

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 29

redakcja
Anna Brzozowska

Częstochowa 2018

Rada Naukowa

Przewodnicząca Rady Naukowej

Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron Politechnika Częstochowska (Polska)

Członkowie Rady Naukowej:

Prof. dr hab. Ewa Bojar Politechnika Lubelska (Polska)
Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. Felicjan Bylok Politechnika Częstochowska (Polska)
Dr. habil. Illés Bálint Csaba Uniwersytet Szent István Gödöllő, (Węgry)
Prof. dr. habil. Anna Dunay Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. Janet P. Fredericks, Ph.D. Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)
Dr hab. Dorota Jelonek, prof. PCz Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik Politechnika Śląska, Gliwice (Polska)
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr. habil. Lazányi Kornélia Uniwersytet Obuda, Budapeszt (Węgry)
Prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D. Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)
Prof. Ing. Ludmila Lipková, Dr.h.c., CSc. Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie (Słowacja)
Prof. Ing. Vladimír Modrák, CSc. Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)
Prof. RNDr. René Matlovič, Ph.D. Uniwersytet w Preszowie (Słowacja)
Prof. Dr n.Ekon. Havrysh Valerii Ivanovich Mikołajowski Narodowy Uniwersytet Rolniczy (Ukraina)
Prof. dr hab. Bogdan Nogalski Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (Polska)
Prof. Neil Reid Ph.D. Uniwersytet w Toledo (USA)
Prof. Marcelo T. Okano Ph.D. Państwowe Centrum Edukacji Technologicznej
Paula Souza, São Paulo (Brazylia)
Prof. dr hab. inż. Arnold Pabian Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. Volodymyr Patyka Narodowa Akademia Nauk Ukrainy Kijów (Ukraina)
Red. prof. dr. Vojko Potočan, Univ. dipl. Ekon. Uniwersytet w Mariborze (Słowenia)

Redakcja Czasopisma:

Redaktor Naczelny – dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz

Zastępca Redaktora Naczelnego – dr inż. Robert Sałek

Redaktor statystyczny – dr Paula Bajdor

Sekretarz Redakcji – dr Katarzyna Łukasik

Redaktor językowy (język polski) – mgr Joanna Jasińska

Redaktor językowy (język angielski) – dr Iwona Sikora

Redakcja techniczna – mgr inż. Paweł Ujma

Redaktorzy tematyczni:

Dr hab. Izabela Krawczyk-Sokołowska, prof. PCz

Dr hab. inż. Joanna Nowakowska-Grunt, prof. PCz

Dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska, prof. PCz

Dr hab. Bogusława Ziółkowska, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

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

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2018



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

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Aneta Herbuś, Beata Ślusarczyk Zrównoważony rozwój – trend czy element nowoczesnego zarządzania samorządem	7
Dorota Szmit Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi w aspekcie rozwoju organizacji ..	17
Artur Marszał Proces zarządzania z wykorzystaniem innowacji społecznych w firmie – facylitacja	30
Monika Żak Zarządzanie oparte na współpracy i zaufaniu. Analiza na przykładzie środowiska zawodowego policjantów	48
Martyna Musiał Zarządzanie nieruchomościami mieszkaniowymi w perspektywie oczekiwań potencjalnych nabywców	62
Rafał Tyszkiewicz Zarządzanie relacjami z dostawcami a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego	78
Dominika Suliga Analysis of Marketing and Logistic Aspects in the e-Commerce Sector – Case Study	91
Monika Osyra, Ewa Kempa Identification and Use of Intangible Resources in Managing Production Enterprises in the Area of Avoiding Threats	104
Ola Zygoń Applying the Internet of Things in the Development of Management Activities in Smart Buildings	113
Łukasz Kubacki Zarządzanie biurem nieruchomości na przykładzie częstochowskiej kancelarii nieruchomości	125
Stanisław Sośniak Wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości w zarządzaniu	139
Jan Sikora, Leszek Wanat, Iwona Widerska Solidarność, ekwiwalentność czy sprawiedliwość? Zarządzanie wiekiem emerytów w polskim powszechnym systemie emerytalnym	147

Kamila Zelga <i>Management by Objectives</i> w systemie motywowania	164
Karol Król Marketing treści w promocji gospodarstw agroturystycznych	175
Katarzyna Łukasik, Małgorzata Iżyńska A Literature Overview of the Selected Marketing Strategies in Contemporary Business	186
Anna Mielczarek Kształtowanie postawy społecznej świadomego konsumenta paliw i energii jako cel w zarządzaniu proekologicznymi organizacjami trzeciego sektora	196
Tomasz Szczepanik, Petr Besta Impact of Intelligent Transportation Systems on Road Traffic Safety	208
Paweł Zieliński Corporate Governance in the Digital Era – Theoretical Considerations	217
Dorota Rajkowska Potential for Collaboration as Support for Airport Management (On the Example of Radom Airport)	226
Kamil Janik Bankructwo czy stabilność rynkowa – analiza wybranych polskich modeli dyskryminacyjnych na przykładzie spółki Alma Market SA	235
Marta Pawelak <i>Controlling</i> jako instrument zarządzania w przedsiębiorstwie	249
Roksana Włodarczyk Implementacja marketingu sensorycznego w sektorze usług	258
Marcin Grobelak, Robert Ulewicz Koncepcja <i>Lean Management</i> w sektorze bankowym	269
Małgorzata Idasiak Społeczna odpowiedzialność biznesu w strategii zarządzania przedsiębiorstw przemysłu piwowarskiego w Polsce	278

Słowo wstępne

Numer 29. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” wpisuje się w katalog literatury poświęconej możliwościom i perspektywom przetwarzania przedsiębiorstwa oraz zagwarantowania jego rozwoju, jednak przy jednoczesnym wymogu wprowadzenia radykalnych zmian w systemach zarządzania, technologii produkcji i świadczeniu usług, popularyzacji stosowanej wiedzy, modernizacji i oferowania nowych produktów. Wszystkie te działania mają na celu dostosowanie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw do dynamicznych zmian zachodzących w ich otoczeniu. Stąd przy analizie uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw konieczne staje się ukazanie różnych aspektów przedsiębiorczości, czynników wpływających na jej rozwój, jak również barier ograniczających możliwości wykorzystania przedsiębiorczości jako instrumentu zwiększania konkurencyjności gospodarki i jej podmiotów, połączone z przeglądem badań uzupełniających istotne zagadnienia. „Zeszyt Naukowy” nr 29 stanowi idealne powiązanie teorii i praktyki – kiedy jedna służy drugiej, korzystając zarazem z wzajemnego dorobku. Można nawet uznać, że tworzy podwaliny dla systemowego myślenia o naukach ekonomicznych w zakresie zarządzania i jest jednym z efektów wieloletniej współpracy pomiędzy środowiskiem akademickim, doktorantami i światem biznesu, dzięki czemu stanowi w tej dziedzinie wkład do nauki w aspekcie czterech obszarów: innowacji, logistyki, marketingu oraz technologii informacyjnych w ujęciu zarządzania organizacjami.

Konstrukcja artykułów, tok wywodów argumentowania i rozważań, odwoływanie się do źródeł w literaturze krajowej i zagranicznej dowodzą dokonania rozległych i dogłębnych studiów, których wynikami Autorzy postanowili się podzielić, przedstawiając analizę i egzemplifikując uwarunkowania funkcjonowania współczesnej gospodarki, identyfikując jej wyzwania i perspektywy, jak również prezentując koncepcje, modele i narzędzia zarządzania współczesnymi organizacjami w warunkach zmieniającego się otoczenia gospodarczego, społecznego i politycznego. Warstwa merytoryczna każdego artykułu stanowi wartościowe ujęcie zarówno teoretyczne, jak i poznawczo-empiryczne, co jest efektem pogłębionej analizy zróżnicowanych abstraktów myślowych oraz związków między nimi, a także ich wykorzystania w badaniach empirycznych. Wnioski, jakie sformułowane zostały w konkluzji poszczególnych artykułów, są niezwykle cenne i inspirujące poznawczo, metodycznie i badawczo.

Redakcja

Introduction

The 29. volume of *The Scientific Journal of Częstochowa University of Technology. Management* is part of scientific works dealing with the possibilities and perspectives of enterprise survival and development, but with the simultaneous requirement to introduce radical changes in management systems, production technology and service provision, popularization of applied knowledge, modernization and offering new products. All these activities are aimed at adapting the functioning of modern enterprises to the dynamic changes taking place in their environment.

Therefore, when analyzing the conditions for functioning and development of enterprises, it is necessary to demonstrate different aspects of entrepreneurship, factors affecting its development, as well as barriers limiting the possibilities of using entrepreneurship as an instrument to increase the competitiveness of economy and its entities, combined with a review of studies supplementing important issues. *The Scientific Journal* No. 29 is the ideal combination of theory and practice – when one serves the other, while benefiting from mutual achievements. It can even be assumed that it forms the foundations for systemic thinking about economic sciences in the field of management and is one of the effects of long-term cooperation between academia, PhD students and the world of business, thanks to which it contributes to science in four areas of innovation, logistics, marketing and information technologies from the perspective of organization management.

The construction of articles, course of arguments and considerations, reference to sources in domestic and foreign literature are the evidence of extensive and in-depth studies, whose results the authors decided to share, presenting analysis and exemplifying the conditions of functioning of modern economy, identifying its challenges and perspectives, as well as presenting concepts, models and tools for managing contemporary organizations in the changing economic, social and political environment. The content of each article is a valuable both theoretical and cognitive-empirical approach, which is the result of an in-depth analysis of diverse thought abstracts and relationships between them, as well as their use in empirical research. The conclusions which were formulated in particular articles are extremely valuable and inspiring in terms of cognitive processes, methodology and research.

Editors



ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ – TREND CZY ELEMENT NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA SAMORZĄDEM

Aneta Herbuś, Beata Ślusarczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie znaczenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w procesie zarządzania samorządem. W obecnej sytuacji gospodarczej samorządy, które w znacznym stopniu różnią się od przedsiębiorstw, zmuszone są ze sobą konkurować. Rywalizują zarówno w kwestiach ekonomiczno-gospodarczych, społecznych, kulturalnych, jak i ekologicznych. Chcąc sprostać wymaganiom i potrzebom zgłaszanym przez różne grupy interesariuszy, angażują się w wiele różnorodnych inicjatyw. Zarówno społeczność lokalna, jak i inwestorzy czy lokalni przedsiębiorcy wymagają, aby samorząd był zarządzany w sposób efektywny i zrównoważony. Dlatego właśnie jednostki samorządu terytorialnego coraz częściej wykorzystują koncepcję zrównoważonego rozwoju w procesie zarządzania i na wszystkich jego poziomach.

Słowa kluczowe: jednostka samorządu terytorialnego, zrównoważony rozwój samorządu terytorialnego, samorząd, zarządzanie samorządem, zrównoważony rozwój

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.01

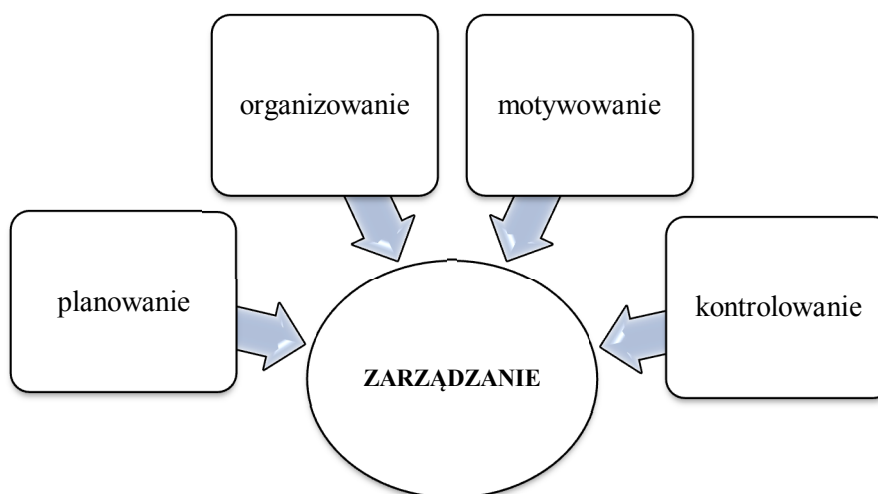
Wprowadzenie

Odnosząc się do zmian zachodzących we współczesnym świecie, zauważyć można znaczną degradację środowiska, zbyt duże zużycie zasobów naturalnych oraz wyjątkowo konsumpcyjny tryb życia. W konsekwencji w jednostkach samorządu terytorialnego władze podejmują starania celem rozwoju w sposób zrównoważony. Coraz częściej wprowadzają do swoich strategii zapisy regulujące wykorzystanie zasobów naturalnych w taki sposób, aby zużycie dóbr pozwoliło zarówno na realizację potrzeb pokoleń obecnych, jak i przyszłych. W wielu samorządach można znaleźć przykłady dobrych praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju, gdyż dążą one do uzyskania miana miast zrównoważonych.

Zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego

Zgodnie z definicją wskazaną w Europejskiej Karcie Samorządu samorząd terytorialny to „prawo i zdolność społeczności lokalnej, w granicach określonych prawem, do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych na ich własną odpowiedzialność i w interesie ich mieszkańców” (Europejska Karta Samorządu Terytorialnego...). Aby samorząd mógł się rozwijać, musi być świadomie zarządzany, a proces ten musi obejmować szereg kwestii związanych z jego specyfiką i kompetencjami (Wojciechowski 2003, s. 8). Zarządzanie, stające się podsta-

wowym procesem rozwoju samorządu, należy rozumieć jako katalog działań (*Rysunek 1*), które odnoszą się do zasobów organizacji (także jednostki samorządu terytorialnego) i mają za zadanie realizację wyznaczonych celów i zamierzeń (Griffin 2005, s. 6).



Rysunek 1. Elementy procesu zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Griffin 2013, s. 8)

Podkreślenia wymaga fakt, iż proces zarządzania jest na tyle uniwersalny, że jego elementy wykorzystywane są przez wszystkie typy organizacji, tj. przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, fundacje, jak i jednostki samorządu terytorialnego. Zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego należy rozumieć jako proces, w którym władze samorządowe wywierają wpływ na zasoby terytorialne (ludzi, jednostki, organizacje umiejscowione na danym terytorium) w celu realizacji zadań publicznych (Wojciechowski 2003, s. 11-12). Oznacza to, iż władze samorządowe tak planują, organizują oraz kontrolują podejmowane działania, aby skutecznie realizować zadania, które zaspokoją potrzeby lokalnych interesariuszy. Prawidłowo zrealizowane zadania publiczne stanowią odpowiedź na potrzeby zarówno indywidualne, jak i grupowe, zgłaszane przez lokalne społeczeństwo (Gawroński 2010, s. 37). Ponieważ z procesem zarządzania nierozdzielnie związany jest etap wyznaczenia celów, władze samorządowe zobowiązane są tak skonstruować kierunki rozwoju jednostki samorządu terytorialnego, aby móc w pełni realizować zadania publiczne i osiągać jak najlepsze rezultaty. W *Tabeli 1* przedstawiono główne cele zarządzania samorządem, jakie wskazuje A. Noworól.

Tabela 1. Cele zarządzania jednostką samorządu terytorialnego

Cele	Charakterystyka
społeczno-polityczne	<ul style="list-style-type: none"> – sprostanie wymaganiom społeczności lokalnej; – odpowiedź na zgłaszane potrzeby mieszkańców; – (szczególne znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności samorządu)
gospodarcze	<ul style="list-style-type: none"> – zaspokojenie potrzeb zgłaszanych przez potencjalnych inwestorów; – tworzenie warunków przyjaznych nowym inwestycjom; – kreowanie środowiska wpierającego lokalną przedsiębiorczość; – tworzenie warunków rozwojowych dla samorządu jako jednostki
środowiskowe	<ul style="list-style-type: none"> – racjonalne i oszczędne wykorzystywanie zasobów środowiska naturalnego; – zrównoważone planowanie rozwoju w aspekcie środowiskowym; – zrównoważone planowanie przestrzenne; (szczególne znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Noworól 2007, s. 74-75; Noworól 2006, s. 70)

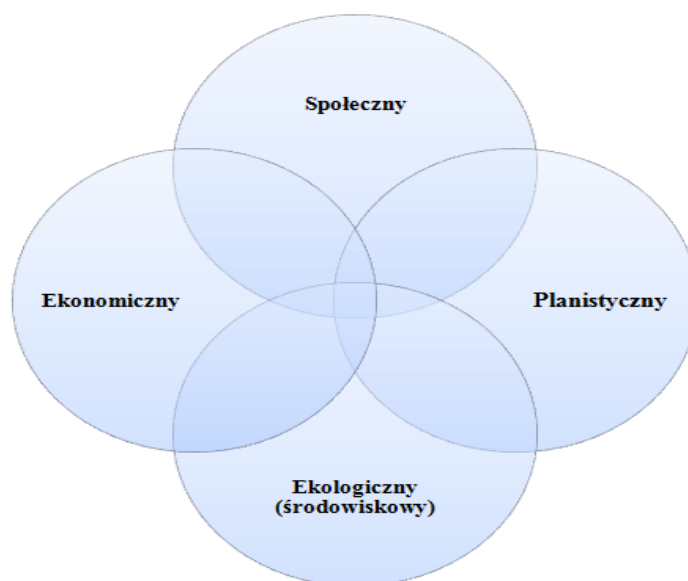
Prawidłowo określone przez samorząd cele realizowane poprzez zadania publiczne pozwolą na skuteczne zarządzanie jednostką. Istotnym jest, iż w przypadku samorządu do procesu tego powinny być zaangażowane nie tylko władze samorządowe, lecz także poszczególne grupy lokalnych interesariuszy (mieszkańcy, samorządowcy, organizacje wspierania biznesu, organizacje pozarządowe czy przedsiębiorcy). Ważną rolę w procesie zarządzania samorządem odgrywa opracowana strategia rozwoju (Sekuła (red.) 2007, s. 198), która stanowi dokument systematyzujący obrane cele i kierunki działania. Do podstawowych funkcji strategii samorządu zalicza się m.in. (Ziółkowski 2003, s. 66):

- regulacyjną,
- napędzającą rozwój lokalny,
- informacyjną,
- promocyjną,
- koordynacyjną,
- kontrolną,
- ochronną,
- racjonalizującą.

Podkreślenia wymaga fakt, iż współczesne samorzady budują swoje strategie rozwoju na podstawie symbiozy i skutecznego łączenia kwestii społecznych, gospodarczych, politycznych i środowiskowych. Strategie te tworzone są zatem w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju przy odpowiedzialnym wykorzystaniu zasobów (Kronenberg, Bergier 2010, s. 220).

Zrównoważony rozwój jednostki samorządu terytorialnego

Szybko postępujące zmiany zachodzące w światowej gospodarce wymogły na różnorodnych jednostkach organizacyjnych konieczność poszukiwania nowych koncepcji niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. W zarządzaniu zarówno przedsiębiorstwem, jak i jednostką terytorialną pojawiła się konieczność wprowadzenia nowych idei, będących odpowiedzią na zmieniający się świat i postawy społeczeństwa. W konsekwencji tych zmian w 1987 roku, w oparciu o zasady równowagi i poszanowania otoczenia, w raporcie Brundtland przedstawiono koncepcję zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój został wówczas zdefiniowany jako rozwój mający za zadanie zaspokoić potrzeby obecnego pokolenia przy jednoczesnym poszanowaniu zasobów dla przyszłych pokoleń (Mierzejewska 2015, s. 5). Szerzej koncepcję zrównoważonego rozwoju definiuje natomiast ustawa *Prawo ochrony środowiska*, według której jest to rozwój o charakterze społeczno-gospodarczym. Jego fundamenty stanowią natomiast idee gospodarcze, społeczne i polityczne przy jednoczesnym szacunku dla środowiska i jego zasobów (Skowron-Grabowska 2014, s. 24-32; Kot, Brzeziński 2015, s. 101-112). Zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju zachowany musi zostać ład pomiędzy obecnymi, jak i przyszłymi pokoleniami (Skowron-Grabowska 2014, s. 24-32; Kot, Brzeziński 2015, s. 101-112). Podsumowując, można stwierdzić, iż zrównoważony rozwój opiera się na współdziałaniu trzech aspektów, które w perspektywie jednostki samorządu terytorialnego należy rozszerzyć o jeszcze jeden istotny element – tj. aspekt planistyczny (*Rysunek 2*).



Rysunek 2. Zrównoważony rozwój samorządu – kluczowe aspekty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://www.ursa.com/...](http://www.ursa.com/))

Jednostki samorządu terytorialnego działające zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju funkcjonują w oparciu o spójność czterech aspektów (Brzeszczak, Imiołczyk, Brzozowska 2015, s. 134-147). Poprzez aspekt społeczny należy rozumieć podstawową i najważniejszą składową, tj. mieszkańców wraz ze wszystkim wymiarami życia (potrzeby, cele, dążenia czy status społeczno-materialny) (Mierzejewska 2015, s. 6-7). Aspekt ekonomiczny z kolei to zabezpieczenie rozwoju poprzez możliwość minimalizacji ubóstwa, niedostatku czy braków społecznych. Kwestie finansowe są niezbędne do osiągnięcia lokalnego wzrostu gospodarczego. Aspekt ekologiczny należy natomiast postrzegać jako wyzwanie dla współczesnego samorządu, który dążąc do rozwoju, musi ograniczyć swoje negatywne oddziaływanie na środowisko, głównie poprzez zmniejszenie zanieczyszczeń. Władze lokalne muszą w sposób racjonalny wykorzystywać zasoby naturalne, a także jednocześnie budzić w społeczeństwie proekologiczne i odpowiedzialne postawy (Kuciński (red.) 2009, s. 54-55). Zasada zrównoważonego rozwoju jest niezbędnym elementem kształtowania polityki przestrzennej samorządu. Przestrzeń stanowi cenny zasób, który wykorzystywany bez ograniczeń może doprowadzić do zachwiania równowagi w danej jednostce. W związku z tym jest to jeden z ważniejszych aspektów zrównoważonego rozwoju jednostki samorządu terytorialnego. Ochrona środowiska naturalnego poprzez racjonalne wykorzystanie przestrzeni oraz przywracanie stanu początkowego elementom środowiskowym, przeciwdziałanie rozlewaniu się miast czy wykorzystanie ekologicznych rozwiązań w transporcie stanowi podstawę lokalnego rozwoju (Zaremba 2013, s. 266).

Podkreślenia wymaga także fakt, iż zrównoważony rozwój lokalny w sposób bezpośredni przekłada się na rozwój społeczno-gospodarczy szerszego obszaru. Zrównoważone inicjatywy podejmowane przez jednostki samorządu terytorialnego stanowią składową spójnego zrównoważonego rozwoju większej jednostki, w związku z tym miastom (jako odpowiednikom samorządów) nadaje się przydomki w odniesieniu do aspektów, które są dla nich najważniejsze, typu green cities, compact cities czy smart cities (FOB 2014, s. 2).

Zrównoważone samorzady – dobre praktyki

Poprzez samorząd rozwijający się w sposób zrównoważony należy rozumieć jednostkę, która gwarantuje swoim mieszkańcom odpowiednie i przyjazne warunki życia oraz funkcjonowania przy umiejętnym wykorzystaniu zasobów naturalnych. Jednocześnie zrównoważony samorząd ma na uwadze jakość życia przyszłych pokoleń oraz konieczność zapewnienia im dostępu do wszelkich dóbr. Zrównoważona jednostka samorządu terytorialnego w swym działaniu uwzględnia ze szczególnym naciskiem trzy aspekty: społeczeństwo, środowisko i gospodarkę. Coraz częściej przeprowadza się rankingi dotyczące wykorzystania zasad zrównoważonego rozwoju i funkcjonowania miast zgodnie z tą koncepcją. Samorzady odpowiedzialne za swoje inicjatywy zarówno w stosunku do społeczeństwa, jak i środowiska mają szansę każdego roku zawalczyć o miano miasta zrównoważonego.

Miasta najszybciej rozwijające się, jednak w sposób zrównoważony, w skali światowej przedstawione zostały w raporcie Arcadis *Sustainable Cities Index 2015*.

W raporcie, typując lidera zrównoważonego rozwoju, uwzględniono trzy podstawowe kryteria (*Sustainable Cities Index 2015*, s. 6):

- jakość życia – rozwój społeczny mieszkańców,
- oddziaływanie na środowisko naturalne,
- rozwój gospodarczy.

Jako główny cel opracowania raportu jego twórcy wskazali prezentację jednostek, które w sposób spójny rozwijają swój potencjał, przy jednoczesnym uwzględnieniu dobra społeczeństwa, jak i środowiska. Niestety cały czas mamy jeszcze do czynienia z zależnością, iż im wyższy stopień rozwoju społeczno-gospodarczego na danym terenie, tym niestety wyższy poziom zanieczyszczeń i negatywnego oddziaływania na otoczenie.

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria, analizie poddano 100 miast, którym przyznano miejsca odpowiednio do stopnia funkcjonowania w sposób zrównoważony (*Sustainable Cities Index 2016*, s. 9). W Tabeli 2 przedstawiono 50 najwyżej ocenionych uczestników raportu (na 100 przebadanych).

Tabela 2. Miasta zbadane w raporcie Arcadis Sustainable Cities Index 2016 według przyznanego miejsca

Miasto	Miejsce	Miasto	Miejsce
Zurych	1.	New York	26.
Singapur	2.	Wellington	27.
Sztokholm	3.	Montreal	28.
Wiedeń	4.	Antwerpia	29.
Londyn	5.	Brisbane	30.
Frankfurt	6.	Birmingham	31.
Seul	7.	Melbourne	32.
Hamburg	8.	Toronto	33.
Praga	9.	Boston	34.
Monachium	10.	Dublin	35.
Amsterdam	11.	Glasgow	36.
Genewa	12.	Warszawa	37.
Edynburg	13.	Leeds	38.
Kopenhaga	14.	San Francisco	39.
Paryż	15.	Bruksela	40.
Hong Kong	16.	Makao	41.
Berlin	17.	Mediolan	42.
Kamera	18.	Seattle	43.
Rotterdam	19.	Waszyngton	44.
Madryt	20.	Tokyo	45.
Sydney	21.	Lizbona	46.
Rzym	22.	Lion	47.
Vancouver	23.	Taipei	48.
Barcelona	24.	Denver	49.
Manchester	25.	Los Angeles	50.

Źródło: (*Sustainable Cities Index 2015*, s. 9)

W drodze analizy wyników raportu zadowolającym okazuje się fakt, iż niemal całkowicie w skład pierwszej dziesiątki wchodzi zrównoważone miasta europejskie. Jednostki te są zarządzane w taki sposób, aby pogodzić interesy społeczne, gospodarcze, jak i środowiskowe. Warto zwrócić uwagę, jak sytuacja na podium zmieniła się w stosunku do 2015 roku. Wówczas praktycznie nieuwzględniane były kraje skandynawskie, gdzie w tegorocznej edycji Sztokholm uplasował się od razu na trzecim miejscu. W celu porównania sytuacji z rokiem 2016 poniżej przedstawiono 10 pierwszych miejsc z 2015 roku (*Tabela 3*).

Tabela 3. Wybrane miasta zbadane w raporcie Arcadis Sustainable Cities Index 2015 według przyznanego miejsca

Miasto	Miejsce	Miasto	Miejsce
Frankfurt	1.	Berlin	6.
Londyn	2.	Seul	7.
Kopenhaga	3.	Hong Kong	8.
Amsterdam	4.	Madryt	9.
Rotterdam	5.	Singapur	10.

Źródło: (*Sustainable Cities Index 2015*, s. 12)

Pogarszająca się sytuacja miast azjatyckich na tle reszty świata może wynikać m.in. ze zmian klimatycznych, którymi są dotykane, ciągle wzrastającą urbanizacją, szybkim rozwojem przemysłu nieprzychylnego zarówno środowisku, jak i społeczeństwu, nieetycznych warunków pracy, jak i życia.

Ponieważ Sztokholm odnotował znaczący awans, plasując się na trzecim miejscu w rankingu, warto przyrzeć się inicjatywom, w które się angażował na przestrzeni ostatnich lat. Aby rozwój szwedzkich samorządów był zrównoważony, władze samorządowe skupiają uwagę na potrzebach zgłaszanych nie tylko przez lokalne społeczeństwo i gospodarkę, ale także środowisko naturalne, które w konsekwencji zmian klimatycznych jest coraz bardziej wymagające. Zaznaczyć należy także fakt, iż w 2010 roku Sztokholm został uznany za Zieloną Stolicę Europy. Miasto posiada strategię dotyczącą zrównoważonego rozwoju „Wizja Sztokholm 2030” (<http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2011/...>), która określa podstawowe cele, takie jak odpowiedzialność za mieszkańców przy dynamicznym, ale zrównoważonym rozwoju w oparciu o poszanowanie zasobów naturalnych.

Poniżej przedstawiono najciekawsze inicjatywy podejmowane przez szwedzki samorząd.

1. Sztokholmski Morski Port Królewski (Maciejewska 2013).

Władze samorządowe realizują projekt rewitalizacji dawnych terenów poprzemysłowych. Na terenach uprzędniczych ma powstać niezwykle nowoczesna i wysoce zrównoważona dzielnica. Głównym celem przekształcenia tych zdegradowanych terenów w obszar przyjazny mieszkańcom jest zatrzymanie rozszczypania się miasta i zagarniania nowych zielonych terenów pod inwestycje zurbanizowane. Cała inicjatywa jest bardzo ambitna i niezwykle kosztowna, gdyż nakłady szacuje się na kwotę ok. 2 miliardów euro (Maciejewska 2013). Zgodnie z założeniami

niami strategicznymi oraz sposobem zarządzania władz lokalnych cały proces „budowania” nowej dzielnicy ma być przeprowadzony zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Taka ma też być sama dzielnica, która będzie musiała spełnić następujące wymagania:

- Komunikacja miejska oraz transport lokalny mają być w 100% zrównoważone.
- Również zarządzanie mediami ma być zrównoważone – wykorzystywane tam źródła energii mają zaspokoić potrzeby rezydentów tej jednostki przy jednoczesnym nieobciążaniu środowiska naturalnego.
- Zostanie wprowadzony system recydingu, który pozwoli na jak najskuteczniejsze wykorzystanie surowców przeznaczonych do utylizacji.
- Projekt nie może mieć negatywnego wpływu na sąsiadujące tereny chronione.
- Architektura oraz projekt urbanistyczny będą spójne z otaczającą przestrzenią oraz z estetyką terenów objętych ochroną.

Inicjatywa ta jest odpowiedzią na problemy społeczne. Władze, chcąc zatrzymać mieszkańców, dla których istotne są kwestie proekologiczne i prospołeczne, inwestują w zrównoważone rozwiązania.

2. Nowoczesny system geotermalny (Biznestuba.pl 2015).

Na głównym dworcu w Sztokholmie wykorzystywany jest nowoczesny system geotermalny. Proces polega na zbieraniu energii z ciepła generowanego przez podłożnych, które następnie wykorzystywane jest do ogrzewania biurowca zlokalizowanego w pobliżu. Ciepło, dzięki wykorzystaniu specjalnej instalacji, jest przekazywane do zbiornika wody grzewczej. Z kolei woda z jeziora Klara służy do chłodzenia wspomnianego budynku. Reasumując – w budynku wykorzystywana jest w pełni ekologiczna technologia grzewczo-chłodząca.

3. Redukcja stopnia zanieczyszczenia powietrza (<http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2013/...>).

Zgodnie z założeniami przyjętej strategii władze miejskie dążą do całkowitej eliminacji zanieczyszczeń pochodzących z paliw kopalnych do roku 2050. Aby osiągnąć zamierzony cel, wprowadzonych zostało wiele innowacji, m.in.:

- Zwiększony został udział źródeł odnawialnych w ciepłowniach do 70%.
- Niemal 70% gospodarstw podłączonych zostało do miejskiej sieci ciepłowniczej.
- Biogaz produkuje się z odpadów żywnościowych (i proces ten ma być rozszerzany).
- Wprowadzony został bardzo nowoczesny system recydingu odpadów, polegający na podziemnym próżniowym transporcie odpadów.
- Tabor miejski napędzany jest paliwami odnawialnymi oraz energią pochodzącą ze źródeł odnawialnych.
- Wprowadzony został spójny i zsynchronizowany system komunikacji miejskiej, dzięki czemu mieszkańcy oraz turyści bardzo chętnie z niego korzystają.

Stwierdzić można, iż Sztokholm jest miastem całkowicie zrównoważonym. Strategia zarządzania miastem charakteryzuje się kompleksowym podejściem zarówno do kwestii społecznych i gospodarczych, jak i środowiskowych. Zintegrowany system zarządzania pozwala na realizację zadań proekologicznych w ramach zadań samorządowych z wykorzystaniem budżetu miasta. Dzięki temu możliwe

jest dokładne planowanie, organizowanie, koordynowanie i monitorowanie zadań zrównoważonych. Zaznaczenia wymaga fakt, iż już w latach 70. w Sztokholmie powstał i funkcjonował pierwszy program ekologiczny (<http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2013/...>).

Podsumowanie

Zrównoważony rozwój odgrywa istotną rolę w zarządzaniu samorządem. Każda jednostka samorządu terytorialnego dbająca o swoich interesariuszy musi w swych strategiach rozwoju uwzględniać trzy główne aspekty: społeczeństwo, gospodarkę i środowisko rozszerzone o kwestie planistyczne. Równowaga zachowań pomiędzy tymi elementami przy spójnych procesach zarządzania gwarantuje jednostce zrównoważony i szybki rozwój. Z przeprowadzanych badań wynika, iż samorzady coraz większą wagę przywiązują do kwestii prospołecznych i proekologicznych. Przykładem odpowiedzialnego podejścia do kwestii rozwoju jest Sztokholm, jako przedstawiciel krajów skandynawskich. Miasto angażuje się w różnorodne działania przy zaangażowaniu wysokich nakładów finansowych, mając na celu osiągnięcie zamierzeń wyznaczonych w strategiach długofalowych. Co ważne – władze dążą do realizacji wyznaczonych celów przy pełnym wsparciu kluczowych interesariuszy.

Literatura

1. Biznestuba.pl (2015), *7 przykładów inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju w Szwecji*, <http://biznestuba.pl/featured/7-przykladow-inicjatyw-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-w-szwecji/> (dostęp: 10.10.2016).
2. Brzeszczak A., Imiołczyk J., Brzozowska A. (2015), *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w aspekcie samorządu terytorialnego – studium przypadku miasta Częstochowy*, [w:] Krawczyk-Sokołowska I., Lemańska-Majdzik A., Ziółkowska B. (red.), *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 134-147.
3. Europejska Karta Samorządu Terytorialnego, sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r. (Dz.U. 1994 nr 124 poz. 607).
4. FOB (2014), *Biznes na rzecz zrównoważonych miast*, „Analiza Tematyczna”, nr 2, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/07/Analiza-tematyczna-_Biznes-na-rzecz-zr%C3%B3wnowa%C5%BConych-miast.pdf (dostęp: 02.10.2017).
5. Gawroński H. (2010), *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
6. Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2011/05/egc-brochure-stockholm_pl.pdf (dostęp: 05.10.2016).
9. <http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2013/02/ENV-15-007-factsheet-PL-web.pdf> (dostęp: 10.10.2016).
10. <http://www.ursa.com/en-us/drivingsustainability/pages/global-need-for-sustainabledevelopment.aspx> (dostęp: 07.10.2016).

11. Kot S., Brzeziński S. (2015), *Market Orientation Factors in Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*, „Asian Journal of Applied Sciences”, Vol. 8, Issue 2, s. 101-112. DOI: 10.3923/ajaps.2015.101.112
12. Kronenberg J., Bergier T. (red.) (2010), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków.
13. Kuciński K. (red.) (2009), *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
14. Maciejewska B. (2013), *Oto Sztokholm*, „Zielone Miasto. Magazyn zielonej polityki, cywilizacji i stylu życia”, nr 2, <http://zielonemiasto.org/oto-sztokholm/> (dostęp: 10.10.2016).
15. Mierzejewska L. (2015), *Zrównoważony rozwój miast – wybrane sposoby pojmowania, koncepcje i modele*, „Problemy Rozwoju Miast, Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast”, R. 12, z. 2, s. 5-11.
16. Noworól A. (2006), *Zarządzanie w samorządzie. ABC samorządu terytorialnego*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa.
17. Noworól A. (2007), *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
18. Sekuła A. (red.) (2007), *Wdrożenie lokalnych strategii rozwoju – problemy i bariery*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 471. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 11, s. 197-206.
19. Skowron-Grabowska B. (2014), *Strategiczne uwarunkowania zrównoważonego transportu przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 3, s. 24-32.
20. *Sustainable Cities Index 2015. Balancing the Economic, Social and Environmental Needs of the World's Leading Cities*, Arcadis.
21. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627).
22. Wojciechowski E. (2003), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
23. Zaremba A. (2013), *Planistyczne aspekty polityki przestrzennej a podstawy ochrony środowiska w kontekście zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, Vol. 2(28), s. 262-270.
24. Ziółkowski M. (2003), *Zarządzanie strategiczne w samorządzie gminnym*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 979, s. 52-67.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT – TREND OR ELEMENT OF MODERN LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT

Abstract: The aim of the article is to point out the importance of the concept of sustainable development in local government management. In the current economic situation, local governments are forced to compete with each other. They compete in the economic, social, cultural as well as ecological areas. In order to meet the demands and needs expressed by the various stakeholder groups, local governments engage in many different initiatives. Both the local community as well as investors or local entrepreneurs require that the local government is managed in an efficient and sustainable manner. That is why local government units are increasingly using the concept of sustainable development in the management process and at all its levels.

Keywords: local government, local government management, sustainable development, sustainable development of local government



ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNICZYMI W ASPEKCIE ROZWOJU ORGANIZACJI

Dorota Szmit

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Kompetencje pracownicze we współczesnej rzeczywistości w istotny sposób przyczyniają się do sukcesu organizacji. Dlatego w tekście przybliżono istotę kompetencji i ich oddziaływanie na organizację. Podjęto próbę zidentyfikowania kompetencji pracowniczych, które w decydujący sposób określają rozwój i konkurencyjność organizacji oraz kształtują wizerunek firmy. Pokazano, że odpowiednie podejście do rozwoju kompetencji pracowniczych może skutkować jakością i efektywnością pracy. W podejściu kompetencyjnym punktem odniesienia jest pracownik zajmujący dane stanowisko, a nie samo stanowisko pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje, zarządzanie kompetencjami, rozwój

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.02

Wprowadzenie

Wiedza z zakresu kompetencji, ich podziałów oraz znaczeń na poszczególnych stanowiskach prowadzi do sukcesu, który odnoszą organy zarządcze tejże organizacji. System zarządzania przedsiębiorstwem musi na bieżąco monitorować zmiany, które zachodzą w otoczeniu, i dostosowywać je do potrzeb rynkowych (Pachura, Nitkiewicz, Kuraś 2016, s. 29-39). Dlatego skuteczne i efektywne działania pracowników coraz częściej łączone są z pojęciem kompetencji (Robbins, DeCenzo 2002, s. 263-265). Według M. Armstronga: „Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach polega na zastosowaniu pojęcia kompetencji i wyników analizy kompetencji w celach informacyjnych oraz w celu udoskonalenia procesów rekrutacji i selekcji, rozwoju i wynagrodzenia pracowników” (Armstrong 2002, s. 249).

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania organizacją dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej pojawia się tematyka zarządzania kompetencjami. Jest ona wieloaspektowa i złożona w wymiarach taktycznym, operacyjnym czy strategicznym (Griffin 2017).

„Kluczowe kompetencje na ogół prowadzą do powstawania strategicznych zdolności firmy (*strategic capabilities*), a więc tych zasobów, procesów, kompetencji i umiejętności, które firma opanowała w najwyższym stopniu i które przyczyniają się do jej sukcesu rynkowego)” (Johnson, Scholes 1999, s. 149-150). „Istotna część kluczowych kompetencji organizacji powstaje na bazie rdzennych zasobów kadrowych, jakimi w dużym stopniu są kompetencje pojedynczych pracowników i zespołów” (por.: Gratton, Ghoshal 2003, s. 20-25).

Celem artykułu jest analiza literatury przedmiotu, która ma ukazać wpływ kompetencji pracowniczych na rozwój organizacji.

Typologia kompetencji pracowniczych

Pojęcie kompetencji zostało po raz pierwszy użyte przez amerykańskiego psychologa społecznego Davida McClellanda na przełomie 60. i 70. lat XX wieku. Zaproponował on badanie cech, które nazwał kompetencjami, w miejsce badania cech osobowościowych.

Kompetencje nie są cechami stałymi. Zmieniają się wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowym i życiowym człowieka. Nie ma jednej zamkniętej listy kompetencji. Specjaliści cały czas tworzą różne ich zestawy. Kompetencje można szeregować w różny sposób, np. T. Rostowski proponuje osiem kategorii (Rostowski 2002):

1. Kompetencje związane z uzdolnieniami. Odnoszą się do potencjału pracownika, możliwości rozwoju, wykorzystania uzdolnień w celu zdobycia nowych kompetencji. Ich znaczenie jest tym większe, im bardziej przedsiębiorstwo nastawione jest na zmiany i konieczność rozwoju „nowych kompetencji”.
2. Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami. Dotyczą czynników niezbędnych dla odniesienia sukcesu w konkretnym zadaniu w pracy. Należą tu dobrze znane od dawna kompetencje komunikacyjne, umysłowe, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze itp.
3. Kompetencje związane z wiedzą. To przygotowanie do wykonywania konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji. W tej kategorii mieszczą się kompetencje, które opisują to, czego pracownik nauczył się do tej pory i co może zastosować w odpowiedniej sytuacji. Wiedza może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur, teorii.
4. Kompetencje fizyczne. Dotyczą umiejętności związanych z fizycznymi wymaganiami stanowiska pracy. Dzielą się na trzy grupy:
 - a) sprawność fizyczna,
 - b) wyczulenie zmysłów,
 - c) zdolności psychofizyczne.
5. Kompetencje związane ze stylami działania. Opisują, w jaki sposób określone cele, jaka jest umiejętność planowania i zdolności organizacyjne; jaka jest zdolność wizualizacji ciągu działań oraz ustalania, jakie zasoby są potrzebne do osiągnięcia celu; jaka jest umiejętność działania w sposób dokładny i uporządkowany.
6. Kompetencje związane z osobowością. Przez kompetencje osobowościowe (społeczne) rozumiemy złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych. Kompetencje te wypływają z cech osobowości, mają bezpośredni wpływ na jakość i sposób wykonywania powierzonych zadań, decydują o właściwym funkcjonowaniu w grupie, budowaniu odpowiednich relacji z innymi ludźmi. Kompetencje osobowościowe to umiejętności zapewniające skuteczność realizacji celów w sytuacjach społecznych, czyli podczas kontaktów z innymi ludźmi. Dzięki nim jesteśmy

w stanie wykorzystać w pełni nasz potencjał kwalifikacyjny, specjalistyczną wiedzę i zawodowe doświadczenie.

7. Kompetencje związane z zasadami i wartościami. Dotyczą zasad, wartości, wierzeń, pozwalają na określenie motywów działania. Odnoszą się do tego, czego poszukuje się w pracy, oraz do ról życiowych, które wpływają na dokonywane wybory.
8. Kompetencje związane z zainteresowaniami. Oznaczają preferencje dotyczące zadań i rodzaju pracy oraz środowiska pracy. Mają wpływ na efektywność, zwłaszcza wtedy, kiedy rodzaj pracy jest w pełni zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych.

M. Armstrong napisał: „Kompetencja implikuje zdolność przeniesienia tego, co ludzie wiedzą i rozumieją, do różnych kontekstów, tj. różnych aspektów pracy” (Armstrong 2002, s. 244).

R. Boyatzis, biorąc pod uwagę poziom i zakres wymaganych kompetencji, wyróżnił (Boyatzis 2008):

- Kompetencje progowe (*threshold competencies*) – są to podstawowe kompetencje wymagane na danym stanowisku. Nie rozróżniają osób, które osiągają dobre lub gorsze rezultaty pracy.
- Kompetencje kluczowe – to te, które odzwierciedlają, co dana organizacja potrafi robić najlepiej.
- Kompetencje optymalne – prowadzą do osiągnięcia pożądaných, optymalnych w określonych warunkach wyników.

Inny podział funkcjonalny kompetencji proponuje G. Filipowicz, który wyróżnia (Filipowicz 2004):

1. Kompetencje osobiste – związane z indywidualną realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych zadań, jak na przykład:
 - dążenie do rezultatów,
 - elastyczność myślenia,
 - gotowość do uczenia się,
 - kreatywność,
 - myślenie analityczne,
 - organizacja pracy własnej,
 - otwartość na zmiany,
 - podejmowanie decyzji,
 - radzenie sobie ze stresem,
 - rozwiązywanie problemów,
 - rozwój zawodowy,
 - sumienność,
 - samodzielność,
 - zarządzanie czasem.
2. Kompetencje społeczne – wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na

innych. Należą do nich np.:

- autoprezentacja,
 - budowanie relacji z innymi,
 - dzielenie się wiedzą, doświadczeniem,
 - identyfikacja z firmą,
 - komunikacja pisemna,
 - komunikatywność,
 - kultura osobista,
 - negocjowanie,
 - obycie międzykulturowe,
 - współpraca w zespole,
 - relacje z przełożonymi.
3. Kompetencje menedżerskie – związane są z zarządzaniem pracownikami. Dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności funkcjonowania podległego obszaru. Należą do nich np.:
- budowanie sprawnej organizacji,
 - budowanie zespołów,
 - coaching,
 - delegowanie zadań,
 - kierowanie,
 - kontrola menedżerska,
 - motywowanie,
 - myślenie strategiczne,
 - ocena i rozwój podwładnych,
 - odwaga kierownicza,
 - organizowanie,
 - planowanie,
 - przywództwo,
 - rozwiązywanie konfliktów.
4. Kompetencje specjalistyczno-techniczne – te kompetencje mają związek ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy stanowisk. Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska bądź też funkcji. Należą do nich:
- analiza danych,
 - analiza pracy,
 - analiza rynku,
 - budżetowanie,
 - diagnozowanie potrzeb klienta,
 - dyspozycyjność,
 - ewaluacja projektów,
 - inżynieria finansowa,
 - języki obce,

- księgowość,
- planowanie i organizowanie szkoleń,
- rekrutacja i selekcja,
- rozliczanie i administrowanie wynagrodzeniami,
- prowadzenie szkoleń.

Podejście miękkie i twarde w klasyfikowaniu kompetencji pracowniczych

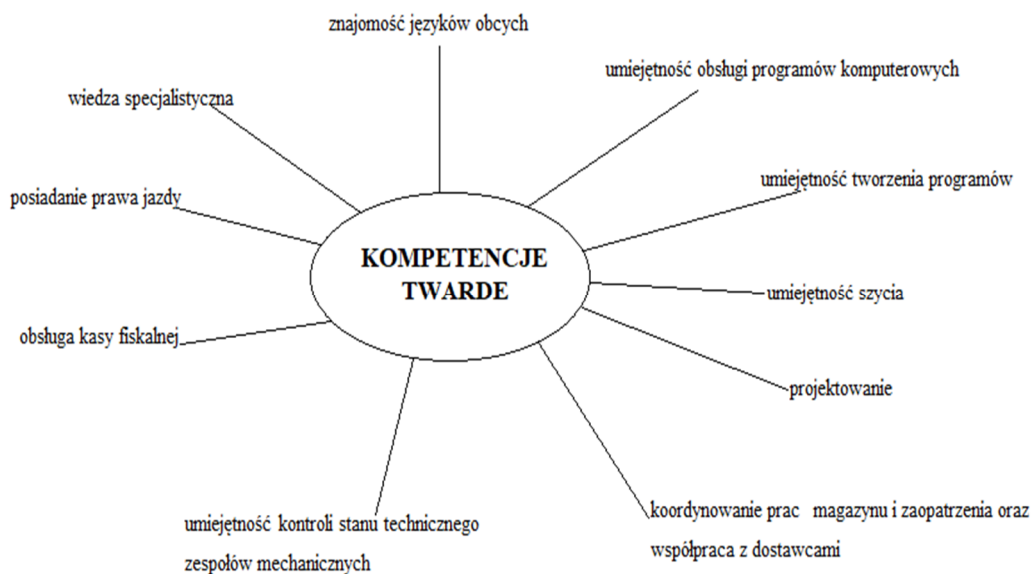
W literaturze przedmiotu spotykamy pojęcia kompetencji miękkich, rozumianych jako umiejętności osobiste, społeczne, interpersonalne, komunikacyjne, oraz kompetencji twardych, rozumianych jako cechy konkretne, mierzalne, niezbędne do wykonywania danej pracy. Elementy składowe przynależne kompetencjom miękkim i twardym zostały graficznie zaprezentowane na *Rysunku 1* i *Rysunku 2*. Ich analiza wykazuje wyraźną odrębność jednych i drugich.



Rysunek 1. Komponenty miękkich kompetencji pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne

Kompetencje miękkie to suma umiejętności komunikacyjnych (np. empatia), emocjonalnych (np. współodczuwanie) i społecznych (np. taktowność), które w zdecydowany sposób odpowiadają za stosunki międzyludzkie. Kompetencje miękkie skupiają się na sposobie zachowania danej osoby w zależności od kontekstu sytuacyjnego.



Rysunek 2. Komponenty twardych kompetencji pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne

Kompetencje behawioralne rozpatrywane są także jako potencjał, który można rozwijać i doskonalić oraz dzięki któremu można nabywać kolejne nowe kompetencje (Kubicka-Daab 2001). Na kompetencje miękkie można spojrzeć w trzech różnych aspektach. Zostały one przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Aspekty kompetencji miękkich

Aspekt	Charakterystyka	Sposób pomiaru
poznawczy	umiejętność trafego myślenia o sytuacjach społecznych, empatia poznawcza, znajomość reguł społecznych, umiejętność planowania zachowań społecznych	testy inteligencji społecznej, kwestionariusze inteligencji emocjonalnej, strukturyzowane wywiady
motywacyjny	tendencja do podejmowania ryzyka społecznego oraz angażowania się w sytuacje społeczne	kwestionariusze pewnych cech osobowości i temperamentu, które wiążą się z inicjatywą w kontaktach międzyludzkich oraz towarzyskich
motoryczny	posiadane i wykorzystywane umiejętności społeczne	szacowanie, obserwacja, ustrukturyzowane w naturalnym środowisku techniki symulacyjne

Źródło: ([http://pwszamosc.pl/...](http://pwszamosc.pl/))

Kompetencje twarde bardzo często określane są mianem bazowych, podstawowych, bez których nie ma możliwości brania udziału w rekrutacji na określone stanowisko. Są to cechy konkretne i mierzalne, które można potwierdzić dyplomami, certyfikatami, świadectwami lub podczas kolejnych etapów procesu rekrutacyjnego. W tej grupie kompetencji znajduje się posiadana wiedza oraz umiejętności. Cechy te możemy rozwijać, a uzależnione są od tego, jaki zawód zamierzamy wykonywać bądź wykonujemy. Kompetencje twarde odnoszą się do progowych wymagań dotyczących określonego stanowiska (roli zawodowej) (Whiddett, Hollyforde 2003).

Wpływ kompetencji pracowniczych na rozwój organizacji

Teoretycy i praktycy zarządzania są zgodni, że kluczowym zasobem każdej współczesnej organizacji, silnie oddziałującym na możliwości jej rozwoju, jest kapitał ludzki. „Kapitał ludzki to przede wszystkim kompetencje pracowników, wynikające z ich wiedzy, doświadczenia i predyspozycji intelektualnych, umiejętności praktycznego zastosowania wiedzy i wykorzystania posiadanych talentów na potrzeby przedsiębiorstwa, to również chęć pełnego zaangażowania się w wykonywane na rzecz przedsiębiorstwa działania, postawy i motywacja zatrudnionych” (Ziółkowska 2013, s. 133). Poziom kompetencji pracowniczych zależy od posiadanej wiedzy, na którą składają się kwalifikacje i doświadczenie zawodowe, umiejętność ich wykorzystania, cechy osobowościowe, indywidualne zdolności oraz sama postawa i motywacja (Rogozińska-Pawelczyk 2006, s. 108).

Każda osoba przyjmująca się do organizacji próbuje wykazać swoje kompetencje, natomiast organizacja próbuje oszacować, na ile te kompetencje są przydatne organizacji. Jednocześnie określane są predyspozycje do rozwoju kompetencji, które w przyszłości mogą pomóc w sukcesie organizacji.

Na poziom kompetencji mają wpływ czynniki zarówno zewnętrzne, jak również wewnętrzne.

Tabela 2. Determinanty poziomu kompetencji w organizacji

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
posiadana wiedza umiejętności zdolności osobowość percepcja potencjał intelektualny system wyznawanych norm i wartości przekonania zasady etyczno-moralne przyjmowane postawy poziom motywacji	przekazywana wiedza style działania otoczenie zewnętrzne przekazywane postawy motywowanie wzorce zachowań

Źródło: Opracowania własne

Dla wyżej wymienionych czynników najważniejszymi komponentami kompetencji są wiedza i umiejętności.

Wiedza – zarówno ogólna, jak specjalistyczna, zdobyta lub w trakcie zdobywania jest określeniem statusu wykształcenia i można ją potwierdzić dyplomami, świadectwami bądź certyfikatami. Najczęściej utożsamiana jest z kwalifikacjami.

Umiejętności – cechy, które predysponują do wykonywania określonych zadań. Posiadane umiejętności najczęściej utożsamiane są z doświadczeniem.

Postawy – decydują o wykorzystaniu odpowiednio wiedzy i umiejętności. Jest to cecha, która uruchamia mechanizmy odpowiedzialne za rozpoczęcie, ukierunkowanie i podtrzymanie działań.

Kompetencje nie są cechami stałymi. Zmieniają się wraz z doświadczeniem, rozwojem zawodowym i życiowym człowieka. Kompetencje bywają czynnikiem kluczowym sukcesu dla danej organizacji. Wpływają na ocenę organizacji pod różnymi względami: organizacyjnym, społecznym czy ekonomicznym (Mintzberg 2013). Są one zbiorami osobistych zasobów pracownika. Jest to też cecha ukryta, która uwidacznia się w organizacji w określonych zachowaniach ludzi. Znaczenie kompetencji ujawnia się przede wszystkim w organizacji, która jest zainteresowana konkretnymi korzyściami wynikającymi z kompetencji osób pracujących na rzecz organizacji. Przedsiębiorstwo inteligentne przeciwdziała stagnacji, tworzy klimat sprzyjający twórczemu uczeniu się i kreowaniu innowacji, a także rozwijaniu przedsiębiorczości wewnętrznej, która oznacza inicjowanie i rozwijanie nowych zamierzeń wewnątrz organizacji. Zarządzanie kompetencjami doskonale wpisuje się w nurt tych zmian. Wymieniane jest jako jedna z nowoczesnych koncepcji epoki „drugiej rewolucji menedżerskiej” (Kuc, Paszkowski 2007, s. 24). Szybkie zmiany na rynku wymuszają budowanie strategii organizacji, która opiera się na kluczowych kompetencjach pracowników. Zadaniem kompetencji pracowniczych jest realizacja określonych zadań zawodowych. Podejście kompetencyjne proponuje powstawanie modeli bazujących na mierzeniu poprzez zobiiektywizowane procedury, instrukcje bądź metody właściwości osób podczas selekcji, ale również w trakcie pracy, podczas motywowania do rozwoju czy wreszcie na ocenianiu.

Dzięki odpowiednio opisanym profilom kompetencyjnym można oczekiwać, iż osoba zatrudniona na danym stanowisku z dużym prawdopodobieństwem będzie potrafiła swobodnie wykonywać szeroki wachlarz zadań. Stworzenie schematu kluczowych kompetencji stanowi podstawę do tworzenia programów, które mają pomóc w rozwoju personelu, a w dalszej kolejności pozwolić organizacji osiągnąć oczekiwany sukces. Dobór metod zależy od prawidłowego scharakteryzowania jednostki i zadań, jakie ma realizować. Metody, które rozwijają kompetencje, promują aktywne działanie poprzez rozwiązywanie realnych problemów organizacji, okazują się najskuteczniejsze. Tutaj duże zadania stawiane są przed osobami odpowiedzialnymi za budowanie określonej strategii konkurencyjnej na rynku.

Jednocześnie można wskazać szereg kompetencji menedżerskich, które często bywają decydujące dla osiągnięcia wyznaczonego poziomu rozwoju organizacji (Krawczyk-Sokołowska 2008, s. 153). Budując własny system zarządzania kompetencjami dostosowany do strategii konkretnej organizacji, menedżerowie personalni mają pewność, że będzie on wspierał jej rozwój i ukierunkowywał rozwój pra-

owników w sposób określony przez strategię. Każda organizacja dąży do wzmocnienia i postępu, stara się jak najlepiej realizować efektywnie własne cele. Poprzez zaplanowanie swych działań i jak najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów stara się dobrze spełniać swoje funkcje społeczne. Otoczenie, w którym działa, zarówno ogranicza, jak i zmusza ją do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań, efektywniejszego zastosowania czynników wytwórczych dla unikania zagrożeń, ale również do wykorzystania pojawiających się szans i możliwości (Penc 2007, s. 8).

„Zarządzanie kompetencjami zawodowymi jest takim sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, w przypadku którego pojęcie kompetencji staje się ogniwem łączącym działania z różnych zakresów (rekrutacja i selekcja, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itp.). Inaczej mówiąc, jest to budowanie wspólnych relacji, pozwalających na tworzenie jednolitej płaszczyzny działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast podstawowym celem wdrażania zarządzania kompetencjami zawodowymi w firmie jest zagwarantowanie odpowiednich zasobów kompetencji, niezbędnych do osiągnięcia strategicznych celów organizacji” (Filipowicz 2004, s. 46-48).

W innowacyjnych przedsiębiorstwach od specjalistów oczekuje się, że będą umieli ocenić możliwości i potencjał kompetencji, który tkwi w posiadanych zasobach ludzkich organizacji (Krawczyk-Sokołowska 2012). Zwłaszcza kierownicy są zobowiązani do wykazania się szczególnymi kompetencjami w zakresie sprawności i skuteczności w podejmowaniu decyzji (Skowron-Grabowska i in. 2016, s. 82). Ważnym elementem tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest wybór źródła pozyskiwania strategicznego źródła kluczowych zasobów (Seroka-Stolka 2017, s. 30). Każda organizacja, której celem jest rozwój, po przeprowadzeniu analizy swoich możliwości i ryzyka, stwierdza, że najcenniejszym jej zasobem są ludzie, jej kapitał intelektualny i kompetencje pracownicze (Skowron-Grabowska 2015). Przedsiębiorstwo, dążąc do sukcesu, podporządkowuje działania, które są realizowane przez pracowników. Jednocześnie działania te wynikają z uprawnień posiadanych przez pracowników i odpowiedniego umiejscowienia ich w strukturze organizacji. Jasne określenie kompetencji w firmie przynosi wiele korzyści. Dobrze zdefiniowane kompetencje mówią pracownikowi, które zachowania są postrzegane przez pracodawcę jako przynoszące sukces na stanowisku. Świadome i profesjonalne wykorzystanie modeli kompetencji w firmach pozwala na rzetelne zarządzanie sukcesją (<https://hrwisdomkeeper.wordpress.com/...>).

Właściwie zarządzane kompetencje potrafią zdeterminować sukces organizacji. W związku z tym organizacja powinna umieć odpowiedzieć na pytania:

- Czy prawidłowo wykorzystywany jest potencjał pracowników?
- Czy pracownicy znają oczekiwania organizacji wobec nich?
- Czy organizacja zna kompetencje, które będą pożądane w przyszłości?
- Czy organizacja uzupełnia „luki kompetencyjne”? (np. prowadzi doskonalenie kompetencji).

Zarządzanie kompetencjami w organizacji jest wysoko kwalifikowaną działalnością odnoszącą się do pracowników i kadry zarządzającej firmą nie mającej statusu pracowników. Celem owej działalności jest zapewnienie wysokich standardów pracy, rozwój i alokacja kapitału ludzkiego organizacji w zakresie umożliwiają-

jącym jej przetrwanie i postęp oraz zakładanie osiągniętych celów. Zarządzanie kompetencjami obejmuje planowanie i organizowanie stosownych działań, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych oraz kontrolę przebiegu związanych z powyższymi procesami (Oleksyn 1999, s. 63).

Badania porównawcze korporacji efektywnych i nieefektywnych wykazały ponadto, że cenne kompetencje to (Bratnicki 2000, s. 24):

- Bardziej zbiory umiejętności i wiedzy niż produktów i funkcji. Kompetencje leżące u podstaw dającej się utrzymać przewagi konkurencyjnej mają w znacznej mierze charakter intelektualny i są związane z systemami zarządzania, dotyczą one całości przedsiębiorstwa, czyli są interfunkcyjne.
- Elastyczne, długotrwałe podłoże podlegające ewolucji ukierunkowanej tak, aby posiadać umiejętności w obszarach ważnych dla klienta.
- Ograniczona liczba działań umiejscowionych w elementach łańcucha wartości dodanej najbardziej krytycznych dla uzyskania powodzenia. Każda kompetencja wymaga intensywnego zarządzania, a więc rozproszenie uwagi kierownictwa na inne elementy grozi spadkiem efektywności.
- Unikalne źródła rozwoju tkwiące w łańcuchu wartości dodanej. Efektywne strategicznie przedsiębiorstwa wyszukują miejsca, gdzie rynek wykazuje słabość albo gdzie pojawiają się luki wiedzy, które dane przedsiębiorstwo jest w stanie wypełnić, inwestując w zasoby intelektualne.
- Dotyczą obszarów, w których przedsiębiorstwo może uzyskać pozycję dominującą. Firma uzyskuje ponadprzeciętną rentowność tylko wtedy, gdy potrafi realizować pewne, ważne dla klientów działania efektywniej od jakiegokolwiek innego podmiotu. Stąd też kompetencje wybrane jako ważne strategicznie należy budować aż do momentu, w którym jest się najlepszym w gronie potencjalnych dostawców niekoniecznie związanych z danym sektorem.
- Elementy ważne dla klientów w długim okresie. Utrzymanie kompetencji wymaga ich zakotwiczenia w kulturze organizacyjnej oraz wszczęcia w strukturę organizacyjną i systemy działania.

Komponenty kompetencji organizacji determinowane są przez cel, który przedsiębiorstwo próbuje osiągnąć. Podczas tworzenia szczegółowych kompetencji w organizacji można wykorzystać podejścia takie jak:

1. kompetencje jako zmienne wpływające na wykonanie zadań zawodowych,
2. kompetencje jako charakterystyka pracownika efektywnego,
3. kompetencje jako suma indywidualnych kompetencji pracowników i kompetencji organizacyjnych (Jabłońska-Wołoszyn 2003, s. 13).

Podsumowanie

W artykule wykazano, że kompetencje pracownicze mają bardzo duży wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji. Niezależnie od rodzaju czy ilości kompetencji pracowniczych każda organizacja, chcąc efektywnie działać, powinna opracować swój schemat kompetencji. To właśnie te schematy powinny być doskonałe i wyróżniać przedsiębiorstwo na tle innych. Jednocześnie należy pamiętać, że

kształtowanie nieodpowiednich kompetencji dla firmy bądź niezidentyfikowanie w odpowiednim czasie luki kompetencyjnej może doprowadzić do porażki organizacji. Ważne jest, aby tworząc model kompetencji danej organizacji, móc porównać teorię z efektami pracy pracowników i to wszystko zestawzić z działalnością innych przedsiębiorstw. Teoretycznie kompetencje ukazują nam się jako pojęcie bardzo złożone. Praktycznie są narzędziem, dzięki któremu organizacja realizuje skutecznie strategię rozwoju. Dlatego kompetencje pracownicze w dominujący sposób mogą wpływać na konkurencyjność organizacji. Ustalając profil kompetencji, dajemy możliwość konkretnych działań rozwojowych, które mogą przyczynić się do sukcesu organizacji. Reasumując, problem kompetencji pracowniczych jest kwestią otwartą, która może być rozwijana zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania zasobami ludzkimi i wymaga pogłębionych badań.

Literatura

1. Armstrong M. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Blanchard K. (2010), *Leading at a Higher Level. Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*, FT Press, New Jersey.
3. Boyatzis R.E. (2008), *Competencies in the 21st Century*, „Journal of Management Development”, Vol. 27, No. 1, s. 5-12. DOI: 10.1108/02621710810840730
4. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
5. Denison D., Hooiberg R., Lane N. (2012), *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*, Jossey-Boos, San Francisco.
6. Edgar W.B., Lockwood C.A. (2008), *Organizational Competencies: Clarifying the Construct*, „Journal of Business Inquiry”, Vol. 7, No. 1, s. 21-32.
7. Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
8. Gratton L., Ghosal S. (2003), *Inwestowanie w „osobisty kapitał ludzki”*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 11, s. 20-25.
9. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. http://pwsz zamosc.pl/data/file_attachment/165-2849-planeta.pdf (dostęp: 04.10.2017).
11. <https://hrwisdomkeeper.wordpress.com/2012/10/09/modelekompeticjiidefiniowaniekompeticjiworganizacji> (dostęp: 09.10.2017).
12. Jabłońska-Wołoszyn M. (2003), *Kompetencje w organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11, s. 12-15.
13. Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
14. Johnson G., Scholes K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London.
15. Krawczyk-Sokołowska I. (2008), *Rola menedżera w przedsiębiorstwie innowacyjnym*, [w:] Krawczyk-Sokołowska I. (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty innowacji w gospodarce polskiej*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 145-155.
16. Krawczyk-Sokołowska I. (2012), *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

17. Krzepicka A. (2015), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] Bieliński J., Nogal-Mergel P. (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie i regionie. Nowe wyzwania*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 21-36.
18. Kubicka-Daab J. (2001), *Człowiek z właściwościami. Zastosowanie modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Personel”, nr 23, s. 24-27.
19. Kuc B.R., Paszkowski J. (2007), *Organizacja – wartości – zarządzanie*, [w:] Orechwa-Maliszewska E., Paszkowski J. (red.), *Zarządzanie wartością organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, s. 17-19.
20. Lee C., Lee K., Pennings M.J. (2001), *Internal Capabilities, External Networks and Performance: A Study on Technology-Based Ventures*, „Strategic Management Journal”, No. 22, s. 615-640. DOI: 10.1002/smj.181
21. Markus L.H., Cooper-Thomas H.D., Allpress K.N. (2005), *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evaluation and Use of Competency Models*, „New Zealand Journal of Psychology”, Vol. 34, No. 2, s. 117-126.
22. Mintzberg H. (2013), *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
23. Oleksyn T. (1999), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system*, „Humanizacja Pracy – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3, s. 7-28.
24. Pachura A., Nitkiewicz T., Kuraś M. (2016), *Zmiana a sukces organizacji – porównawcze studium przypadku wybranych przedsiębiorstw*, [w:] Jaki A., Kowalik M. (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 29-40.
25. Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi, wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
26. Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
27. Rogozińska-Pawelczyk A. (2006), *Kompetencje w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 199, s. 99-120.
28. Rostowski T. (2002), *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa, s. 83-112.
29. Seroka-Stolka O. (2017), *Uwarunkowania proaktywnego podejścia do proekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
30. Skowron-Grabowska B. (2015), *Innovation Business Activity of Companies*, [w:] Brzozowska A., Kalinichenko A. (red.), *Transformation Management of Economic at Rural Areas*, Poltava State Agrarian Academy, Poltava, s. 111-119.
31. Skowron-Grabowska B., Łęgowik-Świącik S., Kowalska S., Stępień M. (2016), *Instrumentarium sprawnego decydowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem – studium przypadku*, [w:] Borowiecki R., Rojek T. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji, determinant*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 81-91.
32. Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
33. Wood R., Payne T. (2006), *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
34. Ziółkowska B. (2013), *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

MANAGEMENT OF EMPLOYEE COMPETENCES FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATION DEVELOPMENT

Abstract: Employee competences in modern reality contribute significantly to the success of an organization. Therefore, the article focuses on competences and their impact on organizations. An attempt was made to identify employee competences that determine the development and competitiveness of the organization in a decisive way and shape the company's image. It has been demonstrated that an appropriate approach to the development of employee competences can result in quality and efficiency of work. In the competence approach, the point of reference is the employee performing a particular job, not the job itself.

Keywords: competences, competency management, development



PROCES ZARZĄDZANIA Z WYKORZYSTANIEM INNOWACJI SPOŁECZNYCH W FIRMIE – FACYLITACJA

Artur Marszał

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Aspekt społeczny w innowacjach organizacyjnych stale zyskuje na znaczeniu i jest szeroko wykorzystywany w procesach zarządzania w wielu krajach. Doceniono go w Finlandii i wyniki programu TYKES potwierdzają sens zwracania większej uwagi m.in. nie tylko na czynnik technologiczny, ale i na czynnik ludzki. Wspólne rozwiązywanie problemów i budowa strategii rozwojowych w grupach poprawia efektywność pracy całego zespołu, jak i jego poszczególnych uczestników. Coaching i facylitacja, a przede wszystkim techniki i metody wywodzące się z tych specjalizacji, odpowiednio użyte, wymiennie wpływają na zwiększenie wartości kapitału ludzkiego w organizacji. Celem publikacji jest podkreślenie zalet zastosowania facylitacji w procesie zarządzania organizacją, dokładniejsze określenie tego pojęcia, jego związku z procesem grupowym, wpływu na przebieg organizowania spotkań i ustalanie celów. Zostały omówione techniki facylitacji i jej metody. Artykuł opisuje zastosowanie facylitacji i zakładany dalszy kierunek rozwoju tego nurtu dotyczącego poprawy skuteczności prac zespołów i efektywnego nimi zarządzania. Zakres badawczy, ze względu na jeszcze dość mało znane pojęcie facylitacji w Polsce, opiera się na analizie *Desk Research* bieżących danych, pochodzących z krajów UE i Międzynarodowego Stowarzyszenia Facilitators (International Association of Facilitators – IAF).

Słowa kluczowe: facylitacja, metoda kawiarnianej atmosfery, metoda skupionej konwersacji, podejście doceniające, Process Iceberg®, metoda SMART, wyznaczanie celów, techniki facylitacji

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.03

Wprowadzenie

Po okresie krytyki systemu Taylora nastąpił rozwój zarządzania socjologiczno-psychologicznego oraz dostosowanie efektywności pracy do wymagań otoczenia (Pawnik 2017, s. 70). To potwierdziło, że efekty pracy są w dużej mierze zależne od relacji międzyludzkich panujących w organizacji. Badania E. Mayo wykazały, że ludzie czynni zawodowo zajmują określone miejsce w społeczeństwie, mają swoje marzenia, chęci i chcą je realizować. Są przynależni do różnych grup i pozytywny wpływ na nich wywierają potrzeby społeczne (Rock, Page 2014, s. 117). Innowacje w organizacjach mają swoje źródła zewnętrzne i wewnętrzne: zmiany w otoczeniu czy problem w realizacji założonego planu (Zawada, Herbuś 2015, s. 93).

Innowacje społeczne są niezbędne w organizacji. Ma to związek z pojęciem humanizacji pracy i obejmuje sposób zarządzania ludzką pracą, zaspokojenie ocze-

kiwań pracowników, ich udział w podejmowaniu decyzji i kontroli nad działaniem organizacji (Kulpińska 1988).

Poprawa sytuacji społecznej w organizacji opiera się na aktywnym zarządzaniu, dbaniu o stały rozwój kompetencji i umiejętności pracowników oraz na sprawnym wykorzystaniu tych zasobów – specyficznej więzce wiedzy doświadczeń i zdolności, czyli zespolonym kapitale całej organizacji (Gabrys 2013, s. 23).

Jakie korzyści przynosi branie pod uwagę aspektu społecznego w organizacji, pokazuje program rozwoju miejsc pracy przeprowadzony w latach 2004-2009 w Finlandii. Na początku lat 90. Finlandia była nastawiona przede wszystkim na zmiany technologiczne w organizacjach. Postanowiono to zmienić. Projekt TYKES dotyczył optymalizacji organizacji pracy i poprawy potencjału zasobów ludzkich. Przeprowadzono szkolenia i warsztaty mające na celu poprawę zdolności sprawnego uczenia się oraz polepszenie komunikacji. Ocena programu okazała się bardzo pozytywna. Znacznie podniosła się efektywność działania organizacji, pracownicy wysoko ocenili zmianę, biorąc pod uwagę lepszą atmosferę pracy i własne korzyści (Arnkil 2004).

Docenianie wagi pracownika jako istoty społecznej jest obecnie ważną kwestią dobrego zarządzania organizacją. W Polsce rośnie zainteresowanie innowacjami społecznymi. Powoli docenia się zjawiska coachingu i facylitacji. Dotyczą one poprawy samopoczucia człowieka w miejscu pracy i efektów wykonywanych zadań. Kadry zarządzające powoli uświadamiają sobie znaczenie kultury organizacyjnej i miękkich środków motywacji (Pietruszewski 2013, s. 57). „Relacja transakcyjna między pracownikiem a firmą staje się zbędna. Teraz chodzi o ludzi i o społeczność” (Brown 2001, s. 3).

Facylitacja

Samo słowo „facylitacja” pochodzi od słowa: *faciliter* (fr.), *facilitate* (ang.) – ułatwiać. Oznacza ułatwianie komunikacji w grupie i jej wspieranie w rozwiązywaniu problemów.

Psychologia społeczna podkreśla potrzebę istnienia zjawiska facylitacji. Facylitacja doskonale wiąże się z paradygmatem głębokiej demokracji, którą stworzył Arnold Mindell. Zakłada ona, że każdy człowiek jest częścią większej całości. Jego doświadczenia i wiedza są niezwykle istotne dla rozwoju zespołu i całego społeczeństwa (Weaver, Farrell 1999).

Facylitacja jest metodą, która zwiększa efektywność pracy grupowej i wpływa korzystnie na osiągnięcie zamierzonych celów. Zatargi, różnice zdań, silne emocje, obawa przed zmianami to główne przyczyny odbijające się negatywnie na efektach pracy grona ludzi zależnych od siebie wzajemnie. To „sposób na dowodzenie bez przejmowania sterów” (Bens 2012, s. 7). Dotyczy działań, które mają wpływać na zachowanie, relacje, sposób myślenia poszczególnych osób w zespole, a nie skupiają uwagi na samym procesie grupowym. „Facylitator jest osobą pomagającą uczestnikom uczyć się w zbiorowości doświadczeniowej” – tak definiuje to J. Heron (Knight, Scott 1997, s. 8). Nie jest istotna liczba osób w zespole. Może to bowiem przynieść wymierne korzyści przy pracy w gronie kilku osób, jak i bar-

dzo licznym grupom. W psychologii facylitacja opisana jest jako wpływ obecności innych osób na efektywne wykonywanie danego zadania.

Schemat procesu grupowego dobrze obrazuje płaszczyzny działań pracy facyliatora. Ma on wspierać aktywność na polu zjawisk korzystnych i ograniczać wpływ niekorzystnych na podejmowane cele i pracę grupy. Pokazuje to *Tabela 1*.

Tabela 1. Schemat zjawisk procesu grupowego

Proces grupowy	
Zjawiska korzystne	Zjawiska niekorzystne
<i>Jedność grupy</i>	
Wspólna płaszczyzna	Rywalizacja
Tożsamość	Indywidualizacja
<i>Myślenie i podejmowanie decyzji</i>	
Kreatywność	Wymuszona jednomyślność
Różnorodność	Radykalizacja
Wyważenie	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów konferencyjnych Profectus Kraków UJ 2017 (Gąsienica 2017)

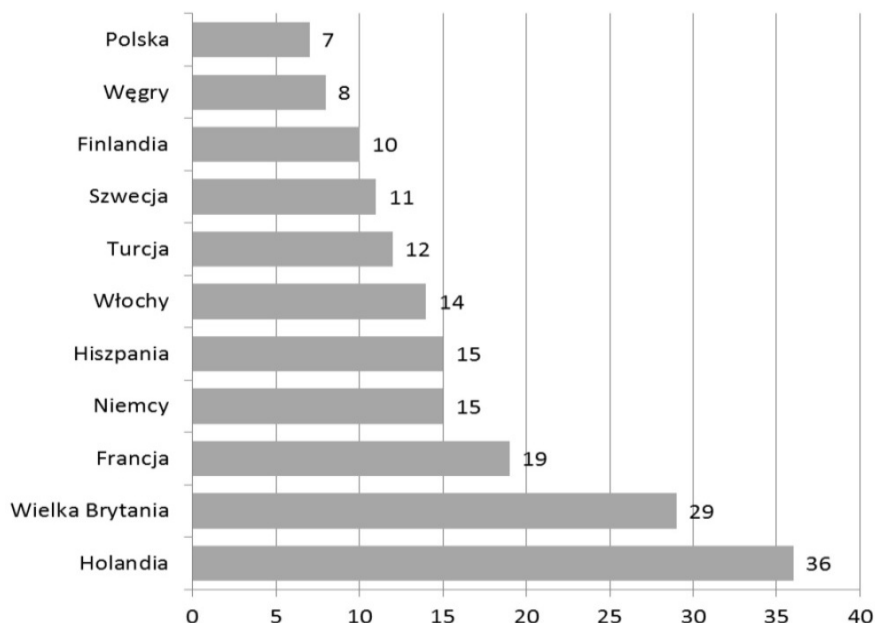
„Facylitacja grupy to proces, w którym osoba zaakceptowana przez wszystkich członków grupy, niezależna i neutralna w stosunku do grupy oraz nie posiadająca prawa podejmowania decyzji przeprowadza diagnozę i proces pracy zespołu tak, aby pomóc grupie zidentyfikować i rozwiązywać problemy, udzielać wsparcia w podejmowaniu wartościowych decyzji, podnieść efektywność pracy grupy i każdego jej uczestnika” (Schwartz i in. 2002, s. 3).

Praca facyliatora wspiera nowych pracowników w orientacji na zrównoważony rozwój, zapobiega konfliktom i napięciom wewnątrz grupy (Pabian 2015, s. 12). Jak istotna jest jego rola w pracy grupy, dobrze ilustruje słynny eksperyment Solomona Asha, dotyczący porównywania długości odcinków. Grupa badanych osób miała wskazać odcinek, którego długość jest jak najbardziej zbliżona do podanego wzoru. Pomocnicy eksperymentatora, także będący członkami grupy, celowo zwracali uwagę na odcinek innej długości. Ich działanie poskutkowało tym, że inni członkowie grupy też wybierali ten sam odcinek, mimo odmiennych własnych przekonań (Aronson 2012, s. 28-30). Podejmowanie decyzji w grupie, bez właściwej metody samego przebiegu rozmowy, może przynieść negatywne skutki i oddalenie się od zakładanego celu. Sam proces odbywa się na jednym spotkaniu z grupą lub, w zależności od tematu, na kilku sesjach.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Facilitators (International Association of Facilitators – IAF) zostało założone w 1994 roku w Stanach Zjednoczonych,

w Aleksandrii (stan Virginia). Jest to organizacja partnerska, która ma swoje oddziały w ponad 65 krajach. W Polsce oddział IAF utworzono w 2015 roku¹.

W 2017 IAF przeprowadziła badania dotyczące wykorzystania facylitacji i perspektyw jej rozwoju. *Rysunek 1* przedstawia liczbę i kraj pochodzenia facylitatorów biorących udział w tym badaniu. W przedsięwzięciu uczestniczyło 176 osób. To też ilustruje, jak trudno dostępne są dane statystyczne informujące o ilości i skali prowadzonych procesów facylitacji. Przeważnie oceny procesów są przekazywane w postaci informacji zwrotnej do osoby prowadzącej spotkanie. Stąd artykuł skupia się na aspekcie opisów technik i modeli facylitacji.



Rysunek 1. Liczba facylitatorów, którzy wzięli udział w badaniach ankietowych przeprowadzonych przez IAF, z podziałem na kraje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ashworth, Ghellini 2017, s. 8)

Celem IAF jest utrzymanie facylitacji na poziomie profesjonalnym, aby stale pomagała ludziom w swoich organizacjach osiągać planowane cele i ograniczać problemy bieżącej działalności. Organizacja zajmuje się osiąganiem akceptowalnych międzynarodowych standardów zawodowych i promowaniem facylitacji na całym świecie.

Aby prowadzić spotkania w sposób racjonalny, należy zwrócić uwagę na trzy główne aspekty:

- Cel spotkania. Wszyscy, którzy mają wziąć udział w spotkaniu, dobrze znają jego temat. Są przygotowani, aby o nim porozmawiać i w pełni go akceptują.

¹ Strona organizacji IAF: <http://www.iaf-world.org>.

Taka informacja powinna być przekazana odpowiednio wcześniej do całej grupy. Już na samym spotkaniu facylitator, używając odpowiednich technik, dba, aby rozmowy dotyczyły obranego celu.

- Proces. Oznacza sposób i metodę prowadzenia. Wszystko, co dzieje się na sali pomiędzy uczestnikami w trakcie spotkania. W zależności od atmosfery i tempa facylitator stwarza dogodne warunki do optymalnego przebiegu debaty. Ma reprezentować neutralną postawę, bez emocji rozmawiać o zagadnieniach budzących konflikt. Jego zadaniem jest wydobywanie informacji od członków grupy. Musi wybrać metodę i narzędzia, dzięki którym grupa buduje własną treść i poszerza swoją wiedzę odnośnie celu spotkania.
- Uczestnicy. Facylitator powinien zwracać uwagę nie tylko na grupę jako całość, ale również na poszczególne osoby. Ma dbać o zaangażowanie członków grupy w szukaniu rozwiązań postawionego problemu oraz budować poczucie współdziałania i wspierać aktywne uczestnictwo (Wahl 2017).

Indywidualne zachowania, biorąc pod uwagę psychologię społeczną, mają istotny wpływ na motywację i działanie innych. Ważna jest obserwacja. Mowa ciała uczestników, wyraz twarzy, nerwowe gesty mogą być ważnym sygnałem do interwencji facylitatora i odpowiedniej reakcji, która zapobiegnie problemowej sytuacji. Wybór stosowanych technik facylitacyjnych zależy od składu zespołu. Facylitator winien zdobyć akceptację grupy. W zależności od zespołu, z jakim pracuje, jego autorytet może przybierać różne formy. Najczęściej przyjmuje postać autorytetu opiekuńczego, czyli pełni on rolę pedagoga i opiekuna, oraz autorytetu charyzmatycznego. Sama obecność facylitatora ma wpływ na proces pracy grupy.

Ilustruje to model Process Iceberg®. Metoda została stworzona przez Tony Manna pod koniec lat 90. ubiegłego wieku. Po zastosowaniu w praktyce szybko zyskała dobrą opinię. W 2013 roku pojawiła się jako standardowy program rozwoju kompetencji facylitacji w instytucji certyfikującej APMG w Wielkiej Brytanii (<http://www.facylitacja.com>).

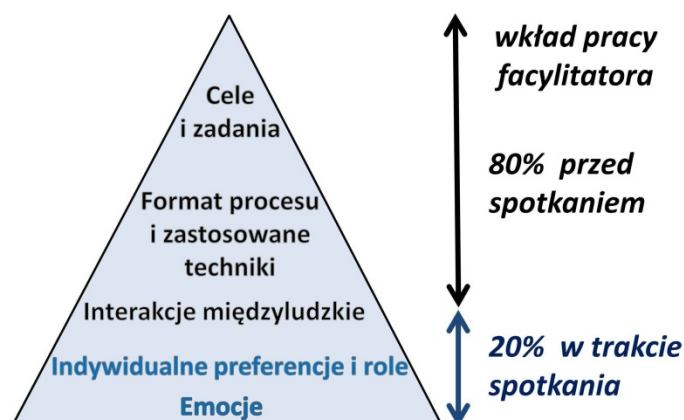
Process Iceberg® stosuje się do oceny tego, co facylitator potrzebuje przygotować i wykorzystać na sesjach lub zmienić w już przygotowanym procesie. W czasie prowadzonego spotkania wykorzystuje go jako schemat porządkowy (Mann, Marszewska 2011, s. 12-17).

Ważnymi czynnikami modelu są:

- kolejność – każdy etap realizowany jest od góry w określonym porządku, po zrealizowaniu przechodzi w kolejny;
- sekwencyjność – następna warstwa jest kontynuacją poprzedniej;
- współzależność – każdy poziom wynika z położonego powyżej.

Cel spotkania ma zostać dokładnie określony i tylko na nim będzie się skupiała uwaga. Facylitator konsekwentnie przestrzega hierarchii, stosując techniki w zależności od sytuacji i stopnia zaawansowania uczestników. Projektuje spotkanie na poziomie niezbędnym do osiągnięcia stawianego celu. Dbą przy tym o równowagę i maksymalizuje wkład uczestników.

Optymalna facylitacja wymaga włożenia maksymalnego wysiłku w dobre zaprojektowanie dwóch najwyższych poziomów. Pochłaniają one 80% pracy facylitatora włożonej w cały proces. Dokładniej pokazuje to *Rysunek 2*.



Rysunek 2. Proces Iceberg® do ustalania spotkania facylitacyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Mann 2013, s. 2)

Zadanie i proces są zasadniczo różne, ale są ze sobą współzależne. Tak jak i pozostałe poziomy. Facylitator pilnuje procesu, aby pomóc w rozwiązywaniu zadań. W ten sposób pomaga grupie osiągnąć wymagane wyniki. Szczytem góry lodowej procesu Iceberg są cele i zadania.

Facylitacja w organizacji odbywa się przeważnie na zlecenie przełożonych, którym grupa podlega. Od nich zależy główny cel spotkania i musi on być dokładnie ustalony z facylitatorem. Do omawiania tematu procesu facylitacyjnego użyteczna jest metoda SMART – reguła formułowania celów, która optymalizuje szansę ich realizacji. To akronim przedstawiający pięć warunków, jakie winien konkretyzować dobry plan:

- S – Sprecyzowany – ściśle określony, konkretny, bez szansy na inną interpretację;
- M – Mierzalny – w drodze do realizacji można śledzić tego postępy;
- A – Atrakcyjny – źródła motywacji do jego osiągnięcia, domniemane zyski po jego osiągnięciu;
- R – Realistyczny – możliwy do osiągnięcia;
- T – Terminowy – określony konkretnym terminem (Idzikowski 2010, s. 42).

Doprecyzowanie celu spotkania stanowi podstawę do sformułowania wytycznych i przekazania ich biorącym udział.

Przygotowanie poziomu drugiego Iceberg Process® zależy od struktury tematu, wielkości grupy i typu uczestników. Dotyczy to dokładnego opracowania metody i technik facylitacyjnych.

W tym miejscu należy podkreślić różnicę między pracą facylitatora a rolą konsultanta. Facylitator z USA, Peg Kelley z Facilitation Plus™, stwierdza: „Konsul-

tacja polega na udzielaniu porad lub wydawaniu zaleceń w konkretnej sprawie. Facylitacja polega na tym, że pomagam grupie przejść z punktu A do punktu B podczas funkcjonowania w roli czysto procesowej – brak rady, brak dzielenia się wiedzą” (Scholz, Dehn 2009, s. 7).

Tabela 2. Różnice zadań w pracy konsultanta i facylitatora

Konsultant	Facylitator
Przedstawia gotowe schematy rozwiązań wyniesione z doświadczeń innych organizacji, opartych na tych samych przesłankach.	Zapewnia metody i narzędzia działania, które pomagają zespołowi samodzielnie znaleźć własne optymalne rozwiązanie.

Źródło: Opracowanie własne

Model facylitacji i użyte techniki muszą być dopasowane do danego zespołu i jego sposobu komunikacji. Charakterystycznym elementem tej pracy jest skupianie się na procesie działania grupy, a nie tylko na zakładanym rezultacie oraz zaprojektowaniu zajęć dla ekipy ludzi lub jej części, tak aby osiągnęte wyniki były satysfakcjonujące. Podstawowe założenie facylitacji zakłada pomoc kolektywowi we wspólnym opracowaniu sposobu osiągnięcia zakładanego celu. „Grupy nie muszą funkcjonować w sposób, który prowadzi do nieefektywnej wydajności, utrudnia członkom współpracę i ich frustruje. Grupy mogą poprawić swój sposób działania” (Schwarz i in. 2002, s. 4).

Techniki facylitacji

Każda metoda facylitacji wymaga określonych narzędzi. Są one stosowane w różnych zestawieniach i skali. O ich wyborze decyduje facylitator, mając na względzie strukturę grupy, jak również cel samego spotkania. Może on już w trakcie zebrania, biorąc pod uwagę zmieniającą się atmosferę rozmów, modyfikować i wymieniać użyte techniki. Dobrze dobrane środki postępowania zapewniają optymalny proces.

Podział grupy

Grupy, z którymi spotyka się facylitator, mogą być zbyt duże, aby przeprowadzić szczegółową dyskusję. Na 90-minutowym spotkaniu grupa 200 osób może zostać podzielona na zespoły składające się z kilku do kilkunastu uczestników. Wielkość zespołów określa prowadzący, w zależności od jego oceny i dostosowania do celu spotkania. Ma za zadanie stworzenie warunków umożliwiających wszystkim pełne uczestnictwo w spotkaniu (Bens 2012, s. 82). Efekty i wyniki pracy małych grup są przedstawiane na forum i pomagają w dobruaniu optymalnych decyzji odnośnie tematu spotkania.

Aktywne słuchanie

Facylitator powinien nawiązywać relacje z uczestnikami spotkania, słuchać uważnie, zadawać pytania, czynnie uczestniczyć, kontrolować swoje gesty i mowę ciała. Nie powinien udzielać wsparcia, jak i odrzucenia wobec przedstawianych pomysłów i idei. Mogłoby to zniechęcać uczestników do brania czynnego udziału w dyskusