku Egiptu i Tunezji niestabilność wywołana została rewolucjami, natomiast w Turcji – działaniami wojennymi na pograniczu turecko-syryjskim. We wszystkich tych krajach istnieje również duże zagrożenie zamachami terrorystycznymi. W Tunezji do takiego zamachu doszło w marcu 2015 roku w jednym z muzeów w Tunisie. Nieco inaczej wygląda kwestia Grecji, gdzie mamy do czynienia

z kryzysem ekonomicznym, który jednak również może wpływać na zarządzanie turystycznym łańcuchem dostaw.

Potwierdzenie takiego stanu rzeczy przynoszą wyniki badania dotyczącego wakacyjnych wyjazdów Polaków, przeprowadzonego przez KPMGw sierpniu 2015 roku. Z badania wynika, iż ponad 60% respondentów, którzy zamierzali spędzić urlop w Grecji, Turcji bądź Tunezji, zmieniło swoje wakacyjne plany ze względu na niepewną sytuację panującą w tych krajach. Spośród tych badanych 87% postanowiło udać się w inne miejsca, a 13% całkowicie zrezygnowało z wakacyjnego wyjazdu (KPMG 2015, s. 8).

Również dane Travelplanet z ostatnich kilku lat dotyczące najchętniej odwiedzanych przez klientów krajów ukazują, jak duże znaczenie ma sytuacja geopolityczna oraz groźba zamachów terrorystycznych. Udział pięciu najpopularniejszych krajów w strukturze wyjazdów klientów Travelplanet w latach 2010-2014 przedstawiono na Rysunku 5.



Rysunek 5. Udział pięciu najpopularniejszych krajów w strukturze zagranicznych wyjazdów wakacyjnych Polaków w latach 2010-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Travelplanet.pl

Największe wahania udziału w strukturze wyjazdów wakacyjnych polskich turystów zaobserwować możemy w przypadku Egiptu, co jest ściśle związane z wydarzeniami politycznymi mającymi miejsce w tym czasie. Pierwszy spadek zainteresowania Egiptem miał miejsce w roku 2011, kiedy w tym kraju rozpoczęła się rewolucja i obalono prezydenta Mubaraka. Po względnej stabilizacji w roku 2012, która zaowocowała przyciągnięciem podobnej liczby turystów jak przed rewolucją, krajem wstrząsnęły kolejne zamieszki. W 2013 roku miał miejsce wojskowy zamach stanu, w wyniku którego obalony został wybrany rok wcześniej prezydent. Od tego czasu popyt na wyjazdy do Egiptu nie wrócił do poziomu sprzed rewolucji.

Do podobnej rewolucji doszło w 2011 roku w Tunezji i również w tym przypadku odbiła się ona niekorzystnie na popycie turystycznym, a co za tym idzie – na całym łańcuchu dostaw produktu turystycznego.

Warto również zauważyć, że niestabilność polityczna i zagrożenia zamachami w jednych krajach skutkują zwiększeniem popytu na produkty turystyczne oferowane w innych krajach. Doskonałym przykładem może być tu Hiszpania czy Grecja. Kraje te w związku z brakiem bezpieczeństwa, choćby w Egipcie czy Tunezji, przejęły sporą część popytu na wakacyjne wyjazdy Polaków w 2011 roku. O ile w przypadku Hiszpanii był to raczej krótki epizod, o tyle Grecja przyciąga coraz więcej turystów. Co ciekawe, nie przeszkadza jej w tym nawet fakt własnej niestabilności ekonomicznej, co jednak można tłumaczyć obniżką cen, która przyciąga mniej zamożnych turystów.

W obliczu tych wszystkich zagrożeń i braku stabilności touroperatorzy, jako główni integratorzy i zarządzający turystycznymi łańcuchami dostaw, stają zatem przed nie lada wyzwaniem. Ich zadaniem jest takie przeprogramowanie działalności, by nadal oferować klientom pakiety turystyczne spełniające ich oczekiwania, a jednocześnie zapewniające im poczucie bezpieczeństwa. Wszelkiego rodzaju niestabilności i zagrożenia terrorystyczne w miejscach recepcji turystycznej sprawiają, że w wielu wypadkach trzeba zlikwidować łańcuchy dostaw, lub chociaż czasowo zawiesić ich działalność. Rynek nie przyjmuje jednak próżni, zatem na ich miejsce trzeba powołać do życia nowe łańcuchy, dostarczające klientom inne produkty turystyczne. Powstaje tu zatem problem odpowiedniego doboru ogniw łańcucha, ustalenia zasad współpracy, nakreślenia strategii rozwoju oraz wspólnych działań promocyjnych, a także obliczenia kosztów funkcjonowania takiego łańcucha. Tego wszystkiego trzeba dokonać w stosunkowo krótkim czasie, by zaspokoić popyt przesunięty z zawieszonych bądź zlikwidowanych łańcuchów.

Takie przesunięcie popytu dla większości ogniw turystycznego łańcucha dostaw ma jednak kolosalne skutki. O ile touroperatorzy, zwłaszcza ci najwięksi, mogą sobie stosunkowo łatwo z tym poradzić, oferując po prostu inne produkty turystyczne, o tyle ogniwa znajdujące się w miejscach recepcji turystycznej nie mają już takiej możliwości. Dla nich likwidacja dotychczas funkcjonujących łańcuchów może przynieść katastrofalne skutki i doprowadzić je do upadku.

Z dużą dozą pewności stwierdzić można, że przemiany polityczne oraz zagrożenia terrorystyczne stanowią obecnie największe wyzwania w zarządzaniu turystycznym łańcuchem dostaw. Wymuszają one bowiem działanie w warunkach niepewności, gdyż tak naprawdę nigdy nie wiadomo, w jakim miejscu może objawić się niebezpieczeństwo. Są oczywiście rejony bardziej i mniej na nie narażone, jednak przykłady zamachów we Francji pokazały, że nie da się ich przewidzieć. Ogniwa turystycznych łańcuchów dostaw, a w szczególności ich koordynatorzy, muszą stale śledzić zmieniające się otoczenie i w miarę możliwości elastycznie dopasowywać swoją strategię i działanie do zaistniałej sytuacji.

Podsumowanie

Zarządzanie turystycznym łańcuchem dostaw jest zadaniem niełatwym i uwzględniać musi specyfikę samego produktu turystycznego, a przede wszystkim jego usługowy charakter i fakt, iż to konsument podróżuje do miejsca recepcji turystycznej. Skuteczne zarządzanie tym łańcuchem wymaga zwrócenia uwagi na takie kwestie, jak m.in.: zarządzanie popytem, dostawami i zapasami, relacje między ogniwami, rozwój produktów, koordynacja łańcucha oraz technologie informacyjne. W tradycyjnym łańcuchu dostaw produktu turystycznego rola integratora i koordynatora działań przypada touoperatorom, którzy odpowiedzialni są za kształtowanie pakietów turystycznych. Jednak rozwój Internetu i uzyskanie przez turystów możliwości samodzielnego kreowania własnych pakietów turystycznych prowadzi w pewien sposób do ograniczenia roli i znaczenia touoperatorów. To z kolei skutkować może problemami w całych łańcuchach dostaw, w których, z powodu braku koordynatora, dochodzić może do różnego rodzaju dysfunkcji.

Niezwykle istotnym wyzwaniem we współczesnym zarządzaniu turystycznym łańcuchem dostaw są przemiany geopolityczne i wzrastające zagrożenie terrorystyczne. Czynniki te sprawiają, że popularne dotąd pakiety turystyczne tracą na znaczeniu, konieczne jest zatem zmodyfikowanie lub zawieszenie działalności ich łańcuchów dostaw. W ich miejsce powołać trzeba nowe łańcuchy w innych obszarach recepcji turystycznej. To z kolei rodzić może, przynajmniej na początkowym etapie, problemy we współpracy i koordynacji działań poszczególnych ogniw. Ponadto touoperatorzy, jako koordynatorzy łańcucha, powinni opracować skuteczne mechanizmy reagowania w przypadku wystąpienia ewentualnego zagrożenia, by klienci w jak najmniejszym stopniu odczuli jego negatywne konsekwencje.

Liczni autorzy zagraniczni zajmujący się tematyką turystycznego łańcucha dostaw zwracają jeszcze uwagę na kwestie związane ze zrównoważonym zarządzaniem tym łańcuchem. W tym zakresie szczególna rola przypadać ma touoperatorom, którzy posiadają największe możliwości wpływania na pozostałe ogniwa łańcucha. Mogą oni zatem np. opracować pewne standardy działania przyjaznego środowisku i wymóc na współpracujących z nimi przedsiębiorstwach turystycznych podpisanie deklaracji stosowania tych standardów. Kwestie zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska są obecnie mocno akcentowane, a biorąc pod uwagę, że jakość środowiska naturalnego w miejscu recepcji turystycznej ma duży wpływ na zadowolenie turystów, nie powinno dziwić, że w zarządzaniu turystycznym łańcuchem dostaw przykładą się do nich coraz większą wagę.

Literatura

1. Buhalis D. (2008), *Technologie informatyczne i telekomunikacyjne w turystyce*, [w:] Pender L., Sharpley R. (red.), *Zarządzanie turystyką*, s. 282-298, PWE, Warszawa.
2. Fijałkowski D. (2003), *Produkt turystyczny w ujęciu marketingowym a turystyka*, „Słupskie Prace Geograficzne”, nr 1, s. 81-90.
3. KPMG w Polsce (2015), *Wakacyjne wyjazdy Polaków*, KPMG, Warszawa.

4. Kusa R. (2009), *Analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego*, [w:] Pyka J. (red.), *Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, s. 129-139, TNOiK Oddział w Katowicach, Katowice.
5. Ministerstwo Sportu i Turystyki (2016), *Turystyka w Polsce w 2015. Ulotka statystyczna*, Warszawa.
6. Rapacz A. (2007), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa.
7. Sigala M. (2008), *A Supply Chain Management Approach for Investigating the Role of Tour Operators on Sustainable Tourism the Case of TUI*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 16, s. 1589-1599.
8. Surowiec A. (2012), *Pomiar osiągnięć w łańcuchu dostaw przy wykorzystaniu zrównoważonej karty wyników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 7, Kościelniak H. (red.), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 91-100.
9. Ślusarczyk B., Szajt D. (2013), *Globalizacja jako element wzrostu konkurencyjności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 10, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 98-110.
10. Tapper R., Font X. (2004), *Tourism Supply Chains. Report of a Desk Research Project for The Travel Foundation*, Leeds Metropolitan University, Leeds.
11. Tigu G., Calaretu B. (2013), *Supply Chain Management Performance in Tourism. Continental Hotels Chain Case*, „Amfiteatru Economic”, Vol. 33, s. 103-115.
12. Zhang X., Song H., Huang G.Q. (2009), *Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda*, „Tourism Management”, Vol. 30, s. 345-358.

NEW CHALLENGES IN TOURIST SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Abstract: The purpose of this article is to present the challenges faced by the coordinators and integrators tourism supply chains due to the rapidly changing environment. At the beginning is characterized tourist product, then are presented the issues of the tourism supply chain and its management including elements that have the greatest impact on the efficiency of this management. Finally, are defined and characterized the two biggest challenges in supply chain management of the tourist product, which are changing the structure of the chain associated with the development of the Internet and the unstable geopolitical situation and the threat of terrorist attacks in tourist regions.

Keywords: tourist product, tourist supply chain, tourist supply chain management



SYSTEMY ZARZĄDZANIA ENERGIĄ JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE PROCES RACJONALIZACJI ZUŻYCIA ENERGII W ORGANIZACJACH

Aleksandra Koszarek-Cyra

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono systemy zarządzania energią jako narzędzie wspierające proces racjonalizacji zużycia energii. W szczególności skupiono się na roli tych systemów na etapie planowania działań proenergetycznych, a także ewaluacji ich skuteczności. Zaprezentowano podstawowe elementy systemów zarządzania energią, a także scharakteryzowano korzyści, jakie mogą wynikać z wprowadzenia takich systemów w organizacjach.

Słowa kluczowe: systemy zarządzania energią, SZE, efektywność energetyczna, racjonalizacja zużycia energii

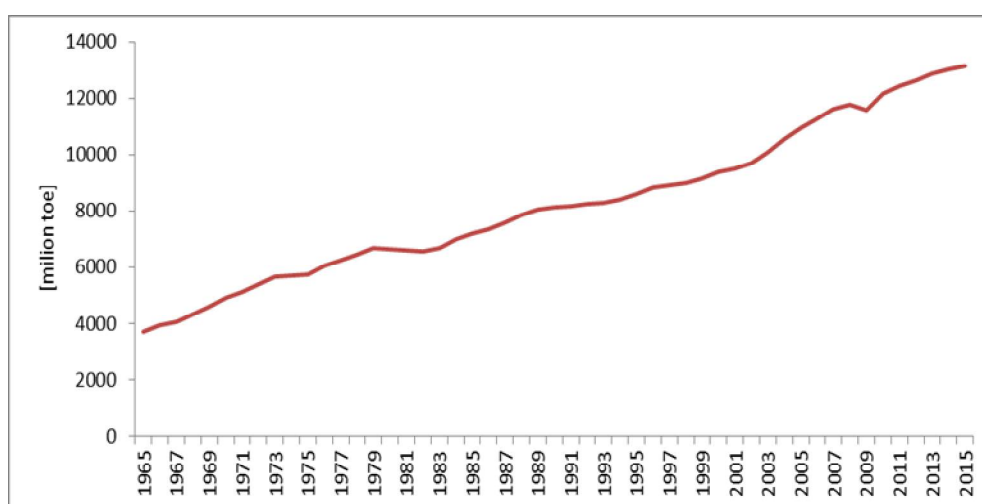
DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.18

Wprowadzenie

Zagadnienia dotyczące zachowania środowiska naturalnego w jak najlepszym stanie, w tym ograniczenia zanieczyszczeń wody, powietrza czy gleby, a także zmniejszenia zużycia zasobów naturalnych, są od dawna podejmowane w dyskusji na poziomie krajowym i międzynarodowym. Szczególną rolę w tych rozważaniach odgrywają problemy związane z wytwarzaniem i użytkowaniem energii.

Nie od dzisiaj wiadomo, że energia jest kluczowym czynnikiem dla współczesnych gospodarek. Już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, w wyniku kryzysu paliwowego, rosnących cen energii i raportów mówiących o wyczerpalności surowców energetycznych, dostrzeżono konieczność zarządzania zużyciem energii. Mimo podejmowanych działań w zakresie zmniejszenia energochłonności zapotrzebowanie na energię ciągle rośnie (*Rysunek 1*).

Obecnie zakłada się, że oszczędzona (nieużyta) energia jest najczystsza, pozbawiona negatywnych skutków ekologicznych metodą obniżenia emisji szkodliwych substancji, a poprawa efektywności energetycznej jest najbardziej opłacalnym sposobem zmniejszenia kosztów zużycia energii. Inwestycje wpływające na racjonalizację zużycia energii mogą powodować pozytywne skutki zarówno na poziomie pojedynczej organizacji, gwarantując jej obniżenie kosztów i poprawę wizerunku firmy, ale również stosowane w szerszej skali, mogą mieć znaczenie na poziomie krajowym, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności gospodarki danego państwa na rynku światowym (Kucęba, Koszarek-Cyra, 2015).



Rysunek 1. Światowe zużycie energii w latach 1965-2015

Źródło: Opracowania własne na podstawie danych statystycznych publikowanych przez BP (<http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>)

Mimo że w ciągu ostatnich kilkunastu lat nastąpiła znaczna poprawa w zakresie wykorzystania energii w Polsce, a tempo poprawy energochłonności według danych GUS (GUS 2015) było w Polsce w latach 2000-2011 ponad dwukrotnie wyższe niż w Unii Europejskiej, to efektywność energetyczna gospodarki Polski jest nadal dwukrotnie niższa w porównaniu z krajami tzw. starej Unii. Konieczne są zatem dalsze działania w kierunku poprawy energoefektywności.

Niemniej jednak należy zaznaczyć, że presja w kierunku optymalizacji zużycia energii i zwiększania efektywności energetycznej wywierana na przedsiębiorstwa przez społeczeństwo, organizacje pozarządowe, ale także uwarunkowana prawnie przez dyrektywy unijne czy prawodawstwo krajowe, spowodowała zmianę w sposobie zarządzania energią w przedsiębiorstwach i włączenie tego aspektu do ogólnego systemu zarządzania organizacjami.

Obecnie coraz częściej przedsiębiorcy podejmują różnego typu działania prośrodowiskowe, w tym te związane z racjonalizacją zużycia energii i ograniczeniem konsumpcji surowców. Ich celem, z punktu widzenia przedsiębiorcy, jest przede wszystkim ograniczenie kosztów energii bez konieczności zmniejszania produkcji czy jakości usług (Abdelaziz, Saidur, Mekhilef 2011), ale również aktywności tego typu mogą być elementem PR-owym, pozwalającym budować pozytywny wizerunek organizacji.

Narzędziami wspierającymi proces racjonalizacji zużycia energii mogą być systemy zarządzania energią (SZE, ang. *Energy Management System – EnMS*), jednak mimo niewątpliwych korzyści wynikających z ich implementacji do systemu zarządzania przedsiębiorstwem nadal wiele firm ich nie wdrożyło (Dörr, Wahren, Bauernhansl 2013).

Zarządzanie energią w przedsiębiorstwie

Zarządzanie energią, czy raczej zużyciem energii, bywa różnie definiowane w literaturze. Mówi się o nim np. jako o systematycznym stosowaniu zarządzania i technologii do polepszenia charakterystyki energetycznej (ISO 50001: Energy Management System. Carbon Trust. Energy Management – A Comprehensive Guide to Controlling Energy Use, 2011), jako o kontroli, monitoringu i prowadzeniu działań zwiększających energoefektywność (Bunse i in. 2011) czy jako o doskonaleniu efektywności energetycznej organizacji poprzez wprowadzanie szeregu środków i metod mających na celu ułatwienie realizacji zadań proenergetycznych, dzięki któremu można zapewnić organizacji nieprzerwane dostawy energii i obniżenie kosztów jej zużycia (Javied, Rackow, Franke 2015).

Niezależnie jednak od przyjętej definicji można założyć, że głównymi przyczynami podejmowania działań związanych z zarządzaniem zużyciem energii i surowców energetycznych są:

1. chęć zwiększenia energoefektywności, a co za tym idzie – obniżenia kosztów działalności;
2. przestrzeganie przepisów prawa związanych z racjonalizacją zużycia energii;
3. sprostanie standardom wymaganym przez klientów.

W celu uproszczenia realizacji powyższych potrzeb coraz częściej implemmentowane są w organizacjach systemy zarządzania środowiskowego, w tym systemy zarządzania energią.

Systemy zarządzania energią mogą mieć charakter znormalizowany, np. mogą być oparte o normę ISO 50001 (w Polsce przyjętej jako PN-EN 500001:2012. *Systemy zarządzania energią – wymagania i zalecenia użytkowania*) lub też mogą być systemami dedykowanymi stworzonymi dla konkretnej organizacji (np. Programy typu Energia® 4 stworzone przez częstochowską firmę NUMERON).

Niezależnie od typu przedsiębiorstwa i branży, w której ono funkcjonuje, system zarządzania energią powinien zawierać:

- politykę (strategię) energetyczną firmy wraz z celami strategicznymi i operacyjnymi;
- opis sytuacji wyjściowej wraz z analizą danych historycznych – często obejmujący raport z audytu energetycznego;
- opis procedur, środków i metod wprowadzenia optymalizacji;
- schemat struktury organizacyjnej wraz z obowiązkami personelu związanego z wprowadzaniem zmian;
- opis systemu szkoleń, prowadzenia dokumentacji, komunikacji wewnątrz organizacji i sposobu raportowania wyników (Abdelaziz, Saidur, Mekhilef 2011; Weidong i in. 2011; ISO 50001: Energy Management System).

Etapy wdrożenia systemu

Pierwszym etapem wdrażania systemu zarządzania energią w przedsiębiorstwie jest stworzenie zespołu pracowniczego, który będzie planował, koordynował i kontrolował działania. Ważne jest, by zespół taki był interdyscyplinarny, repre-

zestawiony przez osoby z różnych działów przedsiębiorstwa, jak również z różnych poziomów organizacji, od czołowego kierownictwa, po dział, który będzie realizował cele operacyjne. Dzięki temu można zaplanować działania, które będą realne do wykonania w danej organizacji.

Kolejnym krokiem jest analiza bieżącego stanu przedsiębiorstwa i stworzenie polityki energetycznej wraz z celami strategicznymi, jakie organizacja chciałaby osiągnąć przez wprowadzenie zmian. Pomocnymi narzędziami na tym etapie mogą być audyty energetyczne i audyty efektywności energetycznej. Mogą one ułatwić określenie wariantów możliwych w przyszłości działań i wybór najbardziej optymalnych.

Po określeniu celów strategicznych, operacyjnych i obraniu kierunków działania należy opracować dokładny plan wdrożenia optymalizacji, łącznie z harmonogramem prac, strukturą organizacyjną, personalną, a także sposobem obiegu informacji, monitorowania i kontroli prowadzonych działań.

Po fazie planowania następuje etap implementacji SZE. Podczas tej fazy należy przeprowadzić szkolenia pracowników, rozdzielić zadania, wdrożyć optymalizację, zadbać o dokładne dokumentowanie prowadzonych procesów i bieżące raportowanie zmian.

Po zakończeniu stadium wdrożenia należy przeprowadzić kontrolę wyników optymalizacji; może mieć ona postać ponownego audytu.

Etapem końcowym jest analiza efektywności prowadzonych działań i zaplanowanie kolejnych optymalizacji.



Rysunek 1. Etapy wprowadzania systemu zarządzania energią

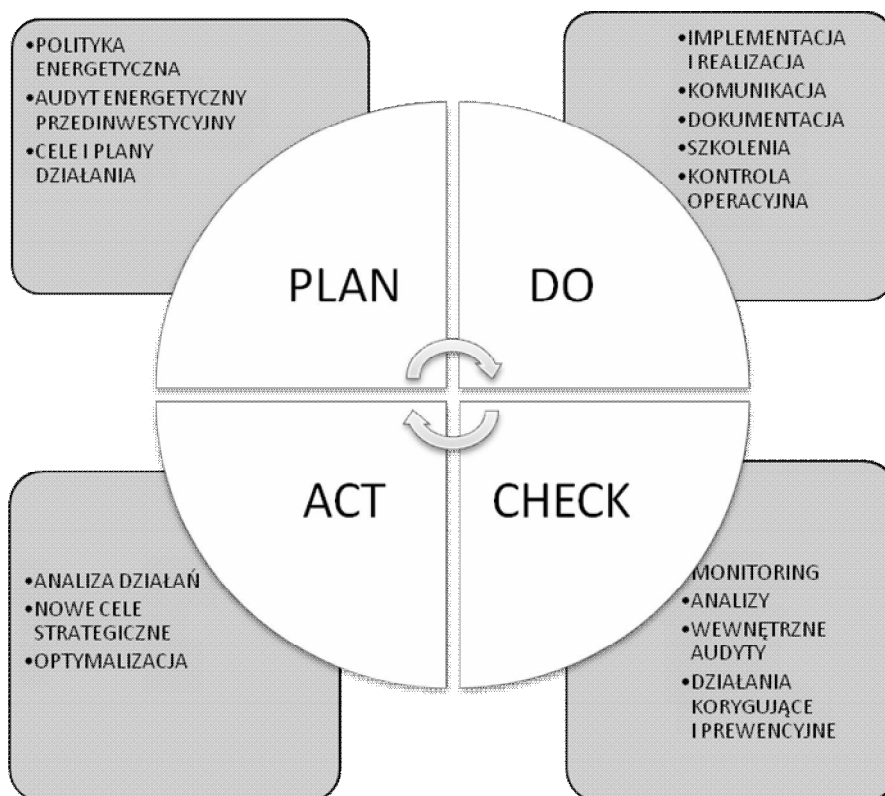
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Saidur 2010)

ISO 50001

Do najbardziej popularnych systemów zarządzania energią należą te oparte na ISO 50001. Mogą być one stosowane we wszystkich typach i rozmiarach organizacji, bez względu na branżę czy uwarunkowania geograficzno-społeczne, a oszczędność energii dzięki ich zastosowaniu według danych szacunkowych może sięgać nawet do kilkudziesięciu procent (Stoma, Dudziak, Piekarski 2014).

Norma ISO 50001 zastąpiła wcześniej obowiązującą normę ISO 16001:2009, która skupiała się głównie na dostosowaniu aspektów energetycznych do kwestii ochrony środowiska; nowa norma kładzie nacisk przede wszystkim na racjonalizację zużycia energii.

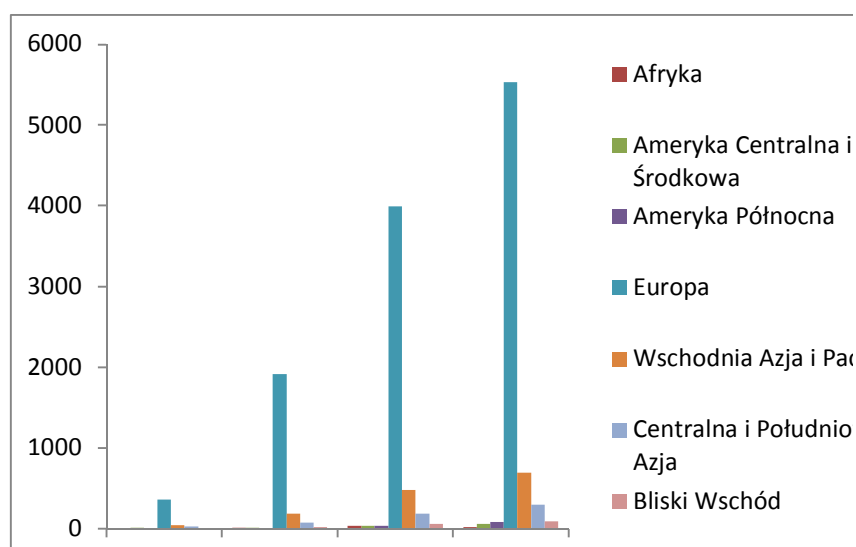
Działania w normie 50001, podobnie jak w innych systemach ISO, oparte są na tzw. cyklu Deminga – strukturze PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), która zakłada ciągłe udoskonalanie systemu i wprowadzanie coraz to nowych optymalizacji.



Rysunek 2. Struktura SZE ISO 50001 – cykl PDCA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (<http://www.cleanenergyministerial.org/Our-Work/Initiatives/Energy-Management/Energy-Management-ISO-50001>)

Mimo tego, że systemy oparte na normie ISO 50001 są jednymi z najbardziej popularnych, to liczba wdrożeń w przedsiębiorstwach nie jest imponująca. Z danych opublikowanych na stronie International Organization for Standardization (<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%2050001&countrycode=PL#standardpick>) wynika, że mimo iż liczba implementacji ISO 50001 rokrocznie wzrasta, nadal liczba wdrażanych systemów jest niewielka – rocznie kilka tysięcy takich systemów na całym świecie (w 2014 roku – 6778).



Rysunek 3. Liczba wdrożeń systemów opartych na ISO 50001

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych International Organization for Standardization

W Polsce liczba firm z wdrożoną normą ISO 50001 jest bardzo mała – 74 wdrożenia w okresie 4 lat – 2011-2014.

Dla porównania norma środowiskowa ISO 14001 w samej Europie wdrożona była 123849 razy w roku 2014 (w Polsce 2213 wdrożeń). Jest ona, jak widać, o wiele chętniej wdrażana przez przedsiębiorców, co może wynikać zarówno z jej większej uniwersalności, ale również z dłuższej obecności na rynku.

Korzyści płynące z wdrożenia systemów zarządzania energią

Niski wskaźnik wdrożeń systemów zarządzania energią jest zaskakujący, biorąc pod uwagę korzyści, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać, wprowadzając taki element do ogólnej struktury zarządzania.

Poza oczywistymi benefitami wynikającymi z implementacji SZE, jakimi są redukcja zużycia energii, a co za tym idzie – obniżenie kosztów działalności bieżącej przedsiębiorstwa i zmniejszenie negatywnego wpływu organizacji na środowisko naturalne, poprzez m.in. redukcję emisji gazów cieplarnianych; niezwykle ważna dla organizacji może być możliwość budowania jej pozytywnego wizerunku. Firma dbająca o środowisko w dzisiejszych czasach postrzegana jest jako przedsiębiorstwo nowoczesne i dobrze zarządzane. Dlatego też działania prośrodowiskowe mogą być szansą na zwiększenie konkurencyjności na rynku i ułatwienie pozyskiwania nowych klientów, szczególnie wśród grupy kontrahentów „ekologicznie wrażliwych”.

Przedsiębiorstwo wdrażające systemy zarządzania energią może odnieść również wiele innych, pośrednich korzyści wynikających z usprawnienia swojej działalności. Będą one zależne od rodzaju wprowadzonych działań i specyfiki przed-

siębiorstwa. Przykładowo: usprawnienie kontroli działań produkcyjnych może skutkować wzrostem ich wydajności i stabilności, działania związane z termomodernizacją nieruchomości mogą zaowocować zwiększeniem komfortu użytkowania budynków, a tym samym lepszymi warunkami pracy, częstsze okresowe przeglądy maszyn mogą przyczynić się do zmniejszenia przestojów i awarii, a same prace związane z implementacją SZE mogą poprawić pracę zespołową i skutkować zwiększeniem świadomości ekologicznej pracowników (ISO 50001: Energy Management Systems – A Practical Guide for SMEs).

W szerszej perspektywie działania proekologiczne przedsiębiorstw przyczyniają się do realizacji zobowiązań w zakresie polityki klimatyczno-energetycznej Unii Europejskiej i są formą implementacji idei zrównoważonego rozwoju.

Podsumowanie

Mimo że nadal niewielki odsetek organizacji wdraża u siebie systemy zarządzania energią, nie ulega wątpliwości, że działania prośrodowiskowe coraz częściej realizowane są w polskich przedsiębiorstwach. Sektor biznesu takie aktywności powoli zaczyna traktować nie tylko jak koszty wynikające z mody na „działania ekologiczne”, ale przede wszystkim jako inwestycje, które mogą przynieść wymierne korzyści w przyszłości, dlatego można założyć, że w dalszej perspektywie zarządzanie środowiskowe, a w tym zarządzanie energią, będzie nieodłącznym elementem zarządzania każdą organizacją, a systemy zarządzania energią staną się obowiązującym standardem.

Literatura

1. Abdelaziz E., Saidur R., Mekhilef S. (2011), *A Review on Energy Saving Strategies in Industrial Sector*, “Renewable and Sustainable Energy Reviews”, Vol. 15, s. 150-168.
2. Bunse K., Vodicka M., Schönsleben P., Brühlhart M., Ernst F.O. (2011), *Integrating Energy Efficiency Performance in Production Management – Gap Analysis between Industrial Needs and Scientific Literature*, “Journal of Cleaner Production”, Vol. 19(6-7), s. 667-679.
3. Dörr M., Wahren S., Bauernhansl T. (2013), *Methodology for Energy Efficiency on Process Level*, “Procedia CIRP”, Vol. 7, s. 652-657.
4. GUS (2015), *Efektywność wykorzystywania energii w latach 2003-2013*, Warszawa.
5. <http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html> (dostęp: 17.04.2016).
6. <http://www.cleanenergyministerial.org/Our-Work/Initiatives/Energy-Management/Energy-Management-ISO-50001> (dostęp: 17.04.2016).
7. <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%2050001&countrycode=PL#standardpick> (dostęp 20.12.2015).
8. ISO 50001: Energy Management System.
9. ISO 50001: Energy Management System. Carbon Trust. *Energy Management – A Comprehensive Guide to Controlling Energy Use*, 2011.
10. ISO 50001: Energy Management Systems – A Practical Guide for SMEs, Genewa 2015, http://www.iso.org/iso/50001_handbook_preview.pdf (dostęp: 17.04.2016).
11. Javied T., Rackow T., Franke J. (2015), *Implementing Energy Management System to Increase Energy Efficiency in Manufacturing Companies*, “Procedia CIRP”, Vol. 26, s. 156-161.

12. Saidur R. (2010), *A Review on Electrical Motors Energy Use and Energy Savings*, „Renewable and Sustainable Energy Reviews”, Vol. 14, s. 877-898.
13. Kucęba R., Koszarek-Cyra A., (2015) *Kierunki, bariery, determinanty zarządzania energią w organizacjach MSP*. W: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 83. S. 375-384.
14. Stoma M., Dudziak A., Piekarski W. (2014), *Systemy zarządzania energią narzędziem zarządzania organizacją i jej zasobami energetycznymi. Materiały pokonferencyjne Konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Rok 2014*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_357.pdf (dostęp: 14.04.2016).
15. Weidong F., Wei H., Kunya W., Huoyin L., Zhihao J. (2011), *A Method to Establish and a Run Management System for Energy*, “Energy Procedia”, Vol. 5, s. 1584-1588.

ENERGY MANAGEMENT SYSTEMS AS A SUPPORTING TOOL FOR THE PROCESS OF INCREASING ENERGY EFFICIENCY IN ORGANISATIONS

Abstract: The article presents energy management systems as a supporting tool for the process of energy consumption rationalization. In particular it focuses on the role of these systems in the planning stage of energy efficiency activities, and the evaluation of their effectiveness. It presents the basic elements of energy management systems, and characterized the benefits that may result from the introduction of EnMS in organizations.

Keywords: energy management systems, EnMS, energy efficiency



ZARZĄDZANIE MOBILNOŚCIĄ MIEJSKĄ – INSTRUMENTY I PODSTAWOWE ETAPY WDRAŻANIA ZRÓWNOWAŻONYCH PLANÓW ZARZĄDZANIA (SUMP)

Bartłomiej Osyra

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest wybranym zagadnieniom związanym z problematyką mobilności miejskiej. Wychodząc od problemów, jakie wiążą się ze wzrostem mobilności, zasygnalizowano cele i istotę rozwoju koncepcji zarządzania mobilnością. Obszarem zainteresowania są z kolei wyłącznie tereny miejskie, z uwagi na szczególną koncentrację negatywnych zjawisk związanych ze wzrostem mobilności, jakie obserwuje się właśnie na tych terenach. Dodatkowo w oparciu o badania literaturowe przedstawiono katalog najważniejszych instrumentów i środków, za pomocą których zarządza się mobilnością na obszarach miejskich.

Słowa kluczowe: mobilność miejska, zachowania transportowe, zrównoważone plany zarządzania mobilnością miejską, SUMP

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.19

Wprowadzenie

U podłoża dynamicznego rozwoju badań nad mobilnością miejską, jaki obserwujemy od II połowy XX wieku, leży narastające problemy komunikacyjne w miastach, w sposób bezpośredni przekładające się na jakość życia ich mieszkańców, a których nie udaje się już rozwiązywać dalszą rozbudową infrastruktury drogowej. Coraz większe ograniczenie infrastrukturalne spowodowane jest m.in. wzrastającą liczbą mieszkańców posiadających samochody zamieszkujących w ścisłych centrach miast.

Wpływa to również na obserwowane zmniejszenie liczby pasażerów komunikacji zbiorowej, przy jednoczesnym wzroście użytkowników komunikacji indywidualnej. Przyczyn tego stanu jest kilka – począwszy od dużego udziału starego taboru, niskiej jakości usług komunikacji miejskiej, w tym: prędkości i skomunikowania podróży, poprzez politykę niewystarczająco promującą transport zbiorowy, a skończywszy na braku silnego lobby promującego transport publiczny i ekologiczne środki podróży. Wszystko to powoduje, że Polacy przy poziomie PKB per capita będącym równoważnością 20.600 USD i nie najwyższym w stosunku do reszty państw UE poziomie średnich dochodów ([http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File: Annual_net_earnings_2014_\(EUR\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Annual_net_earnings_2014_(EUR)_YB15.png)) posiadają ok. 450 samochodów osobowych na 1000 mieszkańców (w Warszawie 600), co przy średniej unijnej wynoszącej 470 jest wysokim wynikiem (Załącznik do Uchwały nr 238.XX.2015 Rady Miasta Częstochowy z dnia 30 grudnia 2015 r., poz. 481).

Według danych Eurostatu i Komisji Europejskiej 72% mieszkańców Unii Europejskiej zamieszkuje obszary zurbanizowane (Opracowanie Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Wewnętrznej Komisji Europejskiej, Plan zrównoważonego transportu miejskiego, 2010, s. 15), a niemal 42% mieszka w granicach administracyjnych miast (http://ec.europa.eu/eurostat/cache/RSI/#?vis=typologies.urb_typology oraz <http://uniaeuropa.eu/eurostat-41-proc-europejczykow-mieszka-w-miastach/>) – podobny trend zauważalny jest w Polsce, gdzie dane GUS wskazują, że odsetek mieszkańców miast wynosi 52,2%¹. Oczywiście na wynik pomiaru procentowego odsetka ludności zamieszkującej tereny miejskie duży wpływ ma metodologia kwalifikacji terenów jako obszarów zurbanizowanych, jednak każdy z pomiarów potwierdza obserwowany trend wzrostowy liczby osób zamieszkujących tereny miejskie w Polsce, co w sposób bezpośredni przekłada się na zwiększoną liczbę pojazdów w miastach (Pifczyk 2016).

Celem artykułu jest przedstawienie problemów wiążących się ze wzrostem mobilności. Zasygnalizowane zostaną cele oraz istota rozwoju koncepcji zarządzania mobilnością miejską. Ponadto na podstawie badań literaturowych przedstawiony zostanie katalog najważniejszych instrumentów i środków, jakimi zarządza się mobilnością na obszarach miejskich.

Mobilność i problemy, jakie generuje

Stale wzrastający odsetek ludności Polski zamieszkującej obszary zurbanizowane jest wynikiem zarówno rozszerzania się oddziaływania struktur miejskich, jak i obserwowanych w ostatnim dwudziestolecu zmian zachowań transportowych i stylu życia Polaków, których widoczną oznaką jest m.in. zwiększenie ich mobilności. Czym jednak jest mobilność? W znaczeniu potocznym – utożsamiana jest często z aktywnością, energią i zdolnością do elastycznego działania w stosunku do osób oraz możliwością przenoszenia i przesuwania w odniesieniu do rzeczy (<http://sjp.pwn.pl/slowniki/mobilno%C5%9B%C4%87.html>). W sferze logistyki miejskiej – mobilnością możemy określić ogół zachowań transportowych związanych z przemieszczaniem się osób na danym obszarze, jak i wszelkie działania zmierzające do osiągnięcia celu tego przemieszczania (np.: praca, nauka, rozrywka, sprawy socjalne i kulturalne), które ruch danej osoby generują (Hebel 2013, s. 32). Mobilność nieodłącznie związana jest z działalnością człowieka i jego zachowaniami transportowymi, które obejmują dwie decyzje. Pierwsza to decyzja o podjęciu podróży lub jej zaniechaniu, druga dotyczy wyboru środka transportu, czasu planowanej podróży oraz jej trasy (Szołtysek 2011, s. 145). Co ważne, na podjęcie obu decyzji istotny wpływ ma cały zestaw czynników o charakterze zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, z których najważniejsze nazwać możemy psychologiczno-społecznymi. Jest to nic innego jak oddziaływanie poglądów i opinii

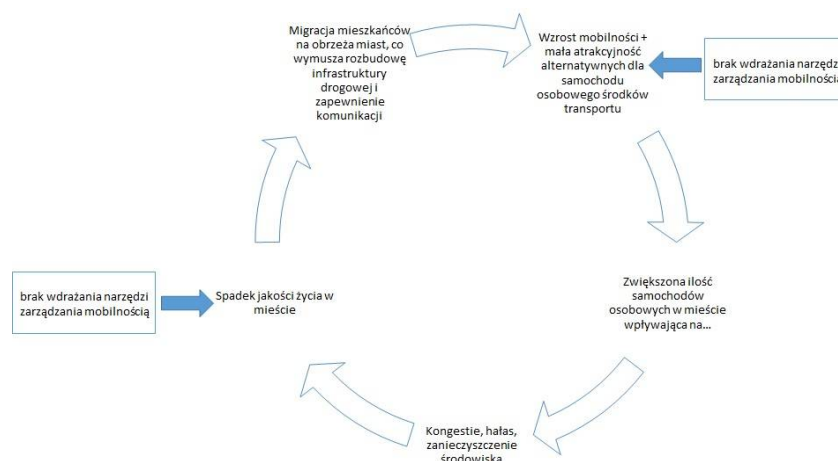
¹ Co prawda w stosunku do spisu powszechnego z 2002 roku, odsetek ten uległ zmniejszeniu o 1,6%, jednak wynika ono głównie z migracji ludzi z dużych ośrodków miejskich na ich przedmieścia, leżące już na terenach administracyjnie wyodrębnianych jako obszary wiejskie. Duży wpływ ma również metodologia kwalifikacji terenów jako obszarów zurbanizowanych, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/lu_nps2011_wyniki_nsp2011_22032012.pdf, s. 6 (dostęp: 19.02.2016).

kształtujących wyobrażenie jednostki o tym, jak można najefektywniej odbyć podróż. Dodatkowo na zachowania transportowe, czyli na mobilność jednostki, wpływ wywierają również czynniki ekonomiczne, a nawet ekologiczne. Czynniki te nabierają coraz większego znaczenia w miarę wzrostu świadomości społecznej na temat negatywnego oddziaływania transportu na środowisko naturalne, ale wciąż dominującym pozostaje trend charakteryzujący się postrzeganiem samochodu „jako produktu umożliwiającego nie tylko swobodne poruszanie się, ale odgrywającego zarazem rolę symbolu sukcesu i stanowiącego jednocześnie widoczny dowód zamożności mieszkańców” (Low i in. 2005, s. 133). Skutkiem takiego postrzegania jest wytworzenie się specyficznej kultury samochodowej, która wpływa na popyt na samochody i sprawia, że – szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych – stają się one niemal dobrem powszechnie dostępnym. Zjawisko to ma jednak negatywne konsekwencje. Ludzie większą wagę zaczęli przywiązywać do środka transportu oraz do całej otoczki związanej z wykorzystywaniem samochodu jako głównego środka lokomocji niż celu i efektywności podróży (Urry 2009, s. 89). Dodatkowo, jak słusznie zaznacza A. Rudnicki, „bardzo niska efektywność wykorzystania przez samochód osobowy z natury deficytowej przestrzeni komunikacyjnej prowadzi do narastających stanów zatłoczenia motoryzacyjnego dróg” (Rudnicki 2010, s. 58). To – w połączeniu z wciąż niskim poziomem zintegrowania i atrakcyjności komunikacji publicznej, mogącej stanowić alternatywny środek transportu w terenie miejskim – powoduje coraz powszechniejsze występowanie zjawiska kongestii komunikacyjnej, która wraz z wzrastającym poziomem zanieczyszczenia powietrza oraz malejącym poziomem ochrony akustycznej jest jedną z przyczyn obniżania się jakości życia w miastach². Dodatkowym problemem jest niewdrażanie narzędzi zarządzania zachowaniami transportowymi, których głównym celem ma być niwelowanie negatywnych skutków mobilności. Wynikiem takiego zachowania jest utrzymywanie się wadliwych przepływów transportowych w kanałach logistycznych, co z kolei generuje straty ekonomiczne, ekologiczne i społeczne, co stoi w sprzeczności z zasadami zrównoważonego transportu.

Etapy rozwoju mobilności mieszkańców oraz jego negatywne efekty, przedstawiono na *Rysunku 1*.

Wzrost mobilności mieszkańców często wspomagany jest przez małą atrakcyjność środków transportu alternatywnych do transportu osobowego/ indywidualnego. Brak wdrożenia narzędzi zarządzania mobilnością na tym etapie przekłada się na wzrost ilości transportu indywidualnego powodujący kongestie transportowe oraz zanieczyszczenie środowiska naturalnego. To z kolei powoduje spadek jakości życia w mieście, który przekłada się na migracje i osiedlanie się ludzi na jego obrzeżach. Ta migracja powoduje niekontrolowany rozwój miast oraz rozrost infrastruktury drogowej, po wybudowaniu której proces zatacza krąg.

² Z danych z Tom Tom Traffic Index wynika, że Warszawa jest na 9. miejscu w rankingu miast z największym współczynnikiem kongestii transportowej na świecie (dane z listopada 2014 r.) – http://www.tomtom.com/pl_pl/trafficindex/#/list.



Rysunek 1. Problemy związane z brakiem zarządzania mobilnością miejską

Źródło: Opracowanie własne

Zarządzanie mobilnością miejską

By przeciwdziałać negatywnym zjawiskom związanym ze wzrostem mobilności, szczególnie w ośrodkach miejskich, zauważono konieczność podjęcia próby zarządzania zachowaniami transportowymi ludności. Odpowiedzią na to wyzwanie była, powstała w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku, koncepcja zarządzania mobilnością. Zastąpiła ona strategię opartą na prognozowaniu ruchu miejskiego i dostosowywaniu do niego infrastruktury (*predict and provide approach*) (Nosal, Starowicz 2010, s. 2), która nie uwzględniała średnio- i długofalowych zmian zachowań komunikacyjnych, a poprzez rozbudowę infrastruktury zachęcała użytkowników do zwiększonego jej wykorzystywania (por. Suchorzewski 2009, s. 195-206; Brzeziński 2014, s. 1-9). Zarządzanie mobilnością z kolei wyrosło z podejścia psychologiczno-socjologicznego, koncentrującego się na szerokim spektrum czynników wpływających na decyzję jednostki o wyborze środka transportu. Stąd też zarządzanie mobilnością utożsamia się z zespołem działań i zachęt związanych z planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem (kierowaniem) i kontrolowaniem przemieszczania się ludzi i towarów na obszarze miejskim, których celem jest wywieranie wpływu na postawy i zachowania komunikacyjne ludzi. W literaturze przedmiotu spotkać można również opinie, że celem tych działań i zachęt jest dosłownie „kształtowanie popytu na alternatywne środki transportu w stosunku do samochodów osobowych” (Nosal, Starowicz 2010, s. 3; Hebel 2014, s. 88). Jak jednak podkreśla K. Nosal, koncepcja zarządzania mobilnością nie dąży do całkowitego wyeliminowania podróży wykonywanych samochodem osobowym, ale troszczy się o bardziej racjonalne wykorzystanie tego środka lokomocji, jak na przykład korzystanie z samochodu w przypadku braku możliwości wyboru innego środka transportu lub wspólne użytkowanie jednego samochodu przez kilka osób w systemach *carpoolingu* czy *carsharingu* (Nosal 2009, s. 179).

Istotą zarządzania mobilnością jest zatem wywieranie wpływu na zachowanie jednostki, by przy pozostawieniu jej swobody wyboru środka transportu zwiększyć konkurencyjność transportu proekologicznego w stosunku do pojazdów indywidualnych. Zarządzanie mobilnością miejską jest zatem częścią koncepcji zrównoważonej mobilności, która charakteryzuje się „podejmowaniem racjonalnego, społecznie akceptowanego, ekologicznie odpowiedzialnego, elastycznego wyboru sposobu podróżowania” (por. Chamier-Gliszczyński, Krzyżyński 2011, s. 56). Drugim ważnym elementem składającym się na istotę tej koncepcji jest taki wzrost świadomości mobilności miejskiej, by zmotoryzowani byli gotowi do rezygnacji z użycia samochodu, w przypadku gdy istnieje alternatywa odbycia zaplanowanej podróży konkurencyjnymi środkami transportu przy porównywalnej efektywności podróży. Jest to zatem nic innego jak zmiana zachowań transportowych w kierunku odpowiedzialnego korzystania z samochodu (Rudnicki, Starowicz 2007, s. 447; Nosal 2011, s. 83-84; Ciastoń-Ciulkin, Puławska 2014, s. 2750).

Wszystkie te zabiegi związane z zarządzaniem mobilnością dążą do osiągnięcia następujących celów przedstawionych w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Cele zarządzania mobilnością

Cele zarządzania mobilnością
Zaspokojenie potrzeb komunikacyjnych poprzez zintegrowane i bardziej efektywne wykorzystanie istniejącej infrastruktury transportowej i układu urbanistycznego.
Niwelowanie natężenia ruchu w układzie transportowym poprzez ograniczenie liczby i długości podróży do niezbędnego minimum oraz promocję rozwiązań ograniczających zapotrzebowanie na te podróże.
Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne pojazdów poprzez zastosowanie pojazdów wydajniejszych energetycznie oraz paliw ze źródeł odnawialnych.
Poprawa dostępności do transportu dla jak największej liczby mieszkańców poprzez poprawę infrastruktury transportu publicznego, rowerowej i pieszej.
Zwiększenie standardu podróży środkami komunikacji publicznej oraz zachęcanie do wspólnego korzystania z pojazdów osobowych.
Zwiększenie poziomu intermodalności różnych środków transportu w celu usprawnienia połączeń między istniejącymi sieciami transportowymi (np. poprzez wdrażanie systemów Park & Ride, Bike & Ride).
Zwiększenie efektywności ekonomicznej systemu transportowego przy jednoczesnym dostosowaniu do go potrzeb użytkowników.

Źródło: Opracowanie własne

Aby osiągnąć te cele, w ramach zarządzania mobilnością, stosuje się szereg instrumentów wpływających na mieszkańców w sferze ich zachowań transportowych.

Instrumenty zarządzania mobilnością wykorzystywane na obszarach miejskich

W toku rozwoju koncepcji zarządzania mobilnością wypracowano szereg instrumentów oddziaływania na zachowania transportowe i przyzwyczajenia mieszkańców związane z ich przemieszczaniem się na danym obszarze. Część z nich skupia się na zwiększeniu wachlarza oferty komunikacyjnej poprzez zapropono-

wanie alternatywnych dla pojazdów samochodowych środków transportu, inne dążą do ograniczania liczby podróży, jej optymalizacji lub zastąpienia, choćby za pomocą wykorzystania technologii teleinformatycznej. Jeszcze inne, jak słusznie podkreślają niektórzy przedstawiciele nauki, dążą do swoistego przemodelowania procesu planowania przestrzennego i uwzględnienia w nim zadań związanych z zarządzaniem mobilnością nie tylko na poziomie miast, ale nawet firm działających na ich terenie (Litman 2002, s. 23; Engelskirchen 2011, s. 34-36).

Wdrożenia ww. instrumentów oraz ujęcie ich w zbiory dobrych praktyk dają podstawę do stworzenia zrębów katalogu instrumentów zarządzania mobilnością na obszarach miejskich. Oczywiście katalog ten nie jest zbiorem zamkniętym, gdyż dziedzina ta podlega ciągłemu dynamicznemu rozwojowi, którego efektem są nowe pomysły i kolejne wdrażane narzędzia wpływu na mobilność miejską. Niemniej jednak do podstawowych instrumentów zarządzania mobilnością zaliczyć możemy:

- **Instrumenty planistyczne** – tego typu narzędzia odnoszą się do organizowania przestrzeni funkcjonowania człowieka na określonym terenie. Mogą one wywierać wpływ na stopień zatłoczenia komunikacyjnego danych fragmentów miast, gdzie np. zauważalne jest zwiększone zjawisko kongestii komunikacyjnej, lub na sterowanie popytem na alternatywne w stosunku do samochodów środki transportu. Przykładem wdrażania tych instrumentów jest: wyłączanie części miast z indywidualnego ruchu samochodowego (<http://www.gdansk.pl/urząd/mobile,512,11727.html>), uspokajanie ruchu poprzez wprowadzania limitów prędkości (<http://edroga.pl/inzynieria-ruchu/katowice-strefa-tempo-30-juz-obowiazuje-170811883>) lub wizualne zawężanie pasów drogowych poprzez wyznaczanie drogi rowerowej czy poszerzanie parkingów, co przekłada się na zmniejszenie prędkości pojazdów oraz wzrost bezpieczeństwa innych uczestników ruchu drogowego. Kolejnym przykładem oddziaływania na mobilność mieszkańców poprzez instrumenty planistyczne jest projektowanie tzw. obszarów wielofunkcyjnych, gdzie zagęszczenie wielu funkcji, np. mieszkalnych, szkół, pracy, usług i kulturalnych, powoduje zmniejszenie ilości i potrzeb podróży wykonywanych samochodami (Rudnicki 2010, s. 61-62; Nowakowska-Grunt, Chład 2015, s. 136)³.
- **Instrumenty inwestycyjne** – związane są głównie z budową lub modernizacją miejskiej infrastruktury transportowej. Zarządzanie mobilnością miejską przy wykorzystaniu tego typu instrumentów wiąże się co prawda z dużą kosztownością, jednak koszty te ponoszone są w celu zaoferowania mieszkańcom wysokiej jakości infrastruktury dla środków transportu alternatywnych wobec samochodu osobowego. I tak w ramach wykorzystywania tego narzędzia budowane są najczęściej drogi rowerowe w celu uzupełnienia ich sieci, kupowany jest nowy i ekologiczny tabor pojazdów komunikacji miejskiej, który wraz z zastosowaniem inteligentnych systemów transportowych (ITS – ang. *Intelligent Transportation Systems*) ma usprawnić przemieszczanie się w mieście poprzez

³ *Potential Transportation Demand Management Strategies*, Victoria Transport Institute, Online TDM Encyclopedia, www.vtpi.org/tdm/tdm67.htm (dostęp: 19.02.2016).

skrócenie czasu podróży. Dodatkowo modnym ostatnio przykładem wykorzystania instrumentów finansowych w celu wpływania na zachowania transportowe mieszkańców są budowy miejskich centrów przesiadkowych (Park & Ride, Bike & Ride), których celem jest zwiększenie intermodalności transportu.

- **Instrumenty finansowe** – ich wdrożenie wiąże się ze swoistą dolegliwością finansową dla użytkowników indywidualnych środków transportu, a ich podstawowym celem jest ograniczenie ich ilości. Mowa tu szczególnie o samochodach prywatnych, których koszt użytkowania w miastach ma wzrastać, przez co ich wykorzystywanie ma być mniej atrakcyjne w porównaniu z innymi środkami transportu. Najpowszechniej stosowane instrumenty tego typu to poszerzanie stref płatnego parkowania w centach miast, wzrost opłaty za wjazd samochodów do danego obszaru miasta (tzw. opłaty kongestyjne) wraz z ich uzależnieniem od czasu przebywania pojazdu w tej strefie (która ma na celu wymuszenie rotacji pojazdów w strefie parkowania).
- **Instrumenty marketingowo-edukacyjne** – za takie instrumenty uznaje się szerokie spektrum działań skierowanych do wszystkich grup użytkowników dróg i mieszkańców miast, które mają na celu zmianę zachowań komunikacyjnych poprzez promocję komunikacji publicznej i ekologicznych środków transportu miejskiego oraz edukację w zakresie zrównoważonego transportu i odpowiedzialnego wykorzystywania samochodu w mieście. Dodatkowo instrumenty promocyjno-edukacyjne każdorazowo stosowane są przy wdrażaniu instrumentów planistycznych, inwestycyjnych, a w szczególności administracyjno-prawnych. Ich rolę można zatem określić jako instrumenty pomocnicze, które na zasadzie synergii działań mają pomagać osiągnąć założone efekty. Przykładem najczęściej stosowanych działań marketingowo-edukacyjnych z zakresu zarządzania mobilnością miejską są np. tworzenie miejskich biur mobilności, zajmujących się dostarczaniem mieszkańcom niezbędnych informacji z zakresu skomunikowania poszczególnych rejonów miasta oraz doradztwa w tym temacie. To także miejsca przygotowania analiz na temat alternatywnych w stosunku do samochodów środków transportu w mieście (wraz z porównaniami kosztowymi i czasów podróży). To również szerokie spektrum materiałów promocyjnych i poligraficznych dystrybuowanych wśród mieszkańców, których celem jest zwiększanie świadomości społecznej na temat szkodliwości nadmiernego użytkowania indywidualnych pojazdów samochodowych i negatywnych jego skutków. Do działań informacyjno-edukacyjnych zaliczamy także cykliczne akcje i obchody np. Tygodnia Zrównoważonego Transportu lub Dnia bez Samochodu, w czasie których – szczególnie wśród dzieci i młodzieży – promowana jest idea zrównoważonego transportu miejskiego przekazywana w formie gier, konkursów i zabaw miejskich (Niewitała, Ochyra 2008, s. 12-16; Nosal 2014, s. 4687-4696).
- **Instrumenty administracyjno-prawne** – ostatnim i chyba najistotniejszym narzędziem wpływającym na rozwój mobilności miejskiej są wszelkiego rodzaju dokumenty, strategie i regulacje zarówno o zasięgu międzynarodowym, jak i te, których zasięg obejmuje terytorium jednego kraju lub jest ograniczony wyłącznie do terenu jednego miasta. Dokumenty te mogą być zaakceptowanymi i wdrożonymi

programami działania w zakresie zarządzania mobilnością na danym obszarze, identyfikując zagrożenia związane z zachowaniami transportowymi oraz postulując wdrożenie innych instrumentów zarządzania mobilnością (por.: Nowakowska-Grunt, Chład 2015, s. 136). Przykładem tego typu dokumentów są popularne na zachodzie Europy Plany Zrównoważonej Mobilności Miejskiej (tzw. SUMP), a w Polsce m.in.: Polityka Transportowa Państwa na lata 2006-2025 (<http://docplayer.pl/1887295-Ministerstwo-infrastruktury-polityka-transportowa-panstwa-na-lata-2006-2025.html>), Strategia Transportu i Mobilności Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego do roku 2030 (http://www.metropoliagdansk.pl/upload/files/2_Raport%20szczeg%C3%B3w%20ow%20badania%20i%20pomiary%20XII%202014.pdf) czy Wroclawska Polityka Mobilności (Załącznik do uchwały Rady Miasta Wrocławia z dnia 19 września 2013 r.).

W tym miejscu warto nieco więcej uwagi poświęcić samym Planom Zrównoważonej Mobilności Miejskiej jako tym dokumentom, które stanowią swoistą mapę drogową do wdrażania polityki zrównoważonej mobilności miejskiej oraz synergicznego wsparcia pozostałych instrumentów zarządzania tą mobilnością.

Plany Zrównoważonej Mobilności Miejskiej (SUMP) i etapy ich tworzenia

Za podstawowy dokument zarządzania mobilnością o charakterze miejskim uznawany jest Zrównoważony Plan Mobilności Miejskiej, czyli tzw. SUMP (*Sustainable Urban Mobility Plan*). Na wagę tego dokumentu wpływa fakt, że z założenia ma on wyznaczać lokalne kierunki zarządzania mobilnością miejską w zgodzie z polityką zrównoważonego transportu miejskiego, łącząc w całość instrumenty zarządzania mobilnością. Jest to zatem rola nie do przecenienia, która uzasadnia konieczność analizy pewnych uniwersalnych etapów tworzenia tego typu dokumentów. W tym miejscu zaznaczyć należy, że każdy wdrażany SUMP powinien odzwierciedlać lokalną specyfikę komunikacji i zachowań transportowych, niemniej jednak na podstawie wielu wdrożonych planów mobilności, w toku wymiany dobrych praktyk udało się ustalić pewien zbiór etapów wdrażania i prawidłowego funkcjonowania tego planu. Jedną z wytycznych dotyczących etapów wdrażania SUMP zawarta została w tzw. *Policy Advice Notes* projektu CIVITAS (Policy Advice Notes 2008) i ona jest przedmiotem dalszej analizy⁴.

⁴ W Unii Europejskiej powołano szereg projektów i inicjatyw, których celem jest promocja zrównoważonego rozwoju w szczególności w kwestii wypracowania i wdrożenia projektu zintegrowanej polityki transportu w miastach. Jedną z nich jest CIVITAS, w którą na przestrzeni ostatnich 14 lat zaangażowało się ponad 200 europejskich miast. CIVITAS to inicjatywa powołana przez Komisję Europejską w październiku 2002 roku, w ramach 5 Programu Ramowego Badań i Rozwoju. Nazwa pochodzi od pierwszych liter słów: *City* (miasto), *Vitality* (witalność) i *Sustainability* (zrównoważony rozwój), które to określają zarazem główny cel projektu, jakim jest szeroko rozumiana pomoc w realizacji i promocji inicjatyw i dobrych praktyk w kwestii wdrażania czystego i zrównoważonego transportu miejskiego. Do tej pory przeprowadzono 4 etapy projektu CIVITAS, które realizowano w latach: 2002-2006 (CIVITAS I – 19 miast i 4 projekty pokazowe), 2005-2009 (CIVITAS II – 17 miast i 4 projekty pokazowe), 2008-2012 (CIVITAS Plus – 25 miast i 5 projektów pokazowych) oraz 2012-2016 (CIVITAS Plus II – 8 miast i 2 projekty pokazowe). Wśród Polskich miast w dotychczas

Według zaleceń Policy Advice Notes projektu CIVITAS podstawowymi etapami wdrożenia zrównoważonego planu mobilności miejskiej są:

1. **Określenie celów, jakie ma przynieść wdrożenie planu mobilności** (z uwzględnieniem specyfiki obszaru) oraz zdobycie partnerów wdrożenia i wyznaczenie jego lidera (menedżera ds. mobilności) koordynującego cały proces i gwarantującego jasny podział zadań.
2. **Wyznaczenie zakresu działania i nawiązanie współpracy z grupami adresatów** (mogą nimi być: mieszkańcy miasta, pracownicy dużych firm/instytucji generujących duży ruch drogowy, dzieci i młodzież, a nawet przyjezdni i turyści).
3. **Analiza stanu istniejącego**, obejmująca przede wszystkim analizę zachowań transportowych i podziału modalnego (*modal split*), czyli procentowego udziału w transporcie na danym obszarze poszczególnych środków transportu (w podziale na główne grupy użytkowników: samochodu/taksówki, komunikacji publicznej, roweru i pieszych) oraz ocena dotychczasowych działań związanych z mobilnością w mieście i efektów kampanii promujących zrównoważone środki transportu miejskiego. To również etap gromadzenia doświadczeń z innych miast (w szczególności podobnych pod względem wielkości, położenia, specyfiki).
4. **Konsultacje z adresatami projektu** – czyli włączenie mieszkańców w dyskusję na temat mobilności, zapoczątkowane stworzeniem np. platformy e-learningowej czy miejskiego forum mobilności, którego uczestnicy stanowić będą najpierw partnerów w procesie doboru działań, a następnie naturalną grupę wsparcia zaplanowanych rozwiązań.
5. **Sprecyzowanie działań koniecznych do wdrożenia w ramach planu mobilności**, czyli wybór spośród propozycji tych, które najlepiej odpowiadają specyfice obszaru – często wykonywany w postaci publicznego głosowania lub wysłuchania.
6. **Konsultacje zaproponowanych rozwiązań z adresatami projektu**, zapewniające maksymalną przejrzystość procesów planowania oraz demokratyczny i partycypacyjny sposób podejmowania decyzji.
7. **Faza wdrażania wypracowanych działań i rozwiązań**, obejmująca opracowanie planu wdrożenia poprzez wyszczególnienie działań, stworzenie harmonogramu i przydzielenie zadań poszczególnym partnerom. Na tym etapie często wymagane jest również systematyczne powielanie pewnych działań w czasie dla osiągnięcia efektu wzmocnienia.
8. **Ewaluacja wdrożonych rozwiązań** obejmująca pomiar bezpośrednich i pośrednich efektów wdrożenia oraz wyciągnięcie wniosków do wykorzystania w przyszłych działaniach. Co warto zaznaczyć – ujęcie efektów tzw. miękkich działań w sposób ilościowy może przysporzyć wiele trudności, dlatego ważne jest zdefiniowanie zestawu wskaźników, których wartości mierzone przed i po wdrożeniu działań zarządzania mobilnością pozwolą nam uzyskać wyniki w ujęciu porównawczym.

sowych edycjach Inicjatywy CIVITAS (i w różnych jej podprogramach) udział wzięły 4 miasta. Były to: Gdynia, Gdańsk, Szczecinek i Kraków.

Dodatkowo elementami niezbędnymi, które często warunkują powodzenie wdrożenia, będą: przekonanie polityków i władz jednostki samorządu terytorialnego o sensie planowanego wdrożenia. W ocenie CIVITAS jest to szczególnie istotne w nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej, gdzie „rosnąca liczba indywidualnych użytkowników samochodów wywiera nacisk na polityków, czego skutkiem jest niedocenywanie przez nich skuteczności »miękkich« działań, takich jak marketing czy edukacja” (Policy Advice Notes 2008) w zakresie zrównoważonej mobilności miejskiej. Stąd tak istotne jest wsparcie wszystkich etapów wdrożenia działaniami marketingowymi i promocyjnymi, których zadaniem jest wzmacnianie pozytywnych efektów wprowadzanych zmian oraz informowanie głównych grup adresatów i beneficjentów zmian o ich celu. Są to działania bardzo ważne, bez których trudno oczekiwać sukcesu podejmowanego trudu wdrożenia SUMP.

Ostatnią kluczową kwestią jest często niedoceniane kryterium czasu. Czas trwania faz planowania i wdrożenia działań składających się na SUMP jest uzależniony od wielu czynników, takich jak np. rodzaj działań, wielkość populacji, do których dana kampania ma dotrzeć, rodzaju adresatów oraz wielkości funduszy, jakimi dysponuje podmiot wdrażający. Zwykle kampanie promocyjne i edukacyjne zajmują najczęściej kilka miesięcy, ale już działania złożone i systemowe związane np. z budową kanału komunikacyjnego z grupą adresatów (portal mobilności, kursy ekojazdy) potrafią trwać i kilka lat. Należy również pamiętać, że dla uzyskania trwałości efektów działania te trzeba systematycznie powtarzać, gdyż efekt oddziaływania na zachowania ludzi narzędzi promocyjno-edukacyjnych wymaga znacznego czasu i zaangażowania (Policy Advice Notes 2008).

Podsumowanie

Problematyka mobilności w ujęciu logistyki miejskiej jest zagadnieniem bardzo złożonym. Wzrost jej znaczenia wiąże się z negatywnymi zjawiskami, jakie się z nią wiążą, z których na jakość życia ludzi najbardziej wpływają: kongestie, hałas oraz zanieczyszczenie środowiska. By niwelować te zjawiska, szczególnie na obszarach miejskich, stworzono koncepcję zarządzania mobilnością. Jest to jednak proces złożony, gdyż oddziałuje nie tylko na infrastrukturę, ład przestrzenny i sferę normatywną. Zarządzanie mobilnością przede wszystkim koncentruje się na wywieraniu wpływu na sferę psychologiczno-społeczną człowieka, jego opinie, poglądy i zachowania komunikacyjne, a jego głównym narzędziem są tzw. środki miękkie, czyli całe spektrum działań marketingowo-edukacyjno-informacyjnych. W toku rozwoju koncepcji zarządzania mobilnością wyodrębniono kilka typów instrumentów i cały wachlarz działań, mających na celu wywieranie wpływu na zachowania transportowe człowieka. Jednym z podstawowych lokalnych instrumentów administracyjno-prawnych, który stanowi przedmiot zainteresowania autora, jest zrównoważony plan mobilności miejskiej. Dokument ten jest zarazem swobodną bazą i na zasadzie synergii wspiera wdrażania instrumentów: planistycznych, inwestycyjnych, finansowych i edukacyjno-marketingowych. W wyniku wymiany dobrych praktyk i doświadczeń zdobytych w toku opracowywania planów mobilności miejskiej, w Unii Europejskiej udało się stworzyć katalog podstawowych

etapów zarządzania jego wdrożeniem. Jest to między innymi zasługa powołanej, w ramach 5 Programu Ramowego Badań i Rozwoju, inicjatywy CIVITAS, której istotą jest łączenie miast Europy w swoiste partnerstwa i grupy wymiany informacji oraz dobrych praktyk, w oparciu o główne założenia uczestników prezentowane podczas dorocznych spotkań członków grup.

Literatura

1. Brzeziński A., *Czym może być zrównoważony transport miejski*, <http://ucbs.uw.edu.pl/wp-content/uploads/Brzezi%C5%84ski.Zr%C3%B3wnowa%C5%BC.transport.pdf>, s. 1-9 (dostęp: 20.01.2016).
2. Chamier-Gliszczyński N., Krzyżyński T. (2011), *Zrównoważona mobilność w miastach*, „Logistyka” nr 3, s. 321-328.
3. Ciastoń-Ciulkin A., Puławska S. (2014), *Badania zachowań transportowych w miastach z wykorzystaniem Internetu*, „Logistyka” nr 6, s. 2750-2758.
4. Engelskirchen M. (2011), *Sustainable Transport. A Sourcebook for Policy-Makers in Developing Cities*, GTZ.
5. Hebel K. (2014), *Mobilność mieszkańców miast w XXI wieku*, „Logistyka” nr 2, s. 88-96.
6. Hebel K. (2013), *Zachowania transportowe mieszkańców w kształtowaniu transportu miejskiego*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
7. <http://docplayer.pl/1887295-Ministerstwo-infrastruktury-polityka-transportowa-panstwa-nalata-2006-2025.html> (dostęp: 20.02.2016).
8. http://ec.europa.eu/eurostat/cache/RSI/#?vis=typologies.urb_typology (dostęp: 19.02.2016).
9. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Annual_net_earnings_2014_\(EUR\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Annual_net_earnings_2014_(EUR)_YB15.png) (dostęp: 19.02.2016).
10. <http://edroga.pl/inzynieria-ruchu/katowice-strefa-tempo-30-juz-obowiazuje-170811883> (dostęp: 19.02.2016).
11. <http://sjp.pwn.pl/slowniki/mobilno%C5%9B%C4%87.html> (dostęp: 19.02.2016).
12. http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/lu_nps2011_wyniki_nsp2011_22032012.pdf, s. 6 (dostęp: 19.02.2016).
13. <http://uniaeuropejska.org/eurostat-41-proc-europejczykow-mieszka-w-miastach/> (dostęp: 19.02.2016).
14. <http://www.gdansk.pl/urząd/mobile,512,11727.html> (dostęp: 19.02.2016).
15. http://www.metropoliagdansk.pl/upload/files/2_Raport%20szczeg%C3%B3w%C5%82owy%20badania%20i%20pomiar%C3%B3w%20XII%202014.pdf (dostęp: 19.02.2016).
16. http://www.tomtom.com/pl_pl/trafficindex/#/list (dostęp: 19.02.2016).
17. <http://www.vtpi.org/tdm/tdm67.htm> (dostęp: 19.02.2016).
18. Litman T. (2002), *Mobility Management. Sustainable Transport. A Sourcebook for Policy-Makers in Developing Cities*, GTZ.
19. Litman T., *Potential Transportation Demand Management Strategies*, Victoria Transport Institute, Online TDM Encyclopedia, www.vtpi.org/tdm/tdm67.htm
20. Low N., Gleeson B., Green R., Radovic D. (2005), *The Green City. Sustainable Homes, Sustainable Suburbs*, Routledge, Abingdon Oxfordshire.
21. Niewiłała D., Ochyra M. (2008), *Innowacyjne działania w zakresie popularyzowania i promowania idei zrównoważonej mobilności*, „Transport Miejski i Regionalny”, nr 7-8, s. 12-16.
22. Nosal K. (2011), *Review of Methodologies for Evaluation of Effectiveness of Mobility Management Soft Instruments*, [w:] Janecki R., Sierpiński G. (red.), *New Mobility Culture. Contemporary Transportation Systems. Selected Theoretical and Practical Problems*, s. 83-91, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

23. Nosal K. (2014), *Skuteczność kampanii „Tydzień zrównoważonej mobilności” oraz „Dzień bez samochodu” promujących proekologiczne środki transportu*, „Logistyka” nr 3, s. 4687-4696.
24. Nosal K., Starowicz W. (2010), *Wybrane zagadnienia zarządzania mobilnością*, http://www.ekoszkola.pl/media/filemanager/publikacje/mobilnosc/zarzadzanie_mobilnoscia.pdf (dostęp: 19.02.2016).
25. Nosal K. (2009), *Wpływ planów mobilności na zmianę zachowań komunikacyjnych*, [w:] *Modelowanie podróży i prognozowanie ruchu*, Zeszyty Naukowo-Techniczne Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Komunikacji w Krakowie, seria: Materiały Konferencyjne, nr 90, z. 148, SITK, Kraków, s. 177-196.
26. Nowakowska-Grunt J., Chład M. (2015), *Mobilność jako element zarządzania miastem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 20.
27. Opracowanie Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Wewnętrznej Komisji Europejskiej, Plan zrównoważonego transportu miejskiego, 2010, s. 15, http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/JOIN/2010/431594/IPOL-TRAN_NT%282010%29431594_PL.pdf (dostęp: 29.06.2015).
28. Pifczyk Sz. (2016), *Turniej miast. Zobacz, co robią miasta w Polsce, żeby wyprzedzić rywali*, <http://biqdata.pl/ilu-polakow-mieszka-w-miastach> (dostęp: 19.02.2016).
29. Policy Advice Notes (2008), *Promowanie nowej kultury mobilności w miastach*, CIVITAS, http://www.civitas.eu/sites/default/files/civitas_ii_policy_advice_notes_08_promotion_and_education_pl.pdf (dostęp: 19.02.2016).
30. Rudnicki A., Starowicz W. (2007), *Transport miejski*, [w:] Liberadzki B., Mindura L. (red.), *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, s. 396-421, Wydawnictwo Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa-Radom.
31. Rudnicki A. (2010), *Zrównoważona mobilność a rozwój przestrzenny miasta*, „Czasopismo Techniczne. Architektura”, R. 107, z. 1-A, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, s. 57-74.
32. Suchorzewski W. (2009), *Oplaty za wjazd do obszarów śródmiejskich – sukcesy i porażki*, [w:] Kacznarek M., Krycha A. (red.), *Skuteczne zmniejszenie zatłoczenia miast*, s. 195-206, Poznań-Rosnówko.
33. Szołtysek J. (2011), *Kreowanie mobilności mieszkańców miast*, Wolters Kluwer, Warszawa.
34. Urry J. (2009), *Socjologia mobilności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
35. Załącznik do Uchwały nr 238.XX.2015 Rady Miasta Częstochowy z dnia 30 grudnia 2015 r. w sprawie Planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla Miasta Częstochowy, Dziennik Urzędowy Województwa Śląskiego z dnia 19 stycznia 2016, poz. 481.
36. Załącznik do uchwały Rady Miasta Wrocławia z dnia 19 września 2013 r. nr XLVIII/1169/13.

URBAN MOBILITY MANAGEMENT – INSTRUMENTS AND BASIC STEPS FOR IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE URBAN MOBILITY PLANS (SUMP)

Abstract: The article is devoted to selected issues related to the problems of urban mobility. Starting from the problems that are associated with increased mobility will be described goals and essence of the mobility management development concept. The main field of interest will be urban area due to the concentration of negative phenomena associated with increased mobility. In addition, based on the research literature will be presented a catalog of the most important instruments and management measures for urban mobility.

Keywords: urban mobility, communication/transportation behavior, Sustainable Urban Mobility Plan, SUMP, sustainable urban management



ZARZĄDZANIE GMINĄ W ASPEKCIE WSPIERANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Milena Ociesa

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono zadania gminy oraz zaprezentowano jej rolę w zakresie rozwoju przedsiębiorczości. Ukazano dochodowe i wydatkowe instrumenty gminy służące wspieraniu przedsiębiorczości. Celem artykułu jest analiza przedsiębiorczości rozpatrywanej w kategorii prowadzonej działalności gospodarczej na terenie miast na prawach powiatu należących do województwa śląskiego oraz identyfikacja działań wspierania przedsiębiorczości w badanej gminie o najkorzystniejszych wskaźnikach.

Słowa kluczowe: instrumenty wspierania przedsiębiorczości, gmina, miasto na prawach powiatu, przedsiębiorczość, samorząd terytorialny

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.20

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, prowadząc działalność gospodarczą, podejmują decyzje o umiejscowieniu tej działalności. Wśród wielu czynników decydujących o wyborze lokalizacji ważne znaczenie posiadają działania władz gminy.

Gmina wpływa na kształtowanie rozwoju przedsiębiorstw zlokalizowanych na jej terenie, tworząc zachęty dla obecnych i potencjalnych przedsiębiorstw. W gospodarce rynkowej coraz większego znaczenia nabiera oddziaływanie władz lokalnych zmierzające do wykreowania najbardziej korzystnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, a w konsekwencji pobudzania gospodarki lokalnej jako całości (Leśniewski 2013, s. 30).

Zadania gminy oraz jej rola w zakresie rozwoju przedsiębiorczości

Wspólnotę samorządową stanowi z mocy prawa ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego (Konstytucja..., art. 16). Samorząd to przestrzeń i ludzie, którzy z założenia mają sami sobą rządzić poprzez wybór władzy. Składa się na nią ponadto różnorodność form organizacyjnych aktywności ludzi powiązanych ze sobą kombinacją sieci o rynkowym i społecznym, ale także mentalnym charakterze. Ludzie ci, i ich organizacje, funkcjonują ponadto w turbulentnym otoczeniu, dążąc jednocześnie do względnej stabilizacji (Gawroński 2010, s. 32).

Zadaniami publicznymi wykonywanymi przez jednostkę samorządu terytorialnego są zadania własne i zlecone. Zadania własne to zadania publiczne służące zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej. Natomiast zadania zlecone są wy-

konywane z uzasadnionych potrzeb państwa (Konstytucja..., art. 166). Do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym. Zadania własne gminy obejmują w szczególności sprawy (Ustawa o samorządzie gminnym, art. 6-7):

- ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej;
- gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego;
- wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz;
- działalności w zakresie telekomunikacji;
- lokalnego transportu zbiorowego;
- ochrony zdrowia;
- pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych;
- wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;
- gminnego budownictwa mieszkaniowego;
- edukacji publicznej;
- kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami;
- kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych;
- targowisk i hal targowych;
- zieleni gminnej i zadrzewień;
- cmentarzy gminnych;
- porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego;
- utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych;
- polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej;
- wspierania i upowszechniania idei samorządowej, w tym tworzenia warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażania programów pobudzania aktywności obywatelskiej;
- promocji gminy;
- współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz określonych podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego;
- współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

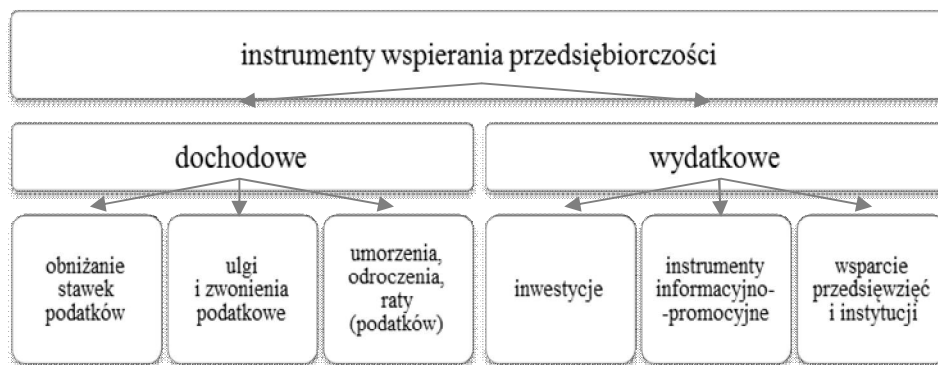
Funkcjonowanie gmin w gospodarce rynkowej należy rozpatrywać nie tylko w wąskim ujęciu jako dostawcy usług publicznych, ale znacznie szerzej. Gminę należy potraktować jako jednostkę realizującą funkcje: zarządzania, działania marketingowe, prawne oraz polityczne, których stan ogranicza bądź stymuluje efektywność funkcjonowania innych podmiotów gospodarki rynkowej. Gospodarka samorządu jest czynnikiem wpływającym na dynamikę przedsiębiorczości lo-

kalnej, ponieważ w pierwszym rzędzie to samorząd terytorialny stanowi otoczenie dla przedsiębiorstw. Gmina winna tworzyć tak zwany klimat przedsiębiorczości, kulturę przedsiębiorczości (Leśniewski 2013, s. 30).

Przedsiębiorczość – mimo że jest pojęciem często używanym – nie doczekała się jednoznacznej definicji. Wynika to przede wszystkim z tego, że koncepcja przedsiębiorczości obejmuje równocześnie fakt bycia przedsiębiorcą i menedżerem, ponoszenia ryzyka, generowania innowacji i poszukiwania okazji rynkowych (Piotrowski 2012, s. 135). Przedsiębiorczość może być rozumiana w ujęciu czynnościowym (działania podejmowane w związku z „załatwieniem spraw”) i atrybutowym (zespół ludzkich cech związanych z aktywnością, skłonnością do ryzyka, innowacyjnością) (Kola-Bezka 2013, s. 28).

Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą (Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, art. 4). Przedsiębiorca jest często definiowany jako osoba zaczynająca własny, nowy i mały biznes (Drucker 2015, s. 25).

Gmina pełni ważną rolę w kształtowaniu warunków działania podmiotów gospodarczych w ramach danego układu lokalnego. Wpływ gminy na rozwój przedsiębiorstw może mieć charakter pozytywny i/lub negatywny (Leśniewski 2013, s. 30).



Rysunek 1. Podział instrumentów wspierania przedsiębiorczości w samorządzie terytorialnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dziemianowicz i in. 2000, s. 8-12)

Praktycznie każde działanie gminy ma bezpośredni lub pośredni wpływ na lokalne firmy. Przyjęto, że instrumenty wspierania przedsiębiorczości można podzielić najogólniej na dochodowe i wydatkowe (Dziemianowicz i in. 2000, s. 8). Zostały one wyszczególnione na *Rysunku 1*.

W grupie instrumentów dochodowych znajdują się wszelkiego rodzaju zwolnienia i ulgi podatkowe, a także obniżenia stawek lokalnych. Gminy mogą również odraczać, umarzać, rozkładać na raty oraz zaniechać poboru w zakresie podatków i opłat stanowiących ich dochody (Dziemianowicz i in. 2000, s. 8-9). Oczekiwania

inwestorów, dotyczące ulg w podatkach lokalnych, są przejawem chęci obniżenia kosztów działalności, choć wysokość zwolnień udzielanych przez władze lokalne jest zwykle niewielka, szczególnie z punktu widzenia dużych firm i międzynarodowych korporacji. Uwzględnienie tego elementu w strategii inwestycyjnej jest jednak często traktowane jako wyznacznik stosunku władz do potencjalnych inwestorów (Jerschinia i in. 2010, s. 19). Polityka podatkowa lub zachęty finansowe stosowane przez władze lokalne są jednym z czynników determinujących napływ inwestorów (por. *European Cities Monitor*, 2011).

Natomiast najważniejszymi instrumentami wydatkowymi wydają się być inwestycje dokonywane w gminie (Dziemianowicz i in. 2000, s. 9). Inwestycje realizowane przez samorządy lokalne wpływają na poziom życia mieszkańców, a poprzez rozwój infrastruktury komunalnej mogą zachęcić inwestorów prywatnych do podejmowania na ich terenie działalności gospodarczej (Łukomska-Szarek 2007, s. 150). Inwestycje władz gminnych w sferze infrastruktury technicznej stwarzają warunki do tego, aby zarówno potencjalne, jak i już istniejące podmioty gospodarcze mogły na ich terenie prowadzić swoją działalność (Zimny 2008, s. 19). Obok nakładów czysto inwestycyjnych gminy mogą przeznaczać część swoich budżetów na wsparcie różnego rodzaju przedsięwzięć i instytucji służących rozwojowi gospodarczemu. W grupie instrumentów wydatkowych znajdują się również instrumenty informacyjno-promocyjne (Dziemianowicz i in. 2000, s. 10-12).

U podstaw przesłanek strategii promocji jednostek terytorialnych leżą następujące korzyści, które mogą wyniknąć z podejmowanych działań oraz wpływać na konkurencyjność regionalną (Raszkowski 2012, s. 158):

- pozyskanie inwestorów zewnętrznych,
- ożywienie rodzimego inwestora,
- pozyskanie turystów,
- infrastruktura dla rozwoju przedsiębiorstw,
- otoczenie dla biznesu,
- lokalizacja ważnych instytucji,
- organizacja imprez o wysokiej randze,
- realizacja dużych projektów infrastrukturalnych.

Samorządowe starania, których celem jest pozyskanie nowych inwestorów, cieszą się coraz większym zainteresowaniem społeczności lokalnych (Jarczewski 2012, s. 11).

Przedsiębiorczość w miastach na prawach powiatu województwa śląskiego – wyniki badań

Podmiotem badań było 19 miast na prawach powiatu należących do województwa śląskiego. Są to wszystkie miasta o tym statusie w województwie śląskim. Najważniejsze charakterystyki badanych gmin zostały przedstawione w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Charakterystyka miast na prawach powiatu województwa śląskiego w 2014 roku (w porządku alfabetycznym)

Lp.	Miasto	Powierzchnia [km ²]	Liczba ludności	Dochody ogółem budżetu miasta na jednego mieszkańca
1.	Bielsko-Biała	125	173 013	4 633
2.	Bytom	69	172 306	4 032
3.	Chorzów	33	110 337	4 384
4.	Częstochowa	160	230 123	4 555
5.	Dąbrowa Górnicza	189	123 376	6 731
6.	Gliwice	134	184 415	7 098
7.	Jastrzębie-Zdrój	85	90 794	3 655
8.	Jaworzno	153	93 331	4 326
9.	Katowice	165	301 834	5 326
10.	Mysłowice	66	75 037	3 793
11.	Piekary Śląskie	40	56 755	3 512
12.	Ruda Śląska	78	140 669	4 127
13.	Rybnik	148	140 052	4 777
14.	Siemianowice Śląskie	25	68 634	3 743
15.	Sosnowiec	91	209 274	3 685
16.	Świętochłowice	13	51 494	3 672
17.	Tychy	82	128 621	5 109
18.	Zabrze	80	177 188	4 624
19.	Żory	65	62 051	3 711

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (Statystyczne Vademecum Samorządowca)

Powierzchnia i liczba ludności w poddanych badaniu gminach jest dość zróżnicowana. Natomiast wartość dochodów ogółem budżetu miasta na mieszkańca zawiera się w przedziale od około 3,5 tys. zł do około 7 tys. zł.

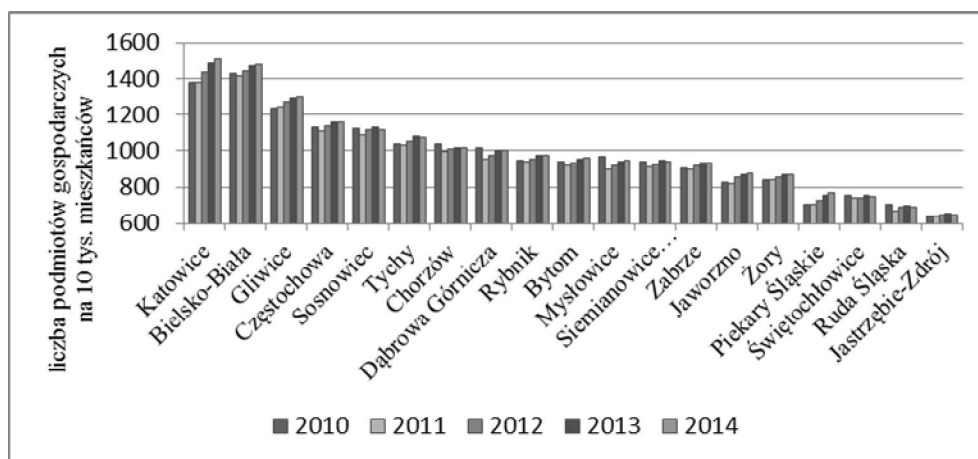
We wszystkich badanych miastach w latach 2010-2014 dominowały podmioty gospodarcze należące do sektora prywatnego, stanowiąc 90%-100% wszystkich działających podmiotów gospodarczych, z czego większość stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Dominującą sekcją działalności we wszystkich badanych gminach była sekcja G, czyli handel hurtowy i detaliczny oraz naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle. Podmioty należące do tej sekcji stanowiły około 30% podmiotów. Znacznymi sekcjami działalności było także budownictwo, przetwórstwo przemysłowe, działalność związana z obsługą rynku nieruchomości oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Natomiast według klas wielkości znacznie dominowały podmioty gospodarcze zatrudniające od zera do dziewięciu pracowników (Tabela 2).

Tabela 2. Podmioty gospodarcze według sektora własnościowego, sekcji oraz klas wielkości dominujące w latach 2010-2014 w miastach na prawach powiatu województwa śląskiego

Kryterium	Charakterystyka
Sektor własnościowy	90%-100% podmiotów gospodarczych w badanych miastach należy do sektora prywatnego, z czego większość stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
Sekcja PKD 2007	Około 30% podmiotów gospodarczych należy do sekcji G (handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle), około 10% podmiotów należy do sekcji F (budownictwo), w niektórych miastach 10%-15% podmiotów należy do sekcji C (przetwórstwo przemysłowe), do sekcji L (działalność związana z obsługą rynku nieruchomości) oraz do sekcji M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna)
Klasa wielkości	Około 95% podmiotów gospodarczych zatrudnia 0-9 pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (Bank Danych Lokalnych)

Głównym przedmiotem badań była przedsiębiorczość rozpatrywana w kategorii prowadzonej działalności gospodarczej. W celu porównania rozwoju przedsiębiorczości na terenach badanych gmin zastosowany został wskaźnik przedsiębiorczości, liczony jako liczba podmiotów gospodarczych przypadająca na 10 tys. mieszkańców, ze względu na zróżnicowanie wielkości badanych gmin. Wskaźnik ten został przedstawiony na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Wskaźnik przedsiębiorczości miast na prawach powiatu województwa śląskiego

Wskaźnik liczony jako liczba podmiotów gospodarczych przypadająca na 10 tys. mieszkańców.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (Bank Danych Lokalnych)

Wskaźnik przedsiębiorczości przybierał różne wielkości w poszczególnych gminach. Najwyższą wartość osiągnął w Katowicach i Bielsku-Białej. Natomiast najniższą w Jastrzębiu-Zdroju oraz w Rudzie Śląskiej.

Wskaźnikiem obrazującym rozwój lub spadek przedsiębiorczości jest różnica pomiędzy podmiotami nowo zarejestrowanymi a wyrejestrowanymi na 10 tys. ludności. Wskaźnik ten został obliczony na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego o podmiotach nowo zarejestrowanych na 10 tys. mieszkańców oraz o podmiotach wyrejestrowanych na 10 tys. mieszkańców. Wskaźnik ten został przedstawiony w Tabeli 3.

Tabela 3. Różnica pomiędzy podmiotami nowo zarejestrowanymi a wyrejestrowanymi na 10 tys. ludności w latach 2010-2014 w miastach na prawach powiatu województwa śląskiego

Miasto	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Bielsko-Biała	58	-14	33	23	8
Bytom	30	-18	12	12	4
Chorzów	38	-41	11	3	2
Częstochowa	41	-19	24	12	1
Dąbrowa Górnicza	49	-72	20	21	0
Gliwice	53	-2	32	19	2
Jastrzębie-Zdrój	26	1	6	6	-6
Jaworzno	38	-6	28	10	5
Katowice	63	-7	49	36	17
Mysłowice	50	-72	15	18	8
Piekary Śląskie	43	-4	26	20	9
Ruda Śląska	34	-37	16	8	-8
Rybnik	58	-12	16	18	5
Siemianowice Śląskie	48	-30	14	15	-7
Sosnowiec	44	-39	18	7	-18
Świętochłowice	35	-18	0	8	-8
Tychy	38	-7	25	26	-4
Zabrze	34	-10	21	9	-1
Żory	37	1	14	11	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (Bank Danych Lokalnych)

Analiza różnicy pomiędzy podmiotami nowo zarejestrowanymi a wyrejestrowanymi wykazała podobną tendencję we wszystkich badanych gminach. Najwięcej nowych podmiotów gospodarczych powstało w 2010 roku, lecz w kolejnym, 2011 roku, więcej podmiotów zostało wyrejestrowanych niż zarejestrowanych. Prawdopodobnie wiele podmiotów zarejestrowanych w 2010 roku nie przetrwało na rynku. W latach 2012-2013 więcej podmiotów gospodarczych powstało niż zostało wyrejestrowanych. Natomiast w roku 2014 wskaźnik ten był niższy (w niektórych gminach nawet ujemny). Liderem wśród badanych miast pod względem większej

liczby powstawania nowych firm niż ich wyrejestrowywania były Katowice. Może to wynikać z faktu, że Katowice oprócz bycia miastem powiatowym są także stolicą województwa śląskiego.

Identyfikacja działań wspierających przedsiębiorczość przez samorząd terytorialny na przykładzie miasta Katowice

Miasto Katowice wyprzedza pod względem rozwoju przedsiębiorczości pozostałe miasta na prawach powiatu województwa śląskiego. W związku z tym zostaną zidentyfikowane dochodowe i wydatkowe instrumenty wspierania przedsiębiorczości dla tej gminy.

W latach 2010-2014 miasto Katowice osiągnęło następujące dochody podatkowe: udziały we wpływach z podatku dochodowego od osób prawnych, udziały we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych, podatek dochodowy od osób fizycznych opłacany w formie karty podatkowej, podatek rolny, podatek leśny, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, podatek od czynności cywilnoprawnych, wpływy z opłaty skarbowej oraz wpływy z opłaty eksploatacyjnej (por. Sprawozdanie z wykonania budżetu Miasta Katowice...).

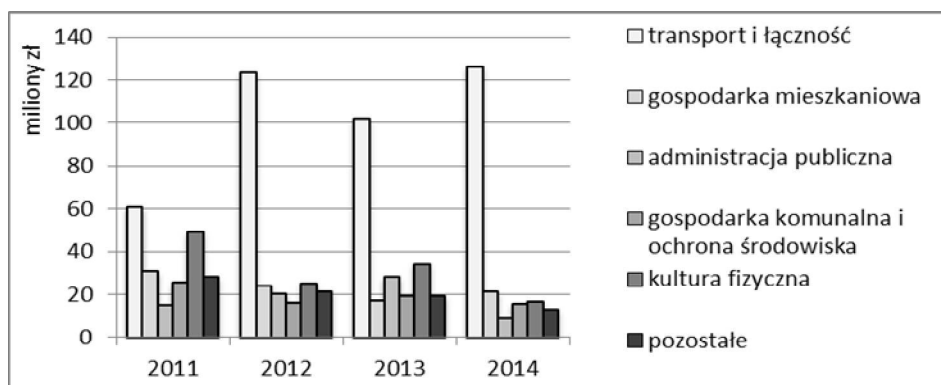
Tabela 4. Skutki obniżen, ulg, zwolnień, umorzeń i odroczeń podatków w Katowicach w latach 2010-2014 [w zł]

Rok	Dochody podatkowe	Obniżenie górnych stawek podatków	Udzielone ulgi i zwolnienia	Umorzenie zaległości podatkowych	Rozłożenie na raty, odroczenie terminu płatności, zwolnienie z obowiązku pobrania, ograniczenie poboru
2010	555 495 973,00	9 280 994,00	1 163 968,46	1 303,80	848 684,14
2011	592 116 780,15	13 215 196,79	441 835,27	187 152,96	540 707,40
2012	581 321 272,82	16 587 686,14	407 520,42	30 445,90	743 438,26
2013	610 427 820,74	17 826 082,70	817 282,23	719,00	78 269,80
2014	638 385 076,13	19 310 347,20	690 519,19	3 232,00	109 239,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań z wykonania budżetu Miasta Katowice

W mieście Katowice zostały zastosowane dochodowe instrumenty wspierania przedsiębiorczości: obniżanie górnych stawek podatków lokalnych, stosowanie ulg i zwolnień podatkowych oraz umarzanie zaległości podatkowych, rozkładanie na raty lub odraczanie terminu płatności podatków (Tabela 4). Największy skutek dla budżetu badanej gminy wywołało obniżenie górnych stawek podatkowych, powodując spadek dochodów podatkowych o około 2%-3%.

Do głównych wydatkowych instrumentów wspierania przedsiębiorczości można zaliczyć inwestycje. Na *Rysunku 3* zostały przedstawione główne zadania inwestycyjne miasta Katowice w części gminnej.



Rysunek 3. Główne kierunki inwestowania w Katowicach w latach 2011-2014

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań z wykonania programu zadań społecznych i gospodarczych Miasta Katowice

Dominującym działem zadań inwestycyjnych w mieście Katowice był transport i łączność. Znacznymi inwestycjami w latach 2011-2014 były także inwestycje w następujących działach: gospodarka mieszkaniowa, administracja publiczna, gospodarka komunalna i ochrona środowiska oraz kultura fizyczna. Inwestycje te przyczyniają się do polepszenia warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

Kolejnymi wydatkowymi instrumentami wspierania przedsiębiorczości w mieście Katowice były instrumenty informacyjno-promocyjne. Promocja gminy według prawa należy do zadań własnych gminy. Elementy promocji miasta Katowice zostały pokazane w *Tabeli 5*.

Tabela 5. Elementy promocji miasta Katowice

Elementy promocji miasta	Charakterystyka
Logo	W wersji podstawowej składa się z sygnetu w kształcie serca i logotypu „Katowice. Dla odmiany”
Cechy wizerunkowe	Metropolitalność, dziedzictwo, alternatywa, aktywność, ekoodpowiedzialność
Hasło promocyjne	„Katowice. Dla odmiany”
Główne kierunki promocji	Miejsce do mieszkania, centrum gospodarcze, centrum spotkań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (*Przewodnik po Strategii Promocji Katowic 2012*)

W komunikacji strategicznej dla marki Katowice kładzie się nacisk na zdolność zaskakiwania, na wielowymiarowość, „inność” jako promocyjny wyróżnik Katowic, a zarazem swoisty magnes, zwracający uwagę odbiorców przekazu na miasto metropolitalne, o silnych śląskich i postindustrialnych korzeniach, a jednocześnie wciąż poszukujące własnej drogi (*Przewodnik po Strategii Promocji Katowic 2012*).

W Katowicach wspiera się także firmy oraz różnego rodzaju przedsięwzięcia służące rozwojowi gospodarczemu. W Tabeli 6 zostały przedstawione przykłady wsparcia inwestorów.

Tabela 6. Przykłady wsparcia inwestorów w Katowicach

Rodzaj wsparcia inwestorów	Przykłady
Wsparcie marketingowe	Zorganizowanie kampanii marketingowej na przykład w procesie rekrutacji pracowników, promocji mieszkań
Pomoc w nawiązaniu współpracy z różnymi instytucjami	Na przykład szkołami wyższymi, Akademickimi biurami Karier, izbami handlowymi
Wsparcie finansowe ze strony powiatowego urzędu pracy	Stáže opłacane przez urząd pracy, zwrot części kosztów za zatrudnienie bezrobotnego w ramach prac interwencyjnych, refundacja kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy oraz finansowanie szkolenia osób bezrobotnych oraz poszukujących pracy
Oferta terenów inwestycyjnych	Przekazywanie ważnych informacji o możliwościach inwestycyjnych i pomoc w procedurach inwestycyjnych
Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna	Jest właściwą instytucją dla tych firm, które chcą skorzystać z pomocy publicznej w formie zwolnień podatkowych: ponosząc nakłady inwestycyjne lub tworząc nowe miejsca pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (*Dlaczego warto inwestować w Katowicach* 2014)

Zachętą inwestycyjną dla przedsiębiorców jest wsparcie marketingowe, wsparcie finansowe, pomoc w procedurach inwestycyjnych oraz pomoc w nawiązywaniu współpracy z różnymi instytucjami. Kolejną możliwością dla inwestorów jest zlokalizowanie ich inwestycji w ramach Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Podsumowanie

Działania podejmowane w gminie przez jej władze wpływają na kształtowanie rozwoju przedsiębiorczości, rozpatrywanej w kategorii prowadzonej działalności gospodarczej, tworząc zachęty oraz stwarzając warunki dla obecnych i potencjalnych przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania wykazały, że najwyższy wskaźnik przedsiębiorczości wśród miast na prawach powiatu województwa śląskiego uzyskały dwie gminy: Katowice oraz Bielsko-Biała. Natomiast najniższy wskaźnik przedsiębiorczości wystąpił w Jastrzębiu-Zdroju oraz w Rudzie Śląskiej. Liderem pod względem większej liczby powstawania nowych firm niż ich wyrejestrowywania było miasto Katowice.

Władze miasta Katowice stosują wiele instrumentów, które mają za zadanie służyć rozwojowi przedsiębiorczości. Wśród instrumentów dochodowych można wyszczególnić obniżanie górnych stawek podatkowych oraz stosowanie różnych ulg i zwolnień podatkowych. Natomiast wśród instrumentów wydatkowych można wymienić: inwestycje, promocję miasta oraz wsparcie inwestorów.

Literatura

1. Drucker P.F. (2015), *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Routledge, New York.
2. Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M. (2000), *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
3. Gawroński H. (2010), *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Jarczewski W. (2012), *Pozyskanie inwestorów do gmin*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Jerschina J., Beźnic Sz., Lalik-Budzewska D., Lesińska E., Pyliński Ł. (2010), *Standardy obsługi inwestorów w Małopolsce. Poradnik*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Departament Gospodarki i Społeczeństwa Informacyjnego, Kraków.
6. Kola-Bezka M. (2013), *Elementy teorii przedsiębiorczości regionu*, [w:] Kosiedowski W. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność w procesie rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej*, s. 15-62, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
7. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
8. Leśniewski M.A. (2013), *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
9. Łukomska-Szarek J. (2007), *Działalność inwestycyjna samorządów lokalnych w Polsce*, [w:] Wójcik-Mazur A., Łukomska-Szarek J., Wielgórka D. (red.), *Wieloaspektowe problemy zarządzania podmiotami publicznymi i prywatnymi w gospodarce polskiej*, s. 150-162, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Piotrowski S. (2012), *Konkurencyjność regionalna a innowacyjność i przedsiębiorczość*, [w:] Łaźniewska E., Gorynia M. (red.), *Konkurencyjność regionalna. Koncepcje - strategie - przykłady*, s. 134-152, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Raszkowski A. (2012), *Marketing terytorialny a konkurencyjność regionalna*, [w:] Łaźniewska E., Gorynia M. (red.), *Konkurencyjność regionalna. Koncepcje - strategie - przykłady*, s. 152-170, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Sprawozdanie z wykonania budżetu Miasta Katowice za 2010 rok, Katowice 2011.
13. Sprawozdanie z wykonania budżetu Miasta Katowice za 2011 rok, Katowice 2012.
14. Sprawozdanie z wykonania budżetu Miasta Katowice za 2012 rok, Katowice 2013.
15. Sprawozdanie z wykonania budżetu Miasta Katowice za 2013 rok, Katowice 2014.
16. Sprawozdanie z wykonania budżetu Miasta Katowice za 2014 rok, Katowice 2015.
17. Sprawozdanie z wykonania programu zadań społecznych i gospodarczych Miasta Katowice w 2011 roku, załącznik do Uchwały Nr XXIV/523/12 Rady Miasta Katowice z dnia 27 czerwca 2012 roku.
18. Sprawozdanie z wykonania programu zadań społecznych i gospodarczych Miasta Katowice w 2012 roku, załącznik do Uchwały Nr XXXVIII/861/13 Rady Miasta Katowice z dnia 26 czerwca 2013 roku.
19. Sprawozdanie z wykonania programu zadań społecznych i gospodarczych Miasta Katowice w 2013 roku, załącznik do Uchwały Nr L/1172/14 Rady Miasta Katowice z dnia 28 maja 2014 roku.
20. Sprawozdanie z wykonania programu zadań społecznych i gospodarczych Miasta Katowice w 2014 roku, projekt.

21. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807).
22. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95).
23. Zimny A. (2008), Uwarunkowania efektywności inwestycji gminnych w sferze infrastruktury technicznej, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie, Konin.
24. Dlaczego warto inwestować w Katowicach (2014), http://pl.invest.katowice.eu/o_projekcie/22/25/prezentacja_miasta.html (dostęp: 12.02.2016).
25. European Cities Monitor (2011), Cushman & Wakefield, <http://www.cushmanwakefield.co.uk/en-gb/research-and-insight/2012/european-cities-monitor-2011/> (dostęp: 07.06.2016).
26. Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 09.02.2016).
27. Główny Urząd Statystyczny, Statystyczne Vademecum Samorządowca 2015, <http://katowice.stat.gov.pl/statystyczne-vademecum-samorzadowca> (dostęp: 08.02.2016).
28. Przewodnik po Strategii Promocji Katowic (2012), oprac. Media Partner - W. Czyżewski, M. Lorenc, http://www.katowice.eu/Herb%20i%20Logo%20Katowic/Przewodnik%20po%20SPK_13.11.2012.pdf (dostęp: 10.02.2016).

MANAGEMENT OF THE MUNICIPALITY IN TERMS OF SUPPORTING ENTREPRENEURSHIP

Abstract: The article presents tasks of the municipality and its role in entrepreneurship development. It shows instruments supporting entrepreneurship, divided into income instruments and expenditure instruments. The aim of the article is to analyze the entrepreneurship considered in the category of business activity in the cities with powiat status of Silesian province and identification actions in support of entrepreneurship in the municipality of the best indicators.

Keywords: city with powiat status, entrepreneurship, local government, municipality, tools supporting entrepreneurship



DOSKONALENIE MODELU BUDŻETU OBYWATELSKIEGO NA PRZYKŁADZIE MIASTA CZĘSTOCHOWY

Adrian Krawczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Wszystkie zewnętrzne i wewnętrzne działania i procesy, jakie zachodzą w administracji publicznej, muszą podlegać analizie i ciągłemu doskonaleniu. Odwołuje się to do sprawniejszego funkcjonowania całego organu administracji publicznej i czynności, jakich się ta administracja podejmuje. Budżet obywatelski jest jednym z takich działań, które pozwalają mieszkańcom współdecydować o wydatkach publicznych w perspektywie kolejnego roku budżetowego. Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia i genezy partycypacji obywatelskiej oraz opisanie modelu budżetu obywatelskiego i procesu jego ewaluacji. Opisano również proces tworzenia zasad i procedur budżetu obywatelskiego w Częstochowie oraz poddano analizie i porównaniu wszystkie skończone edycje Częstochowskiego budżetu obywatelskiego przypadające na rok 2015 i 2016. Dodatkowym celem jest przedstawienie wszystkich wprowadzonych zmian i udoskonalień procesu budżetu obywatelskiego, jakie nastąpiły po każdej ewaluacji przeprowadzonej przez Częstochowski magistrat i podległe mu jednostki.

Słowa kluczowe: budżet partycypacyjny (BP), budżet obywatelski (BO), partycypacja obywatelska, doskonalenie procesów, ewaluacja, administracja publiczna

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.21

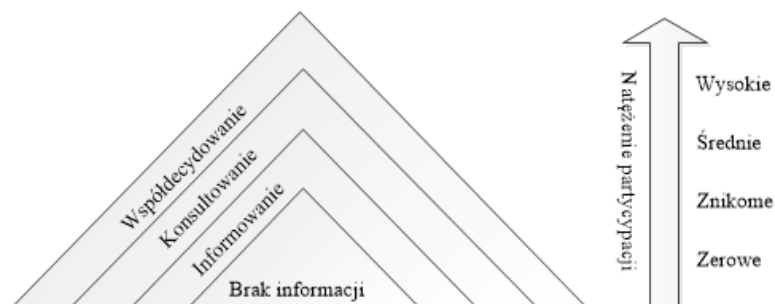
Wprowadzenie

Jak pisał jeden z twórców nowoczesnego zarządzania jakością W.E. Deming – każda praca jest częścią procesu, zatem zarządzanie musi opierać się na zrozumieniu tych procesów i podejmowaniu starań w celu ich ciągłego udoskonalania (Deming 2000, s. 17-19). Dodatkowo szybkie i ciągłe zmiany w otoczeniu politycznym, kulturowym i w sferze wartości wymuszają na przedsiębiorstwach elastyczność i szybkość reagowania na te zmiany, a więc konieczność szukania nowych rozwiązań do polepszenia procesów funkcjonowania, jak i zaadaptowania się do stale zmieniającego się środowiska (Batko (red.) 2011, s. 22). Ogromne znaczenie w usprawnianiu przygotowania i realizacji procesów wewnętrznych firmy oraz przetwarzaniu pozyskanych informacji ma technologia informacyjna. Prowadzi to do ujawniania się nowych obszarów aktywności biznesowej oraz nowych kompetencji kluczowych (Ziółkowska 2013, s. 138). Takie same zasady obowiązują w administracji publicznej i jednostkach samorządu terytorialnego, gdzie poszukiwanie nowych metod zarządzania i doskonalenie starych to podstawa gospodarności, efektywności i skuteczności (Zalewski (red.) 2005, s. 34), a poprawa funkcjonowania sektora publicznego to lepsza jakość świadczenia usług i dopasowanie do stale zmieniających

się potrzeb społecznych, których zaspokajanie jest podstawowym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r., art. 7 ust. 1).

Pojęcie partycypacji i geneza budżetu obywatelskiego

Partycypacja obywatelska może przybierać formy, które w swoim założeniu mogą posiadać różne poziomy zaangażowania obywateli w podejmowane decyzje (Waśkiewicz 2014, s. 44). *Rysunek 1* przedstawia poziom natężenia partycypacji względem zaangażowania mieszkańców.



Rysunek 1. Poziomy natężenia partycypacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Niziołek 2013, s. 38)

Informowanie to najprostsza forma partycypacji, sprowadzająca się do poinformowania mieszkańców o decyzjach ich dotyczących. Funkcja informacyjna powinna być standardową procedurą funkcjonowania administracji publicznej (Górski 2007, s. 37-40). Konsultowanie, jako kolejny etap zaangażowania, nie jest wiążące, ale bierze pod uwagę opinie mieszkańców. Możliwość współdecydowania jest najsilniej oddziałującym bodźcem do partycypowania i zaangażowania społeczności lokalnej do wspólnego budowania demokracji społecznej (Waśkiewicz 2014, s. 45-46).

Budżet obywatelski jest narzędziem o natężeniu silnie partycypacyjnym, przez co często określany jest zamiennie jako partycypacyjny (Napiontek 2013, s. 111). Jest demokratycznym procesem, formą konsultacji społecznych, w ramach których mieszkańcy współdecydują o specjalnie wyodrębnionej części środków publicznych (Kębłowski 2013, s. 8). Uczestnictwo mieszkańca w procesie BP, poza głosowaniem na projekty, zakłada również ich przygotowanie i kontrolowanie realizacji, a decyzje podjęte przez mieszkańców są wiążące dla administracji publicznej (Kębłowski 2013, s. 9). W budżecie partycypacyjnym wyodrębnionych zostało 5 czynników, które należy spełnić, aby procedura mogła zostać nazwana takim budżetem (Herzberg, Röcke 2014, s. 29):

1. Musi zaistnieć dyskusja na temat budżetu miejskiego.
2. Mieszkańcy miasta muszą zostać zaangażowani w równym stopniu z administracją miejską.
3. Musi to być proces powtarzalny, a nie jednorazowe wydarzenie.
4. Musi odbyć się publiczna narada, spotkanie bądź głosowanie.
5. Wymagane jest sprawozdanie z rezultatów dokonanego procesu.

Początki budżetu partycypacyjnego przypadają na lata osiemdziesiąte i przypisane są do brazylijskiego miasta Porto Alegre (Herzberg, Röcke 2014, s. 9-10). Głównym założeniem miało być stworzenie demokratycznego systemu rządzenia opartego na publicznych decyzjach i osądach mieszkańców w sprawie rozwoju miasta. Forma tej demokracji nie miała polegać na samej dyskusji, a być formalnie wdrożona jako polityczny system. Dodatkowym efektem miało być zwiększenie spójności lokalnej – uspokojenie rywalizujących ze sobą tzw. „stowarzyszeń sąsiedzkich”, które same próbowały zorganizować zagospodarowanie dzielnicy (Baiocchi 2003, s. 21-23). Budżet partycypacyjny, zwany wtedy również eksperymentem Porto Alegre, w dzisiejszych czasach jest standardowym procesem demokratycznym, prowadzonym przez większość cywilizowanych krajów na świecie.

Jak piszą D. Długosz i J. Wygnański, partycypację obywatelską zdefiniować można „jako proces, w trakcie którego przedstawiciele społeczeństwa uzyskują wpływ, a pośrednio i kontrolę, nad decyzjami władz publicznych, gdy te decyzje mają bezpośredni lub pośredni wpływ na ich własne interesy” (Długosz, Wygnański 2005, s. 11).

Z kolei W. Kęłowski pisze, że budżet partycypacyjny to jedno ze skuteczniejszych narzędzi angażujących mieszkańców w świadomy rozwój swojego miasta, tak więc ma korzystny wpływ na proces tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, demokratyzację procesu decyzyjnego i przejrzystość procesu zarządzania środkami publicznymi (Kęłowski 2013, s. 15-16). Poza podniesieniem efektywności realizacji polityki miejskiej, budżet partycypacyjny dodatkowo (Kęłowski 2013, s. 14):

- promuje innowacyjność i przedsiębiorczość,
- buduje zaufanie do samorządu,
- pozwala pozyskać od obywateli informacje o realnym funkcjonowaniu miasta i przyczynia się do poprawy życia w nim,
- wspiera procesy decentralizacji władzy.

Sięgając do literatury tematu, można stwierdzić, że powyższe punkty w uproszczony sposób przedstawiają budżet partycypacyjny jako potencjał do wprowadzenia reform polityki lokalnej, opierającej się na demokracji uwarunkowanej zrównoważonym rozwojem miejskim. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjmujemy zatem definicję, że budżet obywatelski jest procesem decyzyjnym, w którym mieszkańcy miasta współdecydują o podziale określonej puli środków publicznych, współtworząc budżet miasta.

Model budżetu obywatelskiego i jego doskonalenie

Budżet obywatelski nie jest organizowany według gotowego wzoru, dzięki któremu można stworzyć jego idealny model, nie jest też precyzyjnie uregulowany ustawowo (Dąbrowska-Romanowska 2013, s. 17). Dodatkowo „ustawa o samorządzie gminnym zastrzega wyłączność inicjatywy budżetowej dla organów wykonawczych gminy, zaś kompetencje do uchwały budżetowej dla organów stanowiących” (Dąbrowska-Romanowska 2013, s. 14). Pozwala to każdemu samorządowi stworzyć nieco inny model. W każdym mieście BO może, a nawet powinien być zbudowany na indywidualnych zasadach, dostosowanych do warunków lokalnych i infrastruktury

danego miasta (Kęłowski 2013, s. 15). Bardzo ważna jest tutaj przedsiębiorczość samorządów, które mogą podejmować ryzyko rozwijania procesu budżetu obywatelskiego z wykorzystaniem nowych technologii, ponieważ „przedsiębiorczość traktowana jest jako wykorzystanie nadarzających się szans i okazji w biznesie” (Turek 2014, s. 154). Jak pisze D. Jelonek „współczesny przedsiębiorca nie powinien lekceważyć wirtualnych rynków i gospodarki elektronicznej i podejmować wyzwania realizacji przedsięwzięć biznesowych w ramach modelu e-przedsiębiorczości” (Jelonek D. 2014, s. 30), dlatego słusznym byłoby tworzenie modelu budżetu obywatelskiego w taki sposób, aby mógł korzystać z nowoczesnych rozwiązań.

Według Y. Sintomera i C. Herzberga (Sintomer i in. 2012) teraźniejszy budżet obywatelski w Europie bazuje na sześciu modelach partycypacji obywateli (Sintomer i in. 2012, s. 16-18):

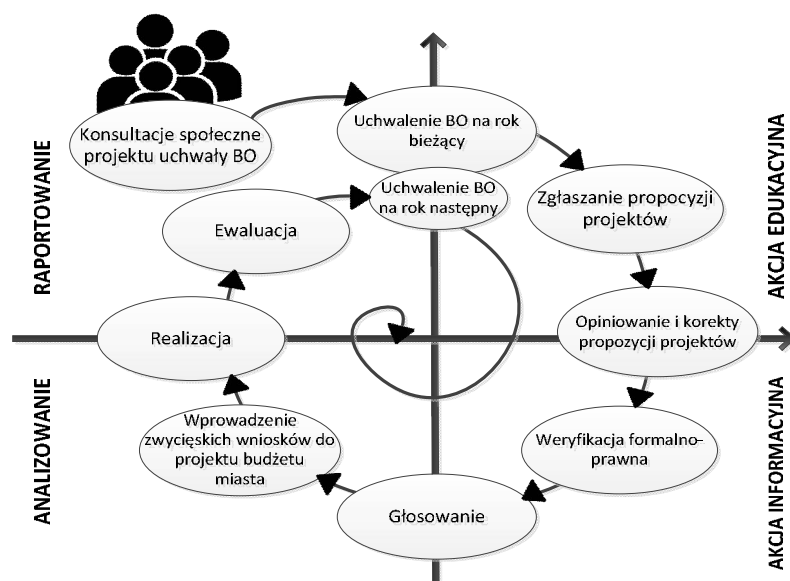
- europejska wersja modelu Porto Alegre,
- uczestnictwo zorganizowanych grup interesów,
- fundusze społeczności lokalnej na poziomie lokalnym i miejskim,
- negocjacje publiczno-prywatne,
- partycypacja sąsiedzka,
- konsultowanie finansów publicznych.

Każdy z powyższych modeli, w większym bądź mniejszym stopniu, angażuje mieszkańców w procesy konsultacyjne lub decyzyjne władz lokalnych. Jedne są skierowane bezpośrednio do mieszkańców, inne do organizacji pozarządowych i partnerów biznesowych. Z reguły dotyczą rozwoju infrastruktury lokalnej i dysponowania określoną częścią budżetu miejskiego lub budżetu pochodzącego bezpośrednio od prywatnych przedsiębiorstw (Sintomer i in. 2012, s. 16-27). Aby BP był partycypacyjny, należy zaangażować mieszkańców w proces tworzenia zasad całej procedury, kierując się przy tym celem, jaki ma przyświecać danemu BP. Jeśli np. BP w głównej mierze ma aktywizować społeczności osiedli, należy skoncentrować się na poziomie lokalnym procesu, tworząc model uwzględniający podział gminy na mniejsze obszary (Bluj, Stokłuska 2015, s. 20).

Podstawowy model budżetu partycypacyjnego powinien uwzględniać:

- edukację mieszkańców na temat partycypacji obywatelskiej, istoty budżetu obywatelskiego oraz zasad tworzenia i składania propozycji projektów;
- kampanię informacyjno-reklamową, w której zawarte będą szczegółowe informacje na temat złożonych przez obywateli projektów oraz miejsca i sposobu, w jaki można na nie głosować;
- analizę oddanych głosów na poszczególne projekty;
- raportowanie mieszkańców o przebiegu procesu budżetu obywatelskiego, z uwzględnieniem informacji o postępach w realizacji wybranych projektów oraz o zmianach, jakie zostaną wprowadzone w następnej edycji BO.

Na *Rysunku 2* przedstawiono model procesu budżetu obywatelskiego.



Rysunek 2. Model procesu budżetu obywatelskiego

Źródło: Opracowanie własne

Po zakończeniu każdej edycji budżetu obywatelskiego następuje proces ewaluacji. Proces ten jest nie tylko kolejnym etapem BO, jest procesem ciągłym, który trwa zarówno w trakcie, jak i po skończeniu danej edycji budżetu obywatelskiego. W literaturze przedmiotu istnieje szereg definicji ewaluacji, które odzwierciedlają pochodne cele, którym ona służy. B. Tuchowski i M. Zawicki (Tuchowski, Zawicki 2007) określają ewaluację jako „systematyczną obiektywną ocenę trwającego lub zakończonego projektu, programu”, którego celem jest „określenie adekwatności i stopnia osiągnięcia celów, efektywności, skuteczności, wpływu i trwałości” (Tuchowski, Zawicki 2007, s. 29) projektu, który został poddany ewaluacji. Peter H. Rossi i Howard E. Freeman piszą, że ewaluacja jest procesem, który „wykorzystuje metody nauk społecznych do przeprowadzenia badań, oceny i poprawy programów społecznych, w tym poprawności przeprowadzonej diagnozy problemów społecznych, których programy te dotyczą” (Rossi, Freeman, Lipsey 2004, s. 3-6). Tak więc pojęcie ewaluacji możemy nazwać określonym zbiorem działań kontrolnych, oceniających skuteczność interwencji publicznych, co ściśle powiązane jest z nowoczesnym zarządzaniem w administracji publicznej (Grzywa 2008, s. 13-14). Zdaniem K. Marchewki-Bartkowiak (Marchewka-Bartkowiak 2014, s. 3) wprowadzenie elementów koncepcji nowego zarządzania publicznego, do której należy ewaluacja czy też audyt wewnętrzny w administracji publicznej, zbiegło się z przyłączeniem Polski do Unii Europejskiej, która wymusiła wdrożenie wielu rozwiązań kontrolnych.

Budżet obywatelski w Częstochowie – proces tworzenia procedur i zasad funkcjonowania

Pierwsze prace nad budżetem obywatelskim w Częstochowie przypadają na rok 2011. W Urzędzie Miasta Częstochowy utworzone zostało Biuro Inicjatyw Lokalnych i Konsultacji Społecznych odpowiedzialne za budowanie dialogu społecznego. W 2012 roku wraz z mieszkańcami został przygotowany dokument do uchwały Rady Miasta o inicjatywie lokalnej, określający zasady jej wykonania, następnie w 2013 roku urzędnicy we współpracy z Polskim Instytutem Mediacji i Integracji Społecznej (PIMIS) w ramach projektu wdrażania budżetu partycypacyjnego pod nazwą „Jasne, że konsultacje” zorganizowali cykl szkoleń o BP, na których wyjaśniali pojęcia z nim związane i zasady działania w innych miastach. Głównym celem było zebranie opinii u uczestników tych szkoleń i wspólne stworzenie procedury indywidualnych zasad funkcjonowania BP w Częstochowie, która następnie została formalnie wprowadzona uchwałą Rady Miasta nr 908/LI/2014 w sprawie tworzenia budżetu partycypacyjnego oraz zarządzeniami Prezydenta Miasta. Uchwała ta m.in. reguluje kwotę, jaką przyjęto za bazową, która stanowi 1% dochodów własnych budżetu miasta (5 738 869 zł) oraz sposób jej wyznaczania i zasady podziału tych środków (Załącznik nr 3 do zarządzenia z dnia 30 czerwca 2014 r.). Przyjęto podział środków na zadania o charakterze ogólnomiejskim (25%) i na zadania o charakterze dzielnicowym – 75% ustalonej kwoty bazowej, przy czym zadania dzielnicowe zostały dodatkowo podzielone według algorytmu (Uchwała z dnia 10 kwietnia 2014 r.):

- 10% kwoty bazowej dla każdej z dzielnic – 20 dzielnic,
- 20% – kwota uwzględniająca wielkość obszaru dzielnicy w stosunku do obszaru miasta,
- 45% – kwota przydzielana według liczby mieszkańców dzielnicy względem liczby mieszkańców miasta.

Uchwała określa również sposób i czas zgłaszania zadań do budżetu obywatelskiego. Według niej mamy wybór między tradycyjną formą zgłaszania (formularz pisemny i możliwość jego złożenia bezpośrednio w kancelarii Urzędu lub poprzez pocztę – decyduje data stempla pocztowego) a jego elektroniczną wersją (skrzynka podawcza Urzędu Miasta Częstochowa, tj. platforma SEKAP lub ePUAP) (Załącznik nr 1 do zarządzenia z dnia 30 czerwca 2014 r.). Natomiast czas zgłaszania propozycji zadań ma być nie krótszy niż 60 dni. Następnym krokiem jest weryfikacja formularzy zadań pod względem formalnoprawnym, co przeprowadza właściwa jednostka organizacyjna urzędu miasta wskazana przez prezydenta miasta. Proces ten składa się z dwóch etapów kontroli (Załącznik nr 2 do zarządzenia z dnia 30 czerwca 2014 r.):

1. kompletności i poprawności wniosku,
2. możliwości realizacji proponowanych zadań przez budżet obywatelski.

Drugi etap podlega weryfikacji zgodnie z następującymi kryteriami:

- Zadanie mieści się w kategorii własnego miasta.
- Zadanie jest zgodne z prawem lokalnym oraz miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego.

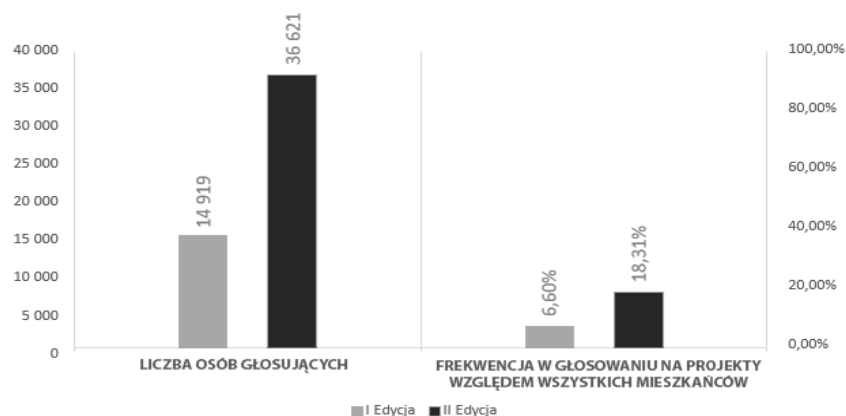
- Zadanie może zostać zrealizowane w trakcie jednego roku budżetowego.
- Zadanie jest technicznie możliwe do zrealizowania.
- Zadanie nie przekracza kwoty, jaka przysługuje z budżetu.
- Zadanie jest ogólnodostępne dla mieszkańców miasta Częstochowy.

Powyższe kryteria nie uwzględniają punktów: celowości realizacji zadania, gospodarności, zasadności oraz innych okoliczności uniemożliwiających realizację proponowanego zadania. Po konsultacji z miejskimi służbami prawnymi Prezydent Miasta Częstochowy, na prośbę mieszkańców, zrezygnował z tych zapisów, ponieważ kryteria te według mieszkańców były bardzo uznaniowe, przez co miały ich zdaniem kontrowersyjny charakter (Urząd Miasta Częstochowy 2014).

W przypadku niekompletności bądź niepoprawnie wypełnionego wniosku osoba składająca go zostaje niezwłocznie poinformowana i w ciągu pięciu dni roboczych musi dokonać korekty (nie więcej niż raz). Gdy tego nie zrobi bądź zrobi to błędnie, formularz zostaje odrzucony i nie ma możliwości odwołania się. Natomiast weryfikacja formularzy przez urzędników musi się zamknąć w dwóch miesiącach (Zarządzenie z dnia 6 października 2014 r.). Po tym czasie na stronie www.konsultacje.czestochowa.pl zostaje udostępniona lista poprawnie zweryfikowanych zadań złożonych do budżetu obywatelskiego i następuje proces informowania i reklamy propozycji tych projektów. Na co najmniej 14 dni przed głosowaniem prezydent podaje listę miejsc wyborczych, po czym następuje nie krótszy niż siedmiodniowy okres głosowania na złożone projekty. W głosowaniu może wziąć udział każda osoba, która w dniu głosowania ma skończone 13 lat i jest mieszkańcem Częstochowy (Zarządzenie z dnia 27 kwietnia 2015 r.). Głosujący mieszkańcy oddają głosy na zadania ogólnomiejskie i dzielnicowe, z tym że w przypadku zadań o charakterze dzielnicowym mieszkańcy mogą oddać głos tylko na propozycje projektów w dzielnicach, w których mieszkają. Głosujący dostają do rozdysponowania 10 punktów na zadania ogólnomiejskie i 10 na dzielnicowe. Możliwe jest przekazanie wszystkich 10 punktów jednemu projektowi bądź rozdysponowanie ich w dowolnej konfiguracji, nie przekraczając ilości dziesięciu projektów, na które możemy przekazać punkty zarówno w zadaniach ogólnomiejskich, jak i dzielnicowych. Obliczanie wyników głosowania, o czym mówi Uchwała nr 908/LI/2014 w sprawie tworzenia budżetu partycypacyjnego w paragrafie siódmym, polega na sumowaniu liczby punktów oddanych na projekty, gdzie następnie najbardziej popularne projekty trafiają do listy „zadań do realizacji”, aż do momentu wyczerpania puli środków budżetu obywatelskiego (Uchwała z dnia 10 kwietnia 2014 r., § 6 i 7). W przypadku propozycji zadań, które mają taką samą liczbę punktów, ale ilość środków nie jest wystarczająca, aby zrealizować oba projekty, zostaje wybrany ten, na który głosowała większa liczba osób (Uchwała z dnia 10 kwietnia 2014 r., § 7).

Przebieg procesu budżetu obywatelskiego w Częstochowie

Procedura budżetu partycypacyjnego w Częstochowie zawiera wpis o rokrocznej cykliczności całego procesu, dzięki temu mieszkańcy Częstochowy mieli możliwość uczestniczenia już w jego dwóch edycjach. Na *Rysunku 3* zaprezentowano liczbę osób uczestniczących w budżecie obywatelskim w Częstochowie.

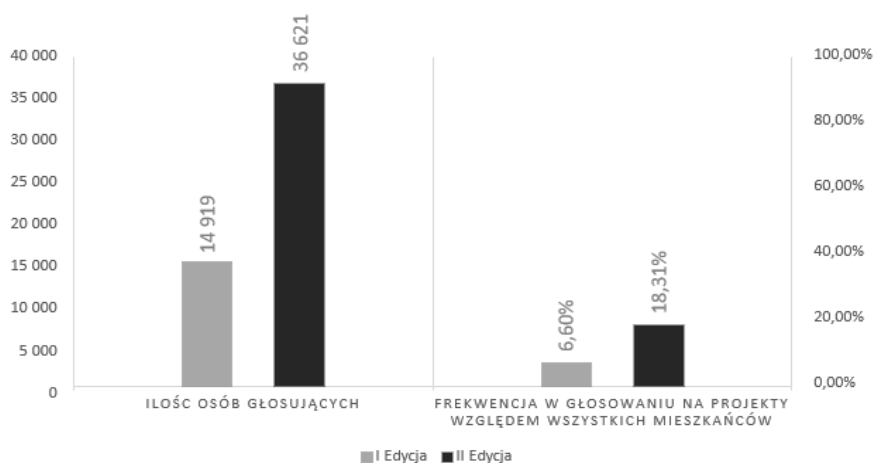


Rysunek 3. Osoby uczestniczące w budżecie obywatelskim w Częstochowie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Wydziału Polityki Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy

Według danych zaprezentowanych na *Rysunku 3* edycja druga budżetu obywatelskiego zaangażowała dwukrotnie większą liczbę obywateli. W przeliczeniu na całkowitą liczbę mieszkańców Częstochowy (na rok 2015) w drugiej edycji uczestniczyło 18% mieszkańców całego miasta. Gdyby tendencja wzrostu się utrzymała, teoretycznie budżet obywatelski powinien zaangażować do 50% mieszkańców w przeciągu następnych 4 lat.

Na *Rysunku 4* przedstawiono zestawienie wszystkich oddanych głosów w obu edycjach budżetu obywatelskiego z podziałem na wiek. Rozpatrzono również metodę głosowania – elektroniczną i tradycyjną.



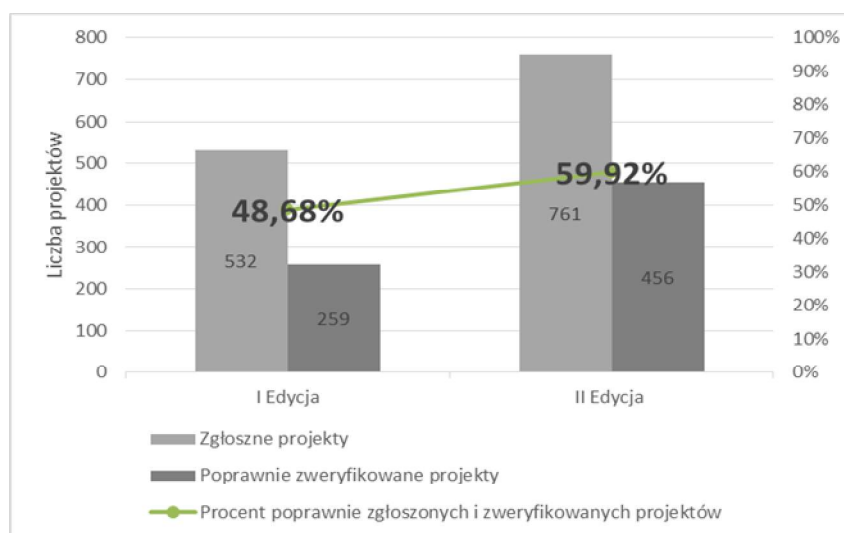
Rysunek 4. Głosujący w obu edycjach budżetu obywatelskiego z podziałem na wiek i metodę głosowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Wydziału Polityki Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy

Zestawienie przedstawiające osoby głosujące metodą elektroniczną wykazuje podobną frekwencję ilościową w obu edycjach. Ciekawym zjawiskiem jest natomiast liczba osób głosujących w drugiej edycji metodą tradycyjną. Jak wynika z wykresu, metodą tą głosowało ponad 26 tys. osób, podczas gdy metodą elektroniczną wybrało jedynie nieco więcej niż 8 tys. osób. Być może podyktowane jest to faktem, że niektóre projekty były lobbowane przez osoby powiązane z danym projektem. Zbierały one wypełnione i podpisane karty do głosowania podczas bezpośrednich rozmów z mieszkańcami, niejednokrotnie angażując osoby, które nie planowały wziąć udziału w głosowaniu.

Większe zainteresowanie budżetem obywatelskim przełożyło się na liczbę składanych propozycji wniosków. Duża ilość wniosków z projektami nie została poprawnie zweryfikowana pod względem formalnoprawnym. W pierwszej edycji co drugi wniosek został odrzucony, natomiast w drugiej, za sprawą powołania lokalnych liderów budżetu obywatelskiego, którzy mieli pomagać w poprawnym wypełnianiu wniosków, odrzucany był tylko co trzeci z nich. W dalszym ciągu jest to poważny problem, który wymaga dodatkowych działań ze strony urzędników, w celu zmniejszenia jego skali.

Na *Rysunku 5* przedstawiono liczbę zgłoszonych i zweryfikowanych projektów.



Rysunek 5. Liczba zgłoszonych i zweryfikowanych projektów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Wydziału Polityki Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy

Ewaluacja – doskonalenie modelu budżetu obywatelskiego w Częstochowie

Pierwsza edycja budżetu obywatelskiego w Częstochowie i następująca po niej ewaluacja była kluczowym działaniem doskonalącym proces BO. W tym wypadku wiązało się to z uruchomieniem ankiety internetowej oraz z tzw. spotkaniem

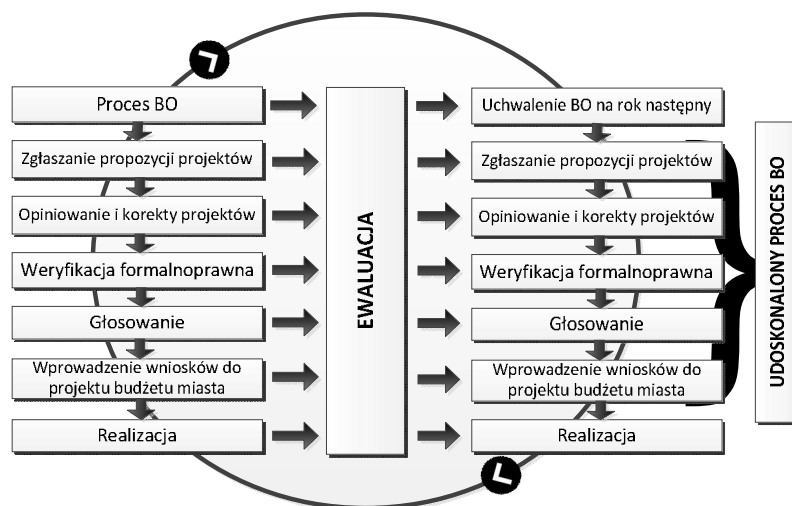
ewaluacyjnym, gdzie mieszkańcy Częstochowy i urzędnicy dyskutowali o problemach, jakie wystąpiły podczas procesu budżetu obywatelskiego, oraz zastanawiali się nad propozycjami zmian i ulepszeń procedur postępowania przyszłej edycji BO (Wydział Polityki Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy 2015). Według raportu z monitoringu BO w Częstochowie do UM zostało przysłane ok. 300 ankiet, z których 66,7% oceniło pierwszą edycję pozytywnie, natomiast 18,6% negatywnie (Kraszewski (oprac.) 2015, s. 23-26). W dalszej części ankiety można było również ocenić poszczególne części budżetu obywatelskiego, m.in.¹²:

- sposób prowadzonych działań promocyjno-informacyjnych w ramach BO,
- potrzebę stworzenia spotkań doradczych z mieszkańcami na etapie składania wniosków,
- możliwość głosowania na projekty przez Internet, w tym dostępność i przyjazność aplikacji,
- dostępność informacji o zgłoszonych projektach.

Ankieta była anonimowa i poza jednym otwartym pytaniem – „Inne uwagi do zakończonej edycji Budżetu Partycypacyjnego w Częstochowie” – pozostałe pytania opierały się na wyborze jednej z proponowanych odpowiedzi. Można wysunąć tezę, że głównym założeniem ankiety nie było pokazanie sposobu ulepszenia procesu budżetu obywatelskiego, a wykazanie ogólnej opinii na temat jej poszczególnych etapów. Sytuacja znacząco uległa zmianie po skończeniu drugiej edycji BO, gdzie każde pytanie w ankiecie ewaluacyjnej miało możliwość pisemnego uzasadnienia wybranej opcji, co zostało uwzględnione później w raporcie ewaluacyjnym. Świadczy to o postępie w doskonaleniu procesu budżetu obywatelskiego i otwartości na zmiany i propozycje ulepszeń uczestniczących w nim mieszkańców oraz prowadzących go urzędników (Referat Partycypacji i Konsultacji Społecznych Urzędu Miejskiego w Częstochowie).

Proces ewaluacji jest nie tylko kolejnym etapem BO, ale jest też procesem ciągłym, który trwa zarówno w trakcie, jak i po skończeniu danej edycji budżetu obywatelskiego. Najlepszym tego przykładem jest zrezygnowanie z kilku kryteriów weryfikacji formularzy pod względem formalnoprawnym, o którym była mowa wcześniej. Inicjatywa ta została wprowadzona podczas trwania pierwszej edycji BO, nie po jej skończeniu. Świadczy to o nieprzerwanej analizie procesu budżetu obywatelskiego i poddawaniu go ciągłemu doskonaleniu, co przedstawiono na *Rysunku 6*.

¹² Na podstawie wzorów ankiet z I i II edycji budżetu obywatelskiego pozyskane z Referatu Partycypacji i Konsultacji Społecznych Wydziału Polityki Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy.



Rysunek 6. Przebieg i ewaluacja procesu budżetu obywatelskiego

Źródło: Opracowanie własne

Efektom zakończenia pierwszej edycji BO i jej procesu ewaluacji, w oparciu o wspólne ustalenia władarzy i mieszkańców miasta, są korekty istniejących procedur¹³:

- zwiększenie puli środków na budżet obywatelski w Częstochowie z 1% na 1,1%, co przekłada się na przeszło milion złotych więcej na projekty składane przez mieszkańców;
- zmiana nazwy z budżetu partycypacyjnego na budżet obywatelski;
- możliwość publikacji na stronie internetowej treści całych propozycji zadań składanych przez mieszkańców – wcześniej widoczne były tylko tytuły propozycji, co uniemożliwiało głosującym dokładne zapoznanie się z treścią danego projektu (mieszkańcy musieli zapoznać się z nimi wcześniej z pomocą innych źródeł);
- utworzenie generatora wniosków, umożliwiającego: elektroniczne składanie propozycji zadań, publikacje na stronie internetowej bieżącej informacji na temat statusu wniosku, łatwiejszą weryfikację formalnoprawną dla pracowników poszczególnych wydziałów, publikację komentarzy merytorycznych pracowników wydziałów stanowiącą przydatną informację dla mieszkańców podczas głosowania;
- konieczność konsultowania propozycji zadania z wnioskodawcą, w przypadku kiedy lokalizacja nie obejmuje terenu stanowiącego własność gminy lub kiedy kosztorys przekroczy pulę środków ogólnomiejskich lub przeznaczonych dla wybranej dzielnicy;
- przeszkolenie i zaangażowanie w działania na terenie dzielnic liderów budżetu obywatelskiego, zadaniem których jest pomoc w poprawnym wypełnianiu wniosków składanych projektów (ma to zwiększyć procent poprawnie weryfi-

¹³ Na podstawie informacji pozyskanych z Referatu Partycypacji i Konsultacji Społecznych Wydziału Polityki Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy.

- kowanych wniosków pod względem formalnoprawnym); dodatkowo liderzy pełnią rolę terenowych rzeczników BO w danej dzielnicy;
- przygotowanie logo budżetu obywatelskiego w Częstochowie.

Należy podkreślić, że każda zmiana w sposobie realizacji budżetu obywatelskiego musi zostać uwzględniona w jego procedurze i może zostać wprowadzona dopiero w następnej edycji.

Podsumowanie

Budżet obywatelski w Częstochowie, ze względu na wypracowane przez mieszkańców i władze miasta proobywatelskie zasady, jest traktowany jako jeden z najlepszych budżetów w Polsce. Zasady jego przebiegu są przejrzyste i dopracowane. Urzędnicy, wraz z mieszkańcami pracujący nad budżetem obywatelskim, dbają o jego ciągły rozwój pod względem formalnym i prawnym oraz o to, aby był bardziej przyjazny i dostępny dla mieszkańców. Urzędnicy dotrzymują terminów kolejnych etapów budżetu obywatelskiego, sprawnie wykonują swoją pracę, ale sposób raportowania i udostępniania danych do użytku publicznego jest być może wystarczający dla osób epizodycznie interesujących się BO bądź tylko chcących głosować na wybrane projekty, natomiast może okazać się niewystarczający w przypadku osób, które od samego początku śledzą i aktywnie w nim uczestniczą, analizując cały proces pod względem statystycznym. Brakuje rozbudowanych raportów, jakie po skończonej edycji dostarcza np. miasto Kraków, Dąbrowa Górnicza czy Łódź.

W procesie ewaluacji do sprawniejszego składania wniosków z propozycjami zadań został powołany i wyszkolony zespół liderów dzielnicowych oraz został stworzony system informatyczny, tzw. generator wniosków, który działa dopiero od drugiej edycji. Pozwala wprowadzać wnioski do systemu, udostępniając dokładny opis proponowanego zadania dla osób głosujących oraz – od strony urzędniczej – pomaga przy procesie weryfikacji. Niestety, brak mu rozbudowanych funkcji analityczno-statystycznych, które pozwoliłyby automatycznie generować i udostępniać kompleksowe raporty. System nie pozwala skontaktować się obywatelom i urzędnikom z właścicielem wniosku (dalej pozostają tradycyjne metody, takie jak telefon, e-mail i osobiste spotkanie). Aplikacja nie daje również możliwości edytowania złożonego wniosku, pisania komentarzy oraz dyskusji na ich temat między obywatelami. Udostępnienie takiej możliwości, np. przez dwa tygodnie od daty złożenia wniosku, zanim zostanie zaakceptowany i przekazany do weryfikacji formalnoprawnej, mogłoby pozwolić rozwinąć i doprecyzować docelowy pomysł poprzez dopełnienie wniosku o ewentualne informacje, jakimi nie dysponowała osoba zgłaszająca projekt. Prawdopodobnie zmniejszyłoby to odsetek niepoprawnie wypełnionych i zweryfikowanych wniosków (*Rysunek 5*). Poważnym problemem okazało się również ręczne wprowadzanie do systemu danych z papierowych kart do głosowania, których było ponad 26 tysięcy. Skutecznym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie digitalizacji dokumentów za pomocą czytników optycznych – skanerów. W procesie tym następuje odpowiednie przygotowanie, skanowanie dokumentów papierowych, pozyskiwanie danych za pomocą oprogramowania OCR oraz ich weryfikacja.

Niemniej jednak budżet obywatelski jest narzędziem bardzo sprawnym, co widać w bezpośrednim kontakcie z nim i stale zwiększającej się ilości osób nim zainteresowanych. Ma szansę być jeszcze sprawniejszym, jeżeli generator wniosków zostanie rozbudowany o powyższe funkcje, bądź przynajmniej funkcjonalnością dorówna poziomowi łódzkiego programu wspierającego tamtejszy budżet partycypacyjny – ZetVote.

Jak pisze D. Jelonek, „technologie zainicjowały powstanie wirtualnych rynków elektronicznych, które pozwalają rozwijać wielopłaszczyznowe relacje biznesowe” (Jelonek 2014, s. 20), na uwagę zasługuje fakt, że urzędnicy pracujący nad budżetem obywatelskim w Częstochowie są otwarci na technologie mobilne i złożyli zamówienie na aplikację dla urządzeń mobilnych i smartfonów, która będzie dawała możliwość głosowania z tych platform. Prawdopodobnie zwiększy to liczbę osób, które będą uczestniczyły w następnym głosowaniu. Dodatkowo dobre przygotowanie aplikacji i zaplanowanie jej w taki sposób, aby nie tworzyła oddzielnego systemu do głosowania, a była ściśle zintegrowana z generatorem wniosków, niewątpliwie ułatwiłoby generowanie kompleksowych raportów, a sam system byłby bliższy zintegrowanym systemom informatycznym wspierającym zarządzanie.

Stosowany model doskonalenia i wypracowane zasady działania budżetu obywatelskiego w Częstochowie oraz jego sprawne funkcjonowanie są na najwyższym poziomie, służąc przykładem innym jednostkom samorządowym. Niemniej jednak systemy informatyczne, jakie zostały stworzone do jego obsługi, nie są kompleksowe, co utrudnia korzystanie z nich i analizowanie pozyskiwanych z nich danych. Spowalnia to bieżącą obsługę budżetu obywatelskiego oraz cały proces weryfikacji i raportowania, jaki następuje w końcowej fazie. Gdyby pracownicy Wydziału Polityki Społecznej w Częstochowie skorzystali z przykładów pochodzących z istniejących już zintegrowanych systemów informatycznych wspierających zarządzanie w środowisku biznesowym, stworzyliby bardzo sprawny ekosystem demokratycznego narzędzia, jakim jest budżet obywatelski.

Reasumując, do każdego etapu budżetu obywatelskiego w Częstochowie można wprowadzić zmiany, które mają szansę je usprawnić oraz polepszyć ich jakość. Proponowany model doskonalenia i zmiany przedstawione w artykule, oprócz przykładu Częstochowy, są dobre dla wszystkich podmiotów w Polsce, które miałyby go stosować jako źródło inspiracji do modyfikowania i usprawniania własnego budżetu obywatelskiego, dostosowując go do warunków lokalnych.

Literatura

1. Baiocchi G. (2003), *Participation, Activism and Politics: The Porto Alegre Experiment*, [w:] Fung A., Wright E.O. (eds.), *Deepening Democracy*, Verso, London.
2. Batko R. (red.) (2011), *Zarządzanie zmianą w organizacjach publicznych*, Wojewódzki Urząd w Krakowie, Kraków.
3. Bluj A., Stokłuska E. (2015), *Budżet partycypacyjny (obywatelski) krok po kroku. Poradnik dla praktyków*, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa.
4. Dąbrowska-Romanowska T. (2013), *Budżet partycypacyjny. Drogi i rozdroża demokracji bezpośredniej*, „Kroniki Miasta Łodzi” nr 4 - kwartalnik Urzędu Miasta Łodzi, Łódź.

5. Deming W.E. (2000), *Out of the Crisis*, First MIT Press Edition, Originally published in 1982 by Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, England.
6. Długosz D., Wygnański J.J. (2005), *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa.
7. Grzywa M. (2008), *Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Kraków.
8. Górski R. (2007), *Bez państwa. Demokracja uczestnicząca w działaniu*, Korporacja Ha!art, Kraków.
9. Herzberg C., Röcke A. (2014), *Hope for Democracy – 25 Years of Participatory Budgeting Worldwide*, In loco Association, Portugal.
10. Jelonek D. (2014), *Zarządzanie relacjami z klientami w wirtualnym otoczeniu organizacji*, [w:] *Studia i prace kolegium Zarządzania i Finansów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
11. Jelonek D. (2014), *Uwarunkowania rozwoju e-przedsiębiorczości transgranicznej*, [w:] (red. nauk.) Nowicki A., Jelonek D., *Technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
12. Kęłowski W. (2013), *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
13. Kraszewski K. (oprac.) (2015), *Realizacja budżetu obywatelskiego w Częstochowie. Raport z monitoringu*, Stowarzyszenie Aktywności Obywatelskiej Bona Fides, Katowice.
14. Krzewińska A. (2013), *Historia budżetu obywatelskiego*, „Kroniki Miasta Łodzi” nr 4 - kwartalnik Urzędu Miasta Łodzi, Łódź.
15. Marchewka-Bartkowiak K. (2014), *Nowe zarządzanie publiczne*, „Infos”, nr 18(178), 9 października 2014, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa.
16. Napiótek O. (2013), *Szkoła – przestrzeń obywatelskiego uczestnictwa*, [w:] Kordasiewicz A., Sadura P. (red.), *Edukacja obywatelska w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
17. Niziołek K. (2013), *Tak wygląda demokracja: sztuka społeczna jako środek obywatelskiej partycypacji*, [w:] Maszkowska A., Sztomp-Rutkowska K. (red.), *Partycypacja obywatelska – decyzje bliższe ludziom*, Laboratorium Badań i Działań Społecznych SOCLAB, Białystok.
18. Rossi P.H., Freeman H.E., Lipsey M.W. (2004), *Evaluation. A Systematic Approach. Seven Edition*, Sage Publications, United States of America.
19. Sintomer Y., Herzberg C., Rocke A., Allegretti G. (2012), *Transnational Model of Citizen Participation: The Case of Participatory Budgeting*, “Journal of Public Deliberation”, Vol. 8, Issue 2, Article 9.
20. Tuchowski B., Zawicki M. (2007), *Funkcje, etapy, metody i narzędzia ewaluacji*, [w:] Mazur S. (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
21. Turek T. (2014), *Pojmowanie przedsiębiorczości i postaw przedsiębiorczych. Wynik badań ankietowych*, [w:] (red. nauk.) Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Wiedza w kreowaniu przedsiębiorczości*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
22. Uchwała nr 908/LI/2014 Rady Miasta z dnia 10 kwietnia 2014 r. w sprawie tworzenia budżetu partycypacyjnego.
23. Urząd Miasta Częstochowy (2014), <http://www.czestochowa.pl/page/7,aktualnosci.html?id=3977> (dostęp: 10.02.2016).
24. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95), art. 7 ust. 1.
25. Waśkiewicz A. (2014), *Dobro wspólne i społeczeństwo obywatelskie w teorii demokracji deliberatywnej i reprezentacji grupowej*, [w:] Przybylska A., Giza A. (red.), *Partycypacja obywatelska od teorii do praktyki społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

26. Wydział Polityki Społecznej Urzędu Miasta Częstochowy (2015), <http://konsultacje.czestochowa.pl/?p=5318> (dostęp: 11.02.2016).
27. Zalewski A. (red.) (2005), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
28. Załącznik nr 1 do zarządzenia nr 2134/14 Prezydenta Miasta Częstochowy z dnia 30 czerwca 2014 r., Szczegółowe zasady zgłaszania propozycji zadań do realizacji w ramach budżetu partycypacyjnego.
29. Załącznik nr 2 do zarządzenia nr 2134/14 Prezydenta Miasta Częstochowy z dnia 30 czerwca 2014 r., Kryteria weryfikacji propozycji zadań pod względem formalnoprawnym.
30. Załącznik nr 3 do zarządzenia nr 2134/14 Prezydenta Miasta Częstochowy z dnia 30 czerwca 2014 r., Informacje o kwocie przeznaczony na realizację budżetu partycypacyjnego.
31. Załącznik nr 4 do zarządzenia nr 2134/14 Prezydenta Miasta Częstochowy z dnia 30 czerwca 2014 r., Harmonogram prac nad tworzeniem budżetu partycypacyjnego.
32. Zarządzenie nr 2293/14 Rady Miasta Częstochowy z dnia 26 września 2014 r. zmieniające zarządzenie w sprawie szczegółowych zasad zgłaszania propozycji zadań do realizacji w ramach budżetu partycypacyjnego.
33. Zarządzenie nr 2304/14 Prezydenta Miasta Częstochowy z dnia 6 października 2014 r. w sprawie procedur weryfikacji formalnoprawnej formularzy propozycji zadań w ramach budżetu partycypacyjnego.
34. Zarządzenie nr 908/LI/2014 Rady Miasta Częstochowy z dnia 30 czerwca 2014 r. w sprawie szczegółowych zasad zgłaszania propozycji zadań do realizacji w ramach budżetu partycypacyjnego na 2015 r.
35. Ziółkowska B. (2013), *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji S*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

ENHANCING THE MODEL OF PARTICIPATORY BUDGET ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF CZĘSTOCHOWA

Abstract: All external and internal processes which occur in public administration have to be analysed and continuously enhanced. It refers to the more agile functioning of the whole body of public administration and activities undertaken by this administration. Participatory budgeting is one of the actions which enable citizens to co-decide about public expenses in the perspective of the next budgetary year. The aim of this article is to present concepts and origins of civic participation and describe the model of a participatory budget and the process of its evaluation. The paper contains also a description of the process of creating rules and procedures of the participatory budget in Częstochowa and the analysis and comparison of all completed editions of the participatory budget in Częstochowa in the years 2015 and 2016. The additional aim is to present all the changes and improvements introduced to the participatory budget process after each evaluation conducted by the city authorities and subordinated entities.

Keywords: participatory budget, civil participation, process improvement, evaluation, public administration



KODEKS ETYCZNY JAKO INSTRUMENT SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Wojciech Leoński

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Streszczenie: Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) staje się coraz bardziej popularna wśród polskich przedsiębiorstw. CSR dotyczy wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa, wśród których znajdują się np. kwestie pracownicze. Osiągnięcie przez dany podmiot gospodarczy sukcesu na współczesnym rynku w dużej mierze uzależnione jest od kompetencji i umiejętności pracowników. Niewątpliwie stosowanie programów etycznych w firmie, w tym kodeksów etycznych, wpływa pozytywnie na pracowników, a także na wizerunek firmy w otoczeniu. Artykuł ma na celu dokonanie analizy kodeksu etycznego, jako istotnego narzędzia CSR. Podjęty temat badawczy został zrealizowany za pomocą metody krytycznej oceny, w tym: analizy literatury, raportów i opracowań wraz z wnioskowaniem.

Słowa kluczowe: kodeks etyczny, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), strategia

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.22

Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności może być ukierunkowana na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstwa. Otoczenie wewnętrzne to między innymi pracownicy, od których w dużym stopniu zależy sukces przedsiębiorstwa. Instrumentem CSR w obszarze pracowniczym są między innymi programy etyczne, które stają się coraz bardziej popularne w podmiotach odpowiedzialnych społecznie. Programy etyczne to działania podejmowane przez przedsiębiorstwa, mające na celu zbliżenie standardów firm i pracowników. Najbardziej rozpowszechnionym programem etycznym w przedsiębiorstwach jest kodeks etyczny. Jednym z kluczowych zadań programów etycznych jest instytucjonalizacja norm etycznych, gdyż zdecydowanie łatwiej jest przestrzegać pracownikom norm spisanych (Bem 2008, s. 171). Programy etyczne są zazwyczaj stosowane w przedsiębiorstwach dużych i średnich, które zatrudniają znacznie więcej pracowników niż podmioty mikro. Głównym celem artykułu jest dokonanie analizy kodeksu etycznego jako narzędzia CSR przynoszącego wymierne korzyści przedsiębiorstwom.

CSR – identyfikacja pojęcia

Jednoznaczne zdefiniowanie CSR jest rzeczą trudną, z uwagi na fakt istnienia wielu definicji poruszających aspekty ekonomiczne, społeczne, ekologiczne, etyczne itp. Dlatego też w artykule przytoczono kilka wybranych definicji celem zro-

zumienia istoty koncepcji. CSR jest praktyką działania i coraz częściej wykorzystywanym narzędziem rozwiązywania problemów, minimalizowania ryzyka i poprawy reputacji organizacji. CSR postrzegane w kontekście zarządczym jest filozofią działania opartą na zasadzie poszanowania interesów wszystkich podmiotów funkcjonujących w otoczeniu organizacji (Rudnicka 2012, s. 16).

CSR to długofalowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej, polegające na: dobrowolnym przestrzeganiu przez przedsiębiorstwa zasad etyki, eliminowania negatywnego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko naturalne, przy jednoczesnym maksymalizowaniu pozytywnego wpływu na otoczenie oraz uwzględnieniu, już na etapie budowy strategii, oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, dialogu i współpracy (Szumniak--Smolej 2012, s. 55-77). Kwestie związane z CSR dotyczą działań biznesowych, które są nastawione na wspieranie szeroko rozumianego społeczeństwa i warunków, w których przebiega jego rozwój i życie, z równoczesnym maksymalizowaniem zysków materialnych (Stawicka 2015, s. 147-157). Przedsiębiorstwo CSR jest świadome konieczności przestrzegania zasad moralnych, a także obowiązku rozliczenia się z prowadzenia działalności gospodarczej przed społeczeństwem. Społeczna odpowiedzialność biznesu to nie tylko przestrzeganie prawa, ale też aktywność wykraczająca poza wymagania prawne dotyczące sprawozdawczości nałożone na przedsiębiorstwa, a mające na celu rozwój pracowników, dbałość o środowisko i dobre relacje z interesariuszami (Kryk 2011, s. 235).

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi kompleksowy zestaw działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na ochronę środowiska naturalnego, pozytywne oddziaływanie na społeczność lokalną i globalną, a także pracowników. CSR to postępowanie firmy zgodne ze standardami etycznymi. Podmioty CSR są wrażliwe społecznie i ekologicznie, mają świadomość odpowiedzialności za przyszłe pokolenia. Nie należy zapominać, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysków. Jednakże w przypadku CSR przedsiębiorstwo staje się odpowiedzialne za swoją działalność i oddziaływanie na otoczenie. Firmy CSR oprócz maksymalizacji efektów ekonomicznych starają się maksymalizować efekty prospołeczne i proekologiczne. Wdrożenie CSR może przynieść firmie szereg korzyści, takich jak poprawa wizerunku w oczach interesariuszy, pozytywny wpływ na pracowników, zwiększenie konkurencyjności. Dowodem na skuteczność CSR jest choćby stale rosnąca liczba podmiotów stosujących omawianą koncepcję. Przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie działają w różnych obszarach. Ich dobór w dużej mierze zależy od kadry zarządzającej, warunków otoczenia czy też potencjału finansowego i zasobowego firmy. Najczęściej wybierane obszary w polityce CSR polskich przedsiębiorstw zostały przedstawione na *Rysunku 1*.

Dokonując analizy danych zawartych na *Rysunku 1*, można zauważyć, że najbardziej popularnym obszarem CSR wśród polskich średnich i dużych przedsiębiorstw są społeczności lokalne (89%). Do obszarów, w ramach których wprowadza się programy etyczne, można zaliczyć praktyki z zakresu pracy, które stosuje 59% przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że programy etyczne są także powiązane z obszarem „prawa człowieka”, funkcjonującym w 43% firm odpowiedzialnych społecznie.



Rysunek 1. Obszary aktywności CSR średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce

Źródło: (KPMG w Polsce 2014, s. 27)

Kodeks etyczny w polskich przedsiębiorstwach

W celu poprawnej identyfikacji pojęcia „kodeks etyczny” należy zwrócić uwagę na dwa człony, tj. „kodeks” i „etyczny”. Słowo „kodeks” pochodzi z łaciny i oznacza księgę, spis. Zatem można stwierdzić, że jest to swoisty zbiór przepisów dotyczących danego zagadnienia. Natomiast „etyczny” to zgodny z zasadami etyki. Etykę można rozumieć jako ogół zasad i norm postępowania przyjętych w danej epoce i środowisku (<http://sjp.pwn.pl/szukaj/etyka>). Normy i zasady moralne pokazują, jak człowiek powinien postępować w danej sytuacji, przedstawiają mu, jakie działanie jest pozytywne, a jakie negatywne. Opierając się na interpretacji powyższych pojęć, można zdefiniować kodeks etyczny w przedsiębiorstwie jako pisemne, formalne zestawienie zasad i norm postępowania wobec interesariuszy skierowane do osób zatrudnionych w danym podmiocie gospodarczym. Oczywiście istnieje możliwość funkcjonowania kodeksu etycznego w postaci przekazywanej ustnie, aczkolwiek taka forma posiada szereg wad, np. brak dostępu pracownika w dowolnej chwili do regulaminu. Kodeks etyczny jest regulaminem, w którym pracownik może znaleźć wzorce zachowań etycznych, może on zawierać praktyczne przykłady postępowania w różnych sytuacjach. Pisemny zbiór zasad etycznych powinien być dostępny dla każdego pracownika. Ponadto pracownicy powinni być z nim zaznajomieni, tylko wtedy może on pełnić swoje funkcje w przedsiębiorstwie. Dlatego też w firmach często organizuje się szkolenia związane z kodeksem etycznym, na których pracownicy są informowani o zachowaniach zgodnych i niezgodnych z kodeksem. Szkolenie takie często kończy się podpisaniem przez pracownika oświadczenia o znajomości i obowiązku przestrzegania zasad zawartych w regulaminie. A. Stanek zwraca uwagę na sposób przekazania informacji dotyczących kodeksu etycznego. Samo przekazanie kodeksu pracownikowi do

przeczytania nie wystarcza, gdyż nie daje możliwości wyjaśnienia wątpliwych kwestii i stwierdzenia, czy pracownik prawidłowo rozumie i interpretuje zapisy kodeksu. Ponadto istotny jest sposób uchwalenia kodeksu uwzględniający partycypację pracowników w jego tworzeniu (Stanek 2010, s. 263).

Kodeks etyczny to nic innego jak zbiór zasad, reguł i procedur, jakim podlegać ma pracownik w kontaktach z innymi pracownikami, partnerami biznesowymi, a także korzystając z zasobów. Powinien obejmować możliwie pełny katalog zachowań uważanych za etyczne oraz nieetyczne, określonych w sposób oddający wartości firmy, a nie w postaci zamkniętego katalogu niedopuszczalnych działań (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009, s. 29). Kodeks etyczny to narzędzie dyfuzji norm moralnych, które odgrywa rolę wytycznych dla proetycznej orientacji podmiotu gospodarczego. Kodeks nie powinien być źródłem kontroli pracownicz, gdyż jego istotą jest podejście prewencyjne (Rudnicka 2012, s. 165-166).

A. Barcik wymienia 3 podstawowe grupy tematyczne kodeksów etycznych: zasady normujące stosunki między pracodawcą a pracownikami, wskazówki i zalecenia związane z prawami i obowiązkami pracowników, zasady etycznego postępowania decydentów ukierunkowane na grupy zewnętrzne (Barcik 2000, s. 2). Struktura większości kodeksów etycznych opiera się na elementach takich jak: wstęp, określenie zasad ogólnych, następnie sformułowanie zasad bardziej szczegółowych, opis sposobów rozstrzygnięcia sytuacji konfliktowych oraz określenie (choć nie we wszystkich kodeksach) sankcji, którym będzie podlegać osoba lub grupa osób niestosujących się do zasad zawartych w kodeksie etycznym (Janowski 2013, s. 241).

W podmiotach gospodarczych często tworzone są samodzielne stanowiska, np. rzecznik ds. etyki, lub specjalne komórki ds. etyki, np. Zespół ds. Kodeksu Etycznego. Celem takich stanowisk i komórek są często szkolenia, edukowanie, przekazywanie informacji, promowanie zasad zawartych w kodeksach etycznych wśród pracowników, ale także interesariuszy zewnętrznych. Ich zadaniem jest także rozpatrywanie zgłaszanych naruszeń regulaminów etycznych czy też wątpliwości co do podejmowania odpowiednich zachowań. Osoby zatrudnione na stanowiskach ds. etycznych pomagają egzekwować pożądane zachowania w przedsiębiorstwie, zapobiegają negatywnym zjawiskom, takim jak np. dyskryminacja w miejscu pracy i mobbing, nieprzestrzeganie standardów pracy, korupcja.

Przykładem komórki organizacyjnej ds. etyki jest Komitet ds. Etyki firmy Skanska stanowiący organ opiniodawczo-doradczy w przedmiocie obszaru etycznego. Składa się on z 9 osób, które ustalają wytyczne dotyczące zapytań i wątpliwości zgłaszanych przez pracowników w związku z zapisami dokumentów składających się na Program Kodeksu Postępowania Skanska. Komitet posiada kanał informowania o naruszeniu procedur, a jego członkowie zajmują się badaniem zarzutów i skarg pracowników, którzy mogą wysłać e-maila. Przykładem samodzielnego stanowiska ds. etyki jest Rzecznik ds. Etyki w spółce Bogdanka, który czuwa na straży Kodeksu Etyki. Do rzecznika można zgłaszać się w różnej formie: osobiście, telefonicznie, mailowo, anonimowo przy pomocy specjalnych skrzynek. Rzecznik zamieszcza informacje o Kodeksie w miejscach łatwo dostępnych dla zatrudnionych osób oraz na stronie internetowej spółki (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2014, s. 23-24).

Narzędzie CSR, którym jest kodeks etyczny, jest z powodzeniem stosowane w różnych grupach polskich przedsiębiorstw. Przeprowadzone przez PARP badania pokazują, że kodeks etyczny jest najbardziej rozpowszechniony wśród małych (80%) i dużych przedsiębiorstw (79%). Kodeks etyczny jest najmniej popularny wśród podmiotów mikro (66%) oraz średnich (73%). Należy zaznaczyć, że dane te pochodzą z firm, które wdrożyły koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (Millward-Brown SMG/KRC i PwC dla PARP 2011, s. 82). W przedsiębiorstwach kodeks etyczny przybiera różne nazwy, np. kodeks postępowania, kodeks etyki biznesu, kodeks dobrych praktyk, kodeks ds. etyki, kodeks wartości, kodeks procedur postępowania, kodeks współpracy, kodeks norm, zasady etyki biznesu. Ponadto kodeksy etyczne mogą też dotyczyć tylko wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa, np. kodeks dobrych praktyk w rekrutacji czy też kodeks ds. kontaktów z dostawcami.

Funkcje i korzyści zastosowania kodeksów etycznych w przedsiębiorstwach

Kodeksy etyczne pełnią dwie fundamentalne funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna jest skierowana do pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa i polega głównie na uświadomieniu i wskazaniu etycznego wymiaru działalności podmiotu poprzez edukację (Łukasiewicz-Kamińska 2011, s. 26). W ramach funkcji wewnętrznej istotną rolę odgrywa edukacja i informacja. Edukacja ta może odbywać się przy pomocy organizowanych szkoleń, warsztatów, konferencji, informacji zamieszczanych na stronie internetowej firmy czy też na tablicy informacyjnej, przesyłania na służbową pocztę e-maili. W przypadku edukacji ważne jest, aby nie dotyczyła ona tylko kwestii teoretycznych, ale pokazywała np. praktyczne wzorce zachowania w różnych sytuacjach i warunkach. Sposób przekazania tej wiedzy powinien być przejrzysty i łatwo przyswajalny dla pracowników. Kodeks etyczny powinien przyczyniać się do wyszukiwania, analizowania i korygowania niepożądanych, nieetycznych zachowań w przedsiębiorstwie oraz w kontaktach z interesariuszami zewnętrznymi. Powinien udzielać rad i wskazówek pracownikom.

Funkcja zewnętrzna kodeksu etycznego jest związana z kształtowaniem wizerunku firmy. Niewątpliwie budowa pozytywnego wizerunku firmy i uzyskanie pożądanej reputacji nie są elementami możliwymi do osiągnięcia w krótkim okresie. Wizerunek i reputacja mogą być kluczowym źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Pozytywny wizerunek daje przedsiębiorstwu stabilność funkcjonowania i zmniejsza ryzyko. W trakcie spowolnienia gospodarczego podmioty CSR nie są tak bardzo narażone na spadek popytu, gdyż ich klienci są bardziej przywiązani do marki. Firmy te często mogą liczyć na większą przychylność inwestorów. Odpowiedni wizerunek może przełożyć się na obniżenie kosztów. Część inwestorów wiąże wiarygodność finansową przedsiębiorstwa z wiarygodnością społeczną. Zdarza się, że kontrahenci obniżają swoje ceny dla firm społecznie odpowiedzialnych, gdyż współpraca z takimi przedsiębiorstwami może zapewnić im stałą sprzedaż i poprawę własnego wizerunku. Niższe koszty firm CSR mogą wynikać także z lepszej wydajności pracowników utożsamiających się z działalnością firmy, a także z oszczędności surowców (Leoński 2015, s. 92-102).

Do najczęściej wymienianych w literaturze zalet stosowania kodeksów etycznych zalicza się między innymi (Gasparski, Jabłońska-Bonca 2008, s. 223):

- oddziaływanie na prestiż organizacji,
- wpływ na rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych,
- przyspieszenie procesu podejmowania decyzji,
- określenie i uzasadnienie granic odstępstw od norm prawnych,
- wpływ na rozwój społeczności lokalnych oraz środowisko naturalne,
- wpływ na współpracę z kontrahentami,
- uzupełnianie kontroli wewnętrznej i zewnętrznej pracowników.

Wymienione w artykule zalety wskazują, że kodeks etyczny w przedsiębiorstwie może stanowić ważny instrument zarządzania relacjami z pracownikami, który ogranicza niepożądane i nieetyczne zachowania oraz wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej. Odpowiedni klimat w firmie umożliwia między innymi lepszą integrację pracowników, sprzyja poczuciu przynależności do firmy, eliminuje konflikty i negatywne emocje, zwiększa motywację i efektywność pracowników. Właściwa kultura organizacyjna może być także instrumentem, który przyciąga potencjalnych pracowników do firmy. Warto zaznaczyć, że część osób, poszukując pracy, kieruje się nie tylko względami ekonomicznymi, np. pensją, ale także kwestiami związanymi z panującą w danej firmie kulturą organizacyjną. Szeroki wachlarz korzyści wywiera pozytywny wpływ na gospodarowanie, co może przyczynić się do odniesienia sukcesu na rynku.

Podsumowanie

Prawidłowo sformułowany kodeks powinien łączyć, a nie dzielić. Kodeks etyczny nie jest narzędziem, które ma zastąpić obowiązujące przepisy prawa i normy. Pełni on rolę edukacyjną i pomocniczą, wyznaczając właściwe wzorce zachowań w przedsiębiorstwie. Kodeks pomaga pracownikom dokonać wyboru, jak zachować się określonej sytuacji. Pracownicy przestrzegający zasad określonych w dokumencie obowiązani są do działania zgodnego z prawem, do przestrzegania zasad współżycia społecznego i dobrych obyczajów, bezstronności, przejrzystości, odpowiedzialności itp. Dla pracownika respektującego kodeks etyczny przedsiębiorstwo jest dobrem wspólnym, o które powinien dbać i czuć się za nie odpowiedzialny. Zbudowanie właściwych relacji z pracownikami oraz wizerunku firmy w otoczeniu to dwa główne elementy, które przemawiają za przydatnością kodeksów w przedsiębiorstwie. Dlatego też firmy odpowiedzialnie społecznie z powodzeniem stosują ten instrument, gdyż są świadome korzyści, jakie niesie.

Literatura

1. Barcik A. (2000), *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Agencja Wydawnicza Trio, Katowice.
2. Bem K. (2008), Programy społecznej odpowiedzialności biznesu jako element strategii przedsiębiorstwa, „*Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*”, vol. 11, nr 1, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, Łódź.
3. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2009), *Firma = Etyka. Pracownicy. Dostawcy. Społeczeństwo*, z. 1, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

4. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2014), Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2014.
5. Gasparski W., Jabłońska-Bonca J. (red.) (2009), Biznes, prawo, etyka, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
6. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/etyka> (dostęp: 01.01.2016).
7. Janowski M. (2013), Znaczenie kodeksów etycznych w procesie gospodarowania, [w:] Zagóra-Jonszta U., Nagel K. (red.) Współczesne problemy ekonomiczne. Wybrane zagadnienia teoretyczne a praktyka gospodarza, Studia Ekonomiczne nr 129, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
8. KPMG w Polsce (2014), Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie, KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-20141.pdf> (dostęp: 04.01.2016).
9. Kryk B. (2011), Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw za środowisko przyrodnicze, [w:] Kiziukiewicz T. (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 625, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 32, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
10. Leoński W. (2015), Koncepcja CSR w polskim sektorze MSP, [w:] Rudny W. (red.), „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 229, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
11. Łukasiewicz-Kamińska A. (2011), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego, Difin, Warszawa.
12. MillwardBrown SMG/KRC i PwC dla PARP (2011), Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu, PARP, Warszawa.
13. Rudnicka A. (2012), CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Stanek A. (2010), Kodeks etyczny jako narzędzie zarządzania relacjami i pracownikami, Instytut Zarządzania PWSZZ w Oświęcimiu, Oświęcim.
15. Stawicka E. (2015), Korzyści ekonomiczne i społeczne wynikające z wdrażania zasad CSR na przykładzie polskich przedsiębiorstw, [w:] Boguszewicz-Kreft M. (red.), Przedsiębiorstwa i ich interesariusze – relacje marketingowe i CSR, Prace Naukowe WSB w Gdańsku, t. 42, CeDeWu, Gdańsk.
16. Szumniak-Smolej J. (2012), Druga generacja społecznej odpowiedzialności biznesu, [w:] Płoszajski P. (red.), Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce, OpenLinks, Warszawa.

CODE OF ETHICS AS AN INSTRUMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract: The concept of corporate social responsibility is becoming more popular among Polish companies. CSR applies to many areas of the company, among which are eg. labor issues. The economic success of enterprises in today's market largely depends on the competence and skills of employees. Undoubtedly, the use of ethical programs in the company, including code of ethics has many positive effects on employees, as well as the company's image in the environment. The main goal of this article is the analysis of the code of ethics as an important tool of CSR.

Keywords: corporate social responsibility, code of ethics, strategy



KONCEPCJA OCENY JAKOŚCI PROGRAMÓW KSZTAŁCENIA

Andrzej Pacana

Politechnika Rzeszowska
Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa

Artur Woźny

Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania

Anna Sobczyńska

Politechnika Rzeszowska
Biuro ds. Jakości Kształcenia

Streszczenie: Wysoka jakość procesu kształcenia jest wartością pożądaną na każdej uczelni wyższej. Właściwe programy kształcenia zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia przez studentów założonych efektów kształcenia. Te z kolei zwiększają szansę absolwentów na satysfakcjonującą pracę i karierę zawodową. Żeby programy kształcenia spełniały tę rolę i odpowiadały wciąż zmieniającemu się otoczeniu, należy je doskonalić. Aby ustalić kierunki doskonalenia, należy wcześniej dokonać przeglądu tych programów. Sam przegląd kończy się najczęściej alternatywną oceną podsumowującą. Celem jest wprowadzenie liczbowej oceny jakości programu. W opracowaniu ocenę tę zaproponowano przeprowadzić metodą punktacji sformalizowanej.

Słowa kluczowe: program kształcenia, punktacja sformalizowana, jakość kształcenia

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.23

Wprowadzenie

Proces kształcenia w uczelniach wyższych jest weryfikowany poprzez pracowników uczelni, komisje akredytujące, a także poprzez wprowadzone elementy Deklaracji Bolońskiej, wdrożone systemy zarządzania jakością ISO 9001, IWA2, CAF czy Krajowe Ramy Kwalifikacji. Wprowadzenie Krajowych Ram Kwalifikacji do szkolnictwa wyższego w Polsce wydaje się być bardzo korzystne dla naszego kraju. Nie powinno być taktowane jako decyzja wynikająca z konieczności podporządkowania się Unii Europejskiej. Należy mieć na uwadze fakt, że żadne zalecenia czy ustalenia na poziomie europejskim, związane z Procesem Bolońskim czy decyzjami organów Unii Europejskiej, nie obowiązują żadnego kraju pozaeuropejskiego.

Najczęściej podaje się trzy główne powody, dla których kraje Unii Europejskiej oraz znaczna liczba krajów spoza Wspólnoty zdecydowały się kształtować jakość swojego szkolnictwa wyższego na krajowych ramach kwalifikacji (Kraśniewski b.r.):

- Pierwszym z tych powodów jest rosnąca mobilność obywateli UE. Dotyczy to zarówno mobilności studentów, ale także i mobilności absolwentów uczelni i szkół innych typów na europejskim rynku pracy.

- Drugim istotnym powodem stosowania ram kwalifikacji jest coraz wyraźniej rysująca się potrzeba uwzględnienia perspektywy uczenia się przez całe życie. Ciągłe kształcenie powodować będzie konieczność wielokrotnego powrotu wielu osób (absolwentów) do systemu edukacji, w celu poszerzenia (ewentualnie wzbogacenia) swoich kwalifikacji.
- Trzecim ważnym powodem jest umasowienie w Polsce kształcenia na poziomie wyższym – w ostatnich latach liczba studentów wzrosła niemal pięciokrotnie; obecnie więcej niż co drugi młody człowiek w wieku od 19 do 24 lat studiuje. Jest to zmiana znacząca, zważywszy, że jeszcze niedawno studiowało zaledwie około 10% najzdolniejszych młodych ludzi z każdego rocznika. Zjawisko to, niezwykle pochlebnie komentowane w świecie, ma swoje istotne konsekwencje dla procesu kształcenia i jego rezultatów. Realizacja procesu kształcenia w poprzedniej formule – tak, jakby się nic nie zmieniło – nie doprowadzi do oczekiwanych wyników.

Istotne są w tym działaniu dwa występujące łącznie elementy: programy kształcenia i efekty kształcenia. Program kształcenia to opis określonych przez uczelnię spójnych efektów kształcenia, zgodny z Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, oraz opis procesu kształcenia, prowadzącego do osiągnięcia tych efektów, wraz z przypisanymi do poszczególnych modułów tego procesu punktami ECTS. Wspomniane w definicji programów kształcenia efekty nauczania, rozumiane jako zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskanych w procesie kształcenia przez osobę uczącą się, powinny być traktowane jako nadrzędne wobec programu studiów. Program studiów, obejmujący m.in. plan studiów i opis poszczególnych modułów kształcenia, powinien być tworzony w oparciu o uprzednio zdefiniowane efekty kształcenia. Działania na rzecz jakości kształcenia są niezwykle istotne, z punktu widzenia prowadzonych procesów dydaktycznych, które nieco inaczej wyglądają na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych, doktoranckich czy podyplomowych. Aby ewentualnym problemom związanym z jakością kształcenia stawić czoło, trzeba obiektywnie ocenić aktualny sposób realizacji programów kształcenia (Pacana, Ostasz 2015, s. 146-157). Stąd jednym z zadań jednostki prowadzącej studia jest stosowanie odpowiednich mechanizmów (procedur) oceny, czy i w jakim stopniu założone efekty kształcenia są osiągnięte. Ocenę taką można wykonać w różny sposób. Częstym przypadkiem jest przegląd i ocena programów kształcenia, która powinna objąć dwa podstawowe elementy programu kształcenia, tj. efekty kształcenia i proces kształcenia prowadzący do uzyskania tych efektów. Odbywa się ona zwyczajowo po zakończonym roku akademickim i łączona jest z weryfikacją zakładanych efektów kształcenia w wybranych modułach kształcenia analizowanego programu (Zatwarnicka-Madura 2011). Stosowane często oceny opisowe i opisowe podsumowania nie pozwalają na konkretną ocenę liczbową planów kształcenia. Nie dają również możliwości porównywania jakości planów. Rozwiązaniem może być tutaj wprowadzenie oceny liczbowej planów kształcenia. Ocenę taką można poprowadzić np. z wykorzystaniem zasad stosowanych przy ocenie zwanej punktacją sformalizowaną. Zastosowanie tej metody pozwoliłoby na zrealizowanie celu opracowania, jakim jest stworzenie koncepcji liczbowej oceny programów kształcenia.

Projekt arkusza przeglądu programu kształcenia

Do stworzenia koncepcji oceny planu kształcenia wybrano druk „Roczny raport z przeglądu programu kształcenia i weryfikacji zakładanych efektów kształcenia” stosowany w Politechnice Rzeszowskiej (Polska). Raport ten w skróconej wersji zaprezentowano na *Rysunku 1*.

Rzeszów, dn.										
<p>Roczny raport z przeglądu programu kształcenia i weryfikacji zakładanych efektów kształcenia</p>										
<p>Kierunek</p> <p>Wydział</p> <p>Program, profil i tryb studiów:</p> <p>Imię i nazwisko kierownika studiów:</p> <p>Skład Zespołu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przedstawiciele minimum kadrowego dla danego kierunku studiów, • kierownik studiów na danym kierunku, • przedstawiciele studentów/doktorantów, delegowani przez właściwy organ samorządu studentów/doktorantów, • przedstawiciele pracodawców, • członek (członkowie) WKdZJK. <p>Rok akademicki, którego dotyczy raport:</p> <p>Ogólna ocena programu studiów :</p>										
<p>CZEŚĆ I. Dane ogólne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statystyki dotyczące przebiegu studiów (liczba kandydatów, studentów, absolwentów w poszczególnych latach, retencja, liczba doktorantów oraz słuchaczy studiów podyplomowych). 2. Informacja o losach zawodowych absolwentów w oparciu o raporty Działu Informacji i Karier i Promocji (KK). 										
<p>CZEŚĆ II. Stopień realizacji poprzednich działań doskonalących</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizacja zaplanowanych działań doskonalących (zmian w programie kształcenia) w ocenianym roku (zaproponowanych w raporcie dotyczącym poprzedniego roku akademickiego) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Działanie doskonalące</th> <th style="width: 20%;">Czy zrealizowano? (tak/nie)</th> <th style="width: 20%;">Osoba odpowiedzialna</th> <th style="width: 20%;">Czy zauważalny jest już efekt działań doskonalących?</th> <th style="width: 15%;">Uwagi</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Działanie doskonalące	Czy zrealizowano? (tak/nie)	Osoba odpowiedzialna	Czy zauważalny jest już efekt działań doskonalących?	Uwagi					
Działanie doskonalące	Czy zrealizowano? (tak/nie)	Osoba odpowiedzialna	Czy zauważalny jest już efekt działań doskonalących?	Uwagi						
<p>CZEŚĆ III. Weryfikacja zakładanych efektów kształcenia Skład Zespołu (o ile inny niż dla weryfikacji programu kształcenia): </p> <p>1. Ocena sprawdzalności zdefiniowanych efektów kształcenia</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Ocena sprawdzalności zdefiniowanych efektów kształcenia</th> <th style="width: 15%;">Liczba sprawdzonych kart modułu</th> <th style="width: 15%;">Liczba sprawdzalnych efektów kształcenia</th> <th style="width: 20%;">Liczba efektów kształcenia wymagających poprawy</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Krótki komentarz:</p>	Ocena sprawdzalności zdefiniowanych efektów kształcenia	Liczba sprawdzonych kart modułu	Liczba sprawdzalnych efektów kształcenia	Liczba efektów kształcenia wymagających poprawy						
Ocena sprawdzalności zdefiniowanych efektów kształcenia	Liczba sprawdzonych kart modułu	Liczba sprawdzalnych efektów kształcenia	Liczba efektów kształcenia wymagających poprawy							

2. Ocena przejrzystości zasad oceniania studentów, w tym egzaminów, zaliczeń, prac projektowych itp.			
Ocena przejrzystości zasad oceniania studentów	Liczba sprawdzonych kart modułu	Liczba poprawnych kart modułu	Liczba kart modułu wymagających poprawy
Krótki komentarz:			
3. Ocena jakości prac dyplomowych, a w tym procedury zatwierdzania tematów prac dyplomowych oraz doboru recenzentów i jakości recenzji			
Ocena procedury zatwierdzania tematów prac dyplomowych	Ocena procedury doboru recenzentów i jakości recenzji		
Krótki komentarz	Krótki komentarz		
Ocena jakości prac dyplomowych <i>(np. w oparciu o statystykę ocen w rozbiciu na ocenę promotora i recenzenta oraz wyników egzaminów dyplomowych, zestawienie prac nagrodzonych w danym roku)</i>	Ocena adekwatności wymagań stawianych pracom dyplomowym do celów programu kształcenia i zakładanych efektów kształcenia		
Krótki komentarz	Krótki komentarz		
4. Badanie zasad dokumentowania sposobów weryfikacji efektów kształcenia z zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych			
Analiza stosowanych sposobów i form weryfikowania efektów kształcenia <ul style="list-style-type: none"> • analiza sposobu egzaminowania i oceniania • modyfikacje efektów kształcenia • zbiorcze zebranie stosowanych sposobów i form weryfikowania efektów kształcenia 	Ocena ich adekwatności do zakładanych efektów kształcenia <ul style="list-style-type: none"> • • • • 		
5. Ocena efektów kształcenia uzyskanych w wyniku odbycia praktyki			
Ocena jakości praktyk <i>(zawierająca ocenę praktykanta oraz ocenę praktyki przez praktykanta)</i>	Analiza zakładanych i uzyskanych w ich wyniku efektów kształcenia		
<i>(np. zgodnie ze wzorem właściwym dla akredytacji programowej, oparta na analizach ocen końcowych, w rozbiciu na oceny z zaliczeń oraz egzaminów).</i>			
7. Ocena uwzględnienia corocznej opinii nauczycieli akademickich wliczanych do minimum kadrowego, dotyczącej propozycji doskonalenia efektów kształcenia			
CZEŚĆ IV. Przegląd programu kształcenia			
1. Ocena zgodności kierunków i programów kształcenia z misją Uczelni			
2. Ocena zgodności koncepcji kształcenia z celami określonymi w strategii Uczelni oraz strategii Wydziału			
3. Ocena zgodności programów kształcenia z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji			
4. Ocena zgodności kształcenia z koncepcją rozwoju kierunku			
5. Doskonalenie systemu punktowego ECTS, w tym m.in. poprawności przypisywania punktów ECTS do modułu kształcenia			

<i>(głównie dla przedmiotów, dla których pojawiają się sygnały o niedopasowaniu ilości punktów do nakładu lub czasu pracy)</i>				
6. Badanie opinii studentów na temat obciążenia pracą własną				
Oraz:				
Ocena wykorzystania wyników monitorowania karier absolwentów w definiowaniu efektów kształcenia				
Ocena zaangażowania przedstawicieli pracodawców w tworzenie programu kształcenia, sprawdzanie i ocena uzyskanych efektów oraz doskonalenie programu kształcenia				
Analiza zgodności zakładanych efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy				
Ocena infrastruktury dydaktycznej, w tym dostępu do literatury zalecanej w ramach kształcenia na kierunku studiów				
Ocena publicznego dostępu do aktualnych i obiektywnie przedstawionych informacji o programach studiów, zakładanych efektach kształcenia, organizacji i procedurach w toku studiów				
Ocena rzetelności i aktualności informacji o efektach dla programu kształcenia oraz metodach sprawdzania i oceny efektów				
Analiza uczestnictwa wydziału w krajowej i międzynarodowej wymianie studentów oraz współpracy z krajowymi i międzynarodowymi instytucjami akademickimi, w tym ocena, czy i w jakim stopniu mają one miejsce				
Omówienie wyników ankiet studenckich				
Ocena wyników hospitacji				
Ocena zgodności realizacji procesu dydaktycznego z założeniami programu oraz przepisami wewnątrzuczelnianymi				
CZĘŚĆ IV.				
1. Główne wnioski z analizy SWOT.				
2. Krótkie omówienie sugestii zmian programowych zgłaszanych przez pracowników i studentów.				
3. Rekomendacja dotycząca programu kształcenia, w tym zaplanowanie działań doskonalących oraz zmian w programie kształcenia do realizacji w przyszłym lub następnych latach akademickich.				
Działanie	Osoba odpowiedzialna	Termin realizacji	Spodziewany efekt	Uwagi

Podpisy (-)

Rysunek 1. Fragment druku „Roczny raport z przeglądu programu kształcenia i weryfikacji zakładanych efektów kształcenia”

Źródło: Opracowanie własne

Na rysunku tym pominięto niewielką ilość informacji, które bezpośrednio nie są związane z przeglądem programów kształcenia. Pozostałe informacje w proponowanej koncepcji należałoby poddać ocenie punktowej, zgodnie z metodyką punktacji sformalizowanej.

Punktacja sformalizowana

Skuteczne zarządzanie jakością procesu kształcenia bardzo często wymaga określenia, czy podejmowane działania przekładają się na zwiększenie poziomu jakości (Zimon 2015, s. 551-564). Prowadzącym analizy jakości często nie wystarczy wskazanie, czy oceniany element jest dobry, czy zły. Takie określenie jest mało precyzyjne, a niekiedy wręcz dezinformujące. Stąd też stosuje się i ciągle do-

skonali metody liczbowego określenia jakości. Słuszne bowiem jest stwierdzenie, że jeżeli czegoś nie potrafi się określić liczbowo, to znaczy, że to coś zbyt mało znamy. Zagadnienia te są przedmiotem szerokiego zainteresowania i obecnie istnieje kilkanaście podstawowych metod liczbowego określania poziomu jakości wyrobów. Samo obliczenie poziomu jakości, czyli skorzystanie z gotowych procedur obliczeniowych, nie nastęrcza więc kłopotu.

Metoda punktacji sformalizowanej może być realizowana w dwóch wariantach:

- zwykłym: ocena stanów kryteriów jest dokonywana według uznania oceniającego;
- uwarunkowanym: ocena stanów kryteriów nie jest dowolna, lecz zależy od ściśle określonych warunków – kryterialny wzorzec jakości.

Gradacja ocen w punktacji sformalizowanej może być różna, np. dwu-, trzy-, pięcio- i dziesięciostopniowa. Ważnym jest, aby liczba punktów dla każdego stopnia była stała (wcześniej ustalona). W przypadku punktacji sformalizowanej literatura (Sęp, Perłowski, Pacana 2006) zaleca stosowanie pięciostopniowej skali ocen - gradacja pięciostopniowa i punktacja: 1 (najgorzej) ÷ 5 (najlepiej).

Przy takim stopniowaniu ocen wzór na obliczanie poziomu jakości wyrobu wygląda następująco (Sęp, Perłowski, Pacana 2006):

$$H = G + K - C \quad (1)$$

Człon główny G obliczany jest:

$$G = \frac{R}{8 \cdot n} \quad (2)$$

gdzie:

$$R = (9 \cdot a + 7 \cdot b + 4 \cdot c + 2 \cdot d + e - n) \quad (3)$$

Człon korekcyjny oznaczony literą K wyliczany jest ze wzoru:

$$K = \frac{c + 5 \cdot d + 10 \cdot e}{200 \cdot n} \quad (4)$$

Dla wymagań normalnych stała $C = 0,05$, a dla wymagań zaostrzonych $C = 0,1$.

Pozostałe oznaczenia we wzorach (1)÷(4):

- n – liczba rozpatrywanych kryteriów,
- a – liczba przyznanych ocen 5-punktowych,
- b – liczba przyznanych ocen 4-punktowych,
- c – liczba przyznanych ocen 3-punktowych,
- d – liczba przyznanych ocen 2-punktowych,
- e – liczba przyznanych ocen 1-punktowych.

W przypadku dokumentowania można stosować w tej metodzie następujący zapis:

$$H = 0, \dots (a + b + c + d + e / n_e - n_d - n_c) K \quad (5)$$

gdzie: $0, \dots$ – poziom jakości wyrażony ułamkiem dziesiętnym,
 K – klasa jakości liczona ze wzoru:

$$K = 10 - (10 \cdot q + y) \quad (6)$$

gdzie: q – jakość wyrażona ułamkiem dziesiętnym,
 y – liczba z przedziału $0 \div 1$ dopełniająca wartość w nawiasie ze wzoru (6),
do najbliższej, większej liczby całkowitej,
 $a \div e$ – liczby przyznanych ocen,
 n_e, n_d, n_c – numery kryteriów zaniżających jakość, zakwalifikowane odpowiednio do grupy o ocenie najniższej, niskiej i średniej.

Do wykonania obliczeń uproszczonych można stosować wzór na poziom jakości wyrobu:

$$H_u = \frac{P}{P_{\max}} - C \quad (7)$$

gdzie: P – liczba punktów uzyskana przez wyrób według dowolnej gradacji ocen,
 P_{\max} – liczba punktów możliwa do zdobycia przy danej gradacji ocen,
 $C = 0,05$ – stała dla odbiorów normalnych,
 $C = 0,1$ – stała dla odbiorów zaostzonych.

W przypadku zastosowania wzoru (7) metodę nazywa się punktacją uproszczoną (PU). Przebieg postępowania w przypadku metody PS i PU jest następujący:

1. Wybór kryteriów jakości, które będą podlegały ocenie.
2. Ocena punktowa kryteriów jakości.
3. Obliczanie wartości członu głównego oraz korekcyjnego.
4. Dobranie wartości stałej C .
5. Obliczenie poziomu jakości wyrobu i interpretacja wyniku.

Stosując zarówno metodę PS, jak i PU dla porównania względem obliczonego już innymi metodami poziomu jakości, można (dla uniknięcia konieczności ponownej oceny kryteriów opartej na przyznawanych punktach, które wcześniej oceniane były w skali $0 \div 1$) zastosować równoważności przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Zależność ilości przyznanych punktów od jakości kryterium

Jakość kryterium	Ocena punktowa (liczba punktów)
Od 0 do 0,2 włącznie	1
Od 0,2 do 0,4 włącznie	2
Od 0,4 do 0,6 włącznie	3
Od 0,6 do 0,8 włącznie	4
Od 0,8 do 1,0 włącznie	5

Źródło: Opracowanie własne

Ocena programu kształcenia

Do liczbowej oceny jakości programu kształcenia wykorzystać można *Tabelę 2*.

Tabela 2. Przykładowe kryteria oceny programu kształcenia

Kryterium oceny	Ocena w skali 1 (najgorzej) ÷ 5 (najlepiej) – zakreśl ocenę				
	1	2	3	4	5
1. Ocena zgodności kierunków i programów kształcenia z misją Uczelni	1	2	3	4	5
2. Ocena zgodności koncepcji kształcenia z celami określonymi w strategii Uczelni oraz strategii Wydziału	1	2	3	4	5
3. Ocena zgodności programów kształcenia z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji	1	2	3	4	5
4. Ocena zgodności kształcenia z koncepcją rozwoju kierunku	1	2	3	4	5
5. Ocena doskonalenia systemu punktowego ECTS		2	3	4	5
6. Ocena postępowania po badaniu opinii studentów na temat obciążenia pracą własną	1	2	3	4	5
7. Ocena wykorzystania wyników monitorowania karier absolwentów w doskonaleniu programów kształcenia	1	2	3	4	5
8. Ocena zaangażowania przedstawicieli pracodawców w tworzenie programu kształcenia oraz doskonalenie programu kształcenia	1	2	3	4	5
9. Ocena zgodności programów kształcenia z potrzebami rynku pracy	1	2	3	4	5
10. Ocena infrastruktury dydaktycznej, w tym dostępu do literatury zalecanej w ramach kształcenia na kierunku studiów	1	2	3	4	5
11. Ocena publicznego dostępu do aktualnych i obiektywnie przedstawionych informacji o programach studiów, zakładanych efektach kształcenia, organizacji i procedurach w toku studiów	1	2	3	4	5
12. Ocena rzetelności i aktualności informacji o efektach dla programu kształcenia oraz metodach sprawdzania i oceny efektów	1	2	3	4	5
13. Ocena doskonalenia programów kształcenia po wynikach ankiet studenckich	1	2	3	4	5
14. Ocena zgodności realizacji procesu dydaktycznego z założeniami programu oraz przepisami wewnątrzuczelnianymi	1	2	3	4	5
Ile ocen					
	a	b	c	d	e

Źródło: Opracowanie własne

Oceniając kryteria w skali od 1 do 5, można następnie, podstawiając do wzoru (5), obliczyć jakość **programu kształcenia**.

$$H = \frac{9a + 7b + 4c + 2d + e - 14}{112} + \frac{c + 5d + 10e}{2800} - 0,05 \quad (8)$$

Wyniki oceny jakości programu kształcenia umożliwiają porównywanie między programami, ale i mogą być też podstawą do wykazywania potrzeb doskonalenia tych programów.

Podsumowanie

Doskonalenie programów kształcenia wydaje się być koniecznością, gdy uczelnie wyższe chcą sprostać oczekiwaniom studentów. Dobrym sposobem skutecznego ich dopasowywania do zmieniającego otoczenia może być ich liczbowa ocena. Jedną z metod, jaką można dokonać ich oceny, jest punktacja sformalizowana. Dla wybranych kryteriów oceny uwidacznianych dzisiaj często w postaci zagadnień do opisanego należałoby dodać ocenę każdego kryterium w skali: 1 (najgorzej) ÷ 5 (najlepiej). Następnie, korzystając z metodyki punktacji sformalizowanej, należałoby wyliczyć aktualną jakość programu. Jakość policzona po kolejnym roku akademickim mogłaby być porównywana do wcześniej wyliczonej. Poprzez to możliwym byłoby określenie rzeczywistego doskonalenia programów kształcenia.

Publikacja nie wyczerpuje tematu tego istotnego zagadnienia. Nie udzielono też odpowiedzi na nasuwające się pytania i nie wyjaśniono wielu wątpliwości. Niektóre z nich pojawią się być może dopiero w późniejszej fazie ocen programów kształcenia, wraz z nabywaniem doświadczeń. Autorzy mają jednak nadzieję, że zaprezentowana metodyka będzie pomocna i będzie dobrze służyć środowisku akademickiemu.

Literatura

1. Kraśniewski A. (b.r.), Projekt Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Krajowe Ramy Kwalifikacji w Szkolnictwie Wyższym jako Narzędzie Poprawy Jakości Kształcenia”, http://www.procesbolonski.uw.edu.pl/.../publikacja_MNISW_AK_111103.pdf (dostęp: 11.01.2016).
2. Pacana A., Ostasz G. (2015), Narzędzia zarządzania jakością w analizie i ocenie jakości kształcenia, [w:] Stawicki R. (red.), *Dydaktyka zawodowa. Dylematy i wyzwania*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Centrum Szkolenia Policji w Legionowie, Legionowo.
3. Pacana A. (2012), *Koncepcja ankietowego badania jakości procesów dydaktycznych*, Recenzowany zborník vedeckých prác k riešeniu projektov MVP č. 23320262, 2330263, 2330264, „PERFECT (PERFormance & EffiCiencyIndicators)”, „Uplatnenie inovatívnych metód vo výučbe manažérskych a ekonomických disciplín II”, „Európska únia na ceste k cieľu stratégie Európa 2020” Ekonomická Univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska Fakulta v Košiciach, Košice, s. 72-80.
4. Pacana A., Sęp J., Zielecki W. (2011), *Ocena jakości usług dydaktycznych na przykładzie studiów podyplomowych. Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
5. Sęp J., Perłowski R., Pacana A. (2006), *Techniki wspomagania zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

6. Zatwarnicka-Madura B. (2011), Wybrane aspekty promocji szkół wyższych na przykładzie Politechniki Rzeszowskiej, [w:] Cyfert Sz., Kochalski C. (red.), Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne, Zeszyty Naukowe, nr 167, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
7. Zimon D. (2015), Impact of the Implementation of Quality Management System on Operating Cost for Small and Medium-Sized Business Organizations Affiliated to a Purchasing Group, “International Journal for Quality Research”, Vol. 9(4).

THE CONCEPT OF QUALITY ASSESSMENT FOR EDUCATIONAL PROGRAMS

Abstract: The high quality of educational process is the desired value for each university. Proper educational programs increase the probability of achieving by students the assumed learning outcomes. These in turn increase the chances of graduates for satisfactory job and professional career. To meet this role educational programs must be improved to match the constantly changing environment. To determine the directions of improvements these programs have to be reviewed first. Mostly this overview ends with the alternative concluding assessment. It seems to be appropriate to introduce a numerical evaluation of the program quality. This study proposes to carry out an assessment with the method of formalized scores.

Keywords: educational program, formalized scores, education quality



DETERMINANTY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI W MODELU BIZNESOWYM B2C

Roksana Włodarczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Współczesna działalność handlowa upowszechnia się w Internecie. Przedsiębiorstwa, które chcą rozwijać swoją działalność handlową na rynku krajowym, jak i zagranicznym, powinny podążać za nowymi rozwiązaniami informacyjno-komunikacyjnymi i odpowiednio je dostosować do specyfiki swojej branży. Przybiera zatem na znaczeniu wypracowanie modelu skutecznej komunikacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z jego otoczeniem. Celem niniejszego artykułu jest określenie determinantów skutecznej komunikacji przedsiębiorstwa z klientami. Ponadto wskazano najbardziej efektywne kanały komunikacji. W celu ustalenia hierarchii ważności determinantów sprawnej komunikacji przeprowadzono badanie ankietowe w wybranych firmach z branży meblowej.

Słowa kluczowe: komunikacja elektroniczna w przedsiębiorstwie, zasady skutecznej komunikacji, elektroniczne narzędzia komunikacji, skuteczność internetowych kanałów komunikacji, komunikacja z klientem, model biznesowy B2C

DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.24

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój Internetu oraz jego powszechne zastosowanie w celach lukratywnych, internacjonalizacja, konkurencja pomiędzy firmami z tej samej branży oraz rosnące wymagania konsumentów są czynnikami, które przyczyniają się do rozwoju sektora firm internetowych (Nowak 2011, s. 143-150). Elektroniczna forma prowadzenia działalności gospodarczej jest określana mianem gospodarki elektronicznej, handlu elektronicznego (ang. *electronic commerce*), biznesu elektronicznego (ang. *electronic business*), biznesu kolektywnego (ang. *collective business*), cyfrowej gospodarki (ang. *digital economy*), cyberekonomii, nowej gospodarki, gospodarki opartej na wiedzy (ang. *knowledge-based economy*), gospodarki internetowej lub gospodarki sieciowej (ang. *network economy*) (Niedźwiedziński 2004, s. 7). Bez względu na stosowany termin, gospodarka elektroniczna jest to „elektroniczna platforma prowadzenia działalności gospodarczej, na której dochodzi do kontaktów pomiędzy uczestnikami procesów gospodarczych, dokonywane są transakcje, następuje tworzenie i wymiana wartości” (Niedźwiedziński 2004, s. 7). Definicja pojęcia „przedsiębiorstwo” jest trudna do uściślenia, ponieważ przybiera różnorodne formy, w zależności od przyjętego modelu biznesowego. R. Amit i C. Zott formułują model biznesu jako „[...] substancję, strukturę oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych” (Amit, Zott 2001, s. 511).

Podstawowe modele e-biznesu to: **B2B** (ang. *business-to-business*) oraz **B2C** (ang. *business-to-customer*). Pierwszy z nich określa relację między przedsiębiorstwami, drugi model dotyczy relacji między przedsiębiorstwami a konsumentami (Niedźwiedziński 2004, s. 130). Jednakże eskalacja zastosowania Internetu doprowadziła do powstania kolejnych modeli:

- **C2C** (ang. *customer-to-customer*) – stronami są klienci zawierający między sobą transakcje bez udziału firm (np. aukcje elektroniczne).
- **C2B** (ang. *customer-to-business*) – stroną inicjującą jest klient w stosunku do przedsiębiorstwa (np. zakupy przez Internet) (Ordysiński 2007, s. 16).
- **C2A** (ang. *customer-to-administration*) – w przypadku relacji między konsumentami a administracją publiczną.
- **B2A** (ang. *business-to-administration*) – w przypadku relacji między przedsiębiorstwami a urzędami (Niedźwiedziński 2004, s. 130).

Z perspektywy przedsiębiorców prowadzących małe i średnie firmy najistotniejsze znaczenie mają modele B2C oraz B2B. Generalnie przedsiębiorstwa są ukierunkowane na cyfryzację wybranych lub wszystkich działań i procesów biznesowych (Hull i in. 2007, s. 290-303). Internet i wirtualne otoczenie nadają nowatorskie znaczenie relacjom przedsiębiorstwa z klientami poprzez wielostronną komunikację, szeroki dostęp do informacji, zawieranie transakcji, kreowanie innowacji czy współtworzenie wartości (Jelonek 2014b, s. 20). Przedsiębiorstwa wykorzystują Internet do skutecznego komunikowania się ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami w celu zwiększenia sprzedaży, efektywnej poprawy jakości relacji z klientami, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów globalnej dystrybucji. Skuteczna komunikacja to podstawa dobrego zarządzania każdego przedsiębiorstwa. Ukazuje ona poziom, w jakim działania komunikacyjne wpłynęły na uzyskane wyniki (Nowak 2001, s. 143-150). Zatem jest istotnym elementem wszystkich podejmowanych działań, ponieważ jej niska skuteczność wpływa negatywnie na efektywność całego przedsiębiorstwa.

Charakterystyka modelu biznesowego B2C

Handel elektroniczny typu B2C obejmuje usługi finansowe (np. bankowość elektroniczna, ubezpieczenia, fundusze inwestycyjne), usługi niefinansowe (turytyczne, obrót nieruchomościami itd.) oraz sklepy internetowe (m.in. Amazon.com czy polski E-market), których oferta skierowana jest do klientów indywidualnych. Ten model gwarantuje przedsiębiorstwu licznieszą rzeszę klientów, możliwość zapoznania się z ich preferencjami, obniżenie kosztów świadczonych usług oraz możliwość zakupu przez 24 godziny 7 dni w tygodniu (Ordysiński 2007, s. 16). Z perspektywy struktury oferowanych produktów wyodrębnia się sklepy internetowe horyzontalne i wertykalne. Pierwsze z nich oferują obszerny wachlarz wyrobów z wielu branż, zaś sklepy wertykalne są zorientowane na sprzedaż z określonej branży (Niedźwiedziński 2004, s. 131). Zasadnicze pobudki, dla których klienci korzystają z handlu elektronicznego, to (Januła, Truś 2010, s. 99):

- wygoda,
- dostęp do informacji,
- duży wybór produktów,
- duża liczba sklepów,
- niskie ceny,
- indywidualizacja oferty.

Handel elektroniczny B2C odszedł od obowiązującego wzorca gospodarki tradycyjnej na rzecz systemów dynamicznych (Januła, Truś 2010, s. 100).

Wybrane kanały komunikacji z klientem w e-przedsiębiorstwie

Pojawienie się handlu internetowego rewolucjonizuje organizację pracy w przedsiębiorstwach. Współcześnie Internet jest wykorzystywany jako narzędzie komunikacji przedsiębiorstwa z klientami. Coraz częściej przedsiębiorstwa oferują klientom różnorodne formy kontaktu, ponieważ użytkownicy Internetu nie należą do tożsamego grona pod względem upodobań korzystania z oferowanych kanałów komunikacyjnych. Klient indywidualnie podejmuje decyzję, czy proponowana forma komunikowania się z przedsiębiorstwem jest dla niego wygodna, praktyczna i czy z niej skorzysta (Jelonek 2014a, s. 322). Klienci z każdej grupy wiekowej korzystają z jakiegoś kanału komunikacji zintegrowanej, dlatego też oczekują wielokanałowości od przedsiębiorstw (Genesys 2010, s. 3). Dostępne formy komunikacji za pośrednictwem sieci komputerowych klasyfikuje się na jednostronne i interaktywne. Jednostronna komunikacja cechuje się tym, że nadawca nie zwraca się bezpośrednio do określonego odbiorcy i nie oczekuje odpowiedzi. Do jednostronnych form komunikacji należą: strony WWW, baza danych, prasa elektroniczna. Natomiast komunikacja interaktywna wymaga udziału co najmniej dwóch osób wchodzących w interakcję. W obrębie komunikacji interaktywnej można wyróżnić formy synchroniczne (osoby porozumiewające się odbywają rozmowę w czasie rzeczywistym) oraz asynchroniczne (reakcje odbiorcy są odroczone w czasie, co wpływa na sposób porozumiewania się, ponieważ pozwala odbiorcy na przemyślenie odpowiedzi). Do komunikacji synchronicznej zaliczamy: czat, IRC, komunikatory internetowe, np. Gadu-Gadu czy Skype. Z kolei wśród asynchronicznych form możemy wyróżnić m.in. listy dyskusyjne, grupy dyskusyjne (Janas 2012, s. 201), pocztę elektroniczną. Niemniej e-mail pozostaje jednym z najpopularniejszych sposobów pierwszego kontaktu zainteresowanych odbiorców (Morawczyński 2008, s. 74). Pozostałe, równie powszechnie znane i wykorzystywane środki komunikacji klienta z firmą to między innymi: formularze na stronie internetowej, blog na portalu firmowym, rozmowa wideo. Aktualnie coraz większe uznanie zyskują portale społecznościowe oraz platformy współpracy z klientem w zakresie innowacji. Przedsiębiorstwa wykorzystują media społecznościowe jako narzędzie do pozyskiwania nowych i utrzymania obecnych klientów oraz do zachęcania ich do dzielenia się propozycjami i pomysłami, jak i angażują klientów do prac nad tworzeniem i rozwojem produktów i usług (Jelonek 2014a, s. 322).

Barier w skutecznym komunikowaniu się z klientem

Komunikacja elektroniczna powinna być procesem skutecznym, czyli prowadzącym do jak najlepszego zrozumienia nadawanego komunikatu. Jednakże nadawca i odbiorca mogą popełnić błędy (Ober 2007, s. 23) i wówczas powstają tzw. bariery komunikacyjne. Poznanie natury barier umożliwia ich redukcję, co też uskutecznia proces komunikacji, usprawnia pracę oraz relacje interpersonalne. Do przeszkód skutecznej komunikacji elektronicznej należą (Ober 2007, s. 24):

1. Różnice w postrzeganiu – są wynikiem indywidualnej percepcji. W zależności od posiadanej wiedzy i doświadczenia ta sama informacja może być odmiennie rozumiana przez różnych ludzi.
2. Emocje – wpływają na zrozumienie komunikatów i na to, w jaki sposób nasza informacja zostanie odebrana przez innych.
3. Nieufność – jest istotnym elementem w komunikacji, ponieważ zaufanie nadawcy do jego wiedzy i doświadczenia w sprawie treści komunikatu oraz dobre relacje przyczyniają się do skuteczniejszej współpracy.
4. Bariery społeczne – polegają na istnieniu społecznej stratyfikacji swobodnego „punktu widzenia” określonych grup, który w sposób obiektywny dokonuje „przesunięcia semantycznego”.
5. Różnice językowe – mają zasadniczy wpływ na zrozumienie przekazywanego komunikatu, ponieważ język jest strukturą wielopiętrową, składającą się z wielości znaczeń (Morawczyński 2008, s. 65), i aby informacja została zrozumiana, musi znaczyć to samo dla nadawcy i odbiorcy (Ober 2007, s. 24).
6. Różnice kulturowe – odgrywają podstawową rolę w procesie komunikowania się z klientami, ponieważ wpływają one na zachowania nabywcze. Nieznajomość kultury, obyczajów, tradycji naszego partnera komunikacji wpływa negatywnie na proces porozumiewania się.

Do wyżej wymienionych błędów komunikacyjnych w modelu B2C należy również uwzględnić klasyfikację M. Holstein-Beck (Holstein-Beck 2001, s. 64):

1. pominięcie – polega na nieprzetworzeniu części informacji,
2. błędy w piśmiennictwie – czyli nieadekwatne przetworzenie komunikatu,
3. magazynowanie – czyli opóźnianie przetworzonego komunikatu,
4. przybliżanie – czyli zacieranie różnic występujących w treści komunikatu,
5. ucieczka – czyli zaprzeczanie nadawania i odbierania komunikatów.

Każdy z wyszczególnionych elementów ma istotny wpływ na skuteczną komunikację przedsiębiorstwa z klientem. Przedsiębiorcy powinni pamiętać, że kontakt z klientem to nie tylko komunikacja przed sprzedażą, ale również po niej, dlatego też należy minimalizować błędy w komunikacji. Ponadto, aby komunikacja z klientem była skuteczna, należy stosować zasady skutecznej komunikacji (Guide de Gestion des Ressources Humaines, s. 5):

1. **Zasada skupienia** – należy rozpoznać potrzeby klienta i odłożyć te, które nie są dla niego przydatne w danej chwili; zasada ta pozwala skupić się na najistotniejszych celach oraz umożliwić zachowanie jasności umysłu w trudnych sytuacjach).

2. **Zasada dystansowania** – należy zachować „dystans emocjonalny” w relacjach interpersonalnych, dzięki tej zasadzie łatwiej jest się wycofać z komunikacji, pozwala zachować pewną neutralność w problematycznych sytuacjach.
3. **Zasada przejrzystości** – należy jasno wyrażać swoje zamiary oraz jasno określić obszar działania, ponieważ zasada ta pozwala wyeliminować wrażenie bycia manipulowanym oraz daje możliwość nawiązania i utrzymania więzi zaufania.
4. **Zasada spójności** – należy przyjąć zachowania i postawy, które są zgodne z zamiarami, czyli „robisz to, co mówisz”, i tym samym tworzyć wiarygodne wiadomości.
5. **Zasada wzajemności** – podtrzymywanie relacji interpersonalnych, pozwala rozpowszechniać informacje w obu kierunkach oraz stworzyć obieg informacji.
6. **Zasada szacunku** – należy spostrzegać osobę nie tylko jako pracownika, ale jako człowieka.

Stosowanie wymienionych zasad przez przedsiębiorcę oraz klienta pozwala usprawnić komunikację oraz przyczynia się do lepszego funkcjonowania firmy.

Procedura badawcza

W celu ustalenia czynników warunkujących skuteczną komunikację w przedsiębiorstwie przeprowadzono badanie z udziałem przedsiębiorstw z branży meblowej prowadzących działalność handlową w Internecie. Prezentowane wyniki pochodzą z kwietnia 2016 r. Badania zostały przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, zaś techniką zbierania danych była ankieta. Za narzędzie badawcze posłużył kwestionariusz ankiety wysłany drogą e-mailową do 200 wybranych losowo przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż internetową w całej Polsce. Do analizy zakwalifikowano 144 przedsiębiorstwa, ponieważ zawierały pełen zestaw wymaganych informacji. Należy podkreślić, że 37 ankiet nie zostało odesłanych, a 19 było niekompletnych. Ankieta zawierała 5 pytań zamkniętych wielokrotnego wyboru. Zasadniczym celem ankiety było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o skuteczność komunikacji firm prowadzących sprzedaż w Internecie z klientami.

W odpowiedzi na pytanie, jakie kanały komunikacji oferuje badane przedsiębiorstwo w kontaktach z klientami, 100% respondentów wymieniło telefon, e-mail oraz stronę WWW, 78,5% wskazało portal społecznościowy, 59,7% wybrało formularz na stronie internetowej, 22,2% zaznaczyło komunikatory. Nikt z ankietowanych nie oferuje klientom bloga na portalu firmowym ani rozmowy wideo czy Skype'a. Analizę odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na poniższym wykresie (*Rysunek 1*).

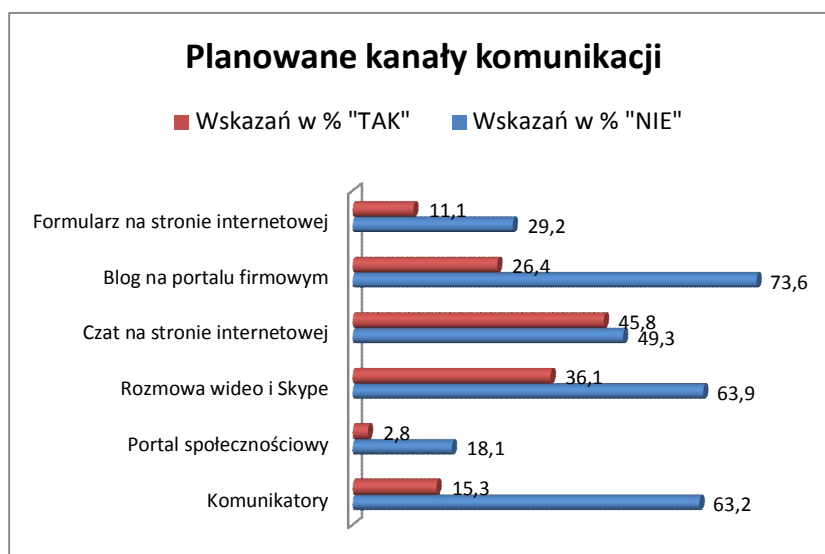
Badanie wykazało, że na pytanie o preferowane przez klientów kanały komunikacji respondenci, poproszeni o wskazanie co najwyżej 3 kanałów, wybrali następujące kanały: telefon, e-mail oraz stronę WWW. Nikt z ankietowanych nie wybrał formularza na stronie internetowej, bloga na portalu firmowym, czatu na stronie internetowej, rozmowy wideo i Skype'a, portalu społecznościowego czy też komunikatorów.



Rysunek 1. Oferowane kanały komunikacji

Źródło: Opracowanie własne

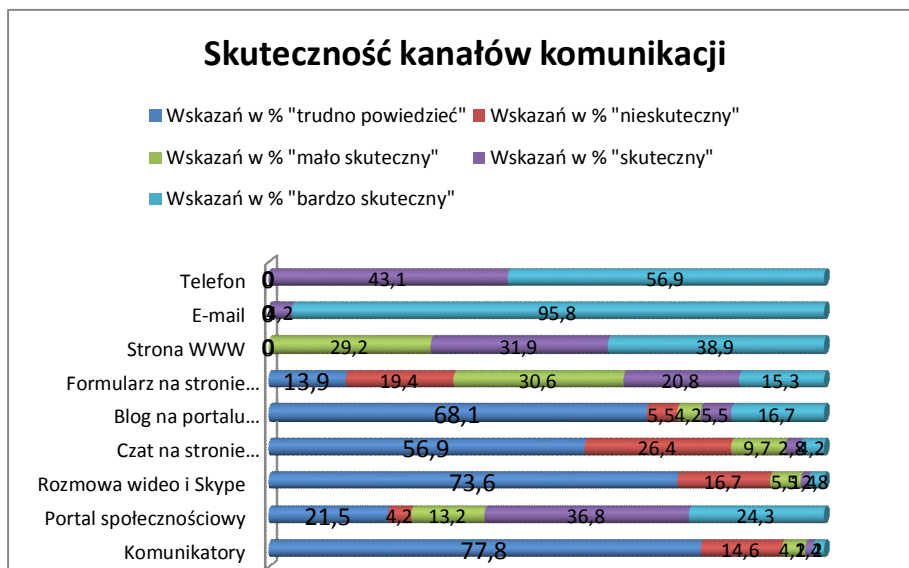
Na pytanie, jakie kanały komunikacji badane przedsiębiorstwa planują wprowadzić do kontaktu z klientami, najwięcej respondentów wybrało czat na stronie internetowej (45,8%), natomiast anketowani nie planują wprowadzić bloga na portalu firmowym (73,6%), rozmowy wideo i Skype'a (63,9%) ani komunikatorów (63,2%). Poniżej zaprezentowano wyniki procentowe odpowiedzi.



Rysunek 2. Planowane kanały komunikacji

Źródło: Opracowanie własne

W kolejnym pytaniu respondenci mieli przyporządkować do każdego z wymienionych kanałów komunikacji odpowiedzi odnośnie ich skuteczności w skali rangowej: „bardzo skuteczny”, „skuteczny”, „mało skuteczny”, „nieskuteczny”, „trudno powiedzieć”. Poniższy *Rysunek 3* przedstawia zbiorcze zestawienie kanałów komunikacji wraz z ilością odpowiedzi ankietowanych wyrażoną w procentach.



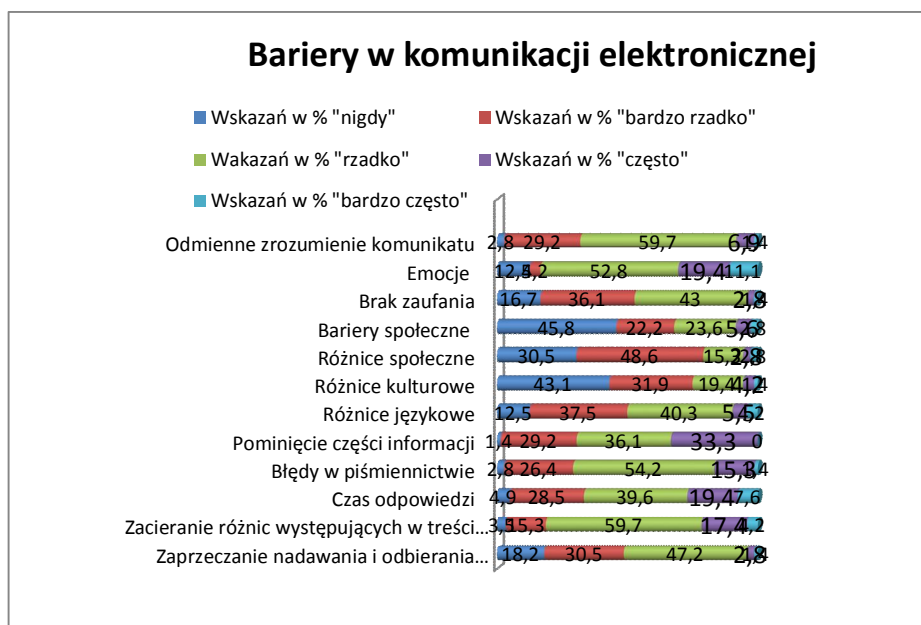
Rysunek 3. Skuteczność kanałów komunikacji

Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość wskazała e-mail (95,8%) jako najskuteczniejszy kanał w kontakcie z klientem, a następnie telefon (56,9%), stronę WWW (38,9%) oraz portal społecznościowy (24,3%). Wśród badanych kanałów komunikacji respondenci uznali, że strona WWW oraz formularz na stronie internetowej są mało skuteczne.

Celem analizy odpowiedzi uzyskanych na ostatnie pytanie było określenie najczęściej spotykanych barier w komunikacji elektronicznej.

Najwięcej odpowiedzi „nigdy” ankietowani przyporządkowali barierom społecznym (45,8%) oraz różnicom kulturowym (43,1%). Odpowiedź „bardzo rzadko” 48,6% respondentów przyporządkowało różnicom społecznym oraz różnicom językowym (37,5%). Według 59,7% ankietowanych „rzadko” pojawiają się odmienne zrozumienie komunikatu i zacieranie różnic występujących w treści komunikatu. Z kolei 33,3% ankietowanych wskazało pominięcie części informacji jako zjawisko „częste”. Interesujący wydaje się fakt, że 11,1% badanych firm uznało emocje za „bardzo częste”.



Rysunek 4. Bariery w komunikacji elektronicznej

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Obecnie Internet stał się niezbędnym uzupełnieniem komunikacji tradycyjnej. Istnieje wiele kanałów komunikacji z klientem w e-przedsiębiorstwie. Są to kanały takie jak telefon czy e-mail, ale również bardziej nowoczesne, jak portale społecznościowe oraz Skype. Przeprowadzone badanie pokazało, że klienci z przedsiębiorstwem prowadzącym sprzedaż przez Internet najczęściej kontaktują się przez telefon, e-mail oraz stronę WWW. Respondenci uznali e-mail za najbardziej skuteczny kanał, nie mniej skuteczny okazuje się również portal społecznościowy. W przyszłości prawie połowa badanych firm planuje wprowadzić czat na stronie internetowej. Respondenci za częste bariery w komunikacji uznali pominięcie części informacji, emocje i czas odpowiedzi. Różnice kulturowe nie są przeszkodą w komunikacji. Reasumując – aby komunikacja była skuteczna, należy odpowiednio dostosować kanał komunikacji do potrzeb klientów. Możliwość skontaktowania się ze sprzedawcą poprzez urozmaicone kanały komunikacji jest niezwykle istotna, ponieważ bez wcześniejszego kontaktu ze sprzedawcą klient może zrezygnować z zakupu, dlatego też warto dbać o komunikację i minimalizować bariery komunikacyjne.

Literatura

1. Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-Business*, "Strategic Management Journal", Vol. 22.
2. Genesys (2010), *Komunikacja przez różne media – doświadczenia klientów*, maj 2010, www.genesyslab.com
3. Guide de Gestion des Ressources Humaines: *Communiquer efficacement avec ses employés*, CSMO Caoutouc.
4. Holstein-Beck M. (2001), *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
5. Hull C.E., Hung Y.T.C., Hair N., Perotti V., DeMartino R. (2007), *Taking Advantage of Digital Opportunities: A Typology of Digital Entrepreneurship*, "International Journal of Networking and Virtual Organisations", Vol. 4, No. 3.
6. Janas A. (2012), *Perspektywy doskonalenia procesu komunikacji przedsiębiorstw z klientami i kooperantami dzięki wykorzystaniu internetowych programów konwersacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 29.
7. Januła E., Truś T. (2010), *Gospodarka elektroniczna*, Difin, Warszawa.
8. Jelonek D. (2014a), *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 1(31).
9. Jelonek D. (2014b), *Zarządzanie relacjami z klientami w wirtualnym otoczeniu organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 136.
10. Morawczyński R. (2008), *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
11. Niedźwiedziński M. (2004), *Globalny handel elektroniczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Nowak W. (2001), *Media Planning*, Marketingowy Dom Wydawniczy, Kraków.
13. Ober J. (2007), *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
14. Ordysiński T. (2007), *Modelowanie strategii rozwoju e-biznesu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
15. ORSE (2011), *Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises*.

DETERMINANTS OF THE EFFECTIVE COMMUNICATION IN BUSINESS MODEL B2C

Abstract: Modern commercial activities are frequently popularized on the Internet. Companies that are willing to develop their commercial operations on the domestic market and foreign markets should not only follow the new pieces of information and communication solutions but also be appropriately adapted to the specifics of their industry. Therefore, it is necessary to develop a model for effective communication both within the company and its surroundings. The major objective of this article is to identify the determinants of effective communication enterprise customers. Furthermore, the most effective communication channels are going to be presented. In order to establish the hierarchy of determinants of effective communication we conducted a survey in selected companies of the furniture industry.

Keywords: electronic communication in the company, the principles of effective communication, electronic communication tools, the effectiveness of online communication channels, communication with the customer, B2C business model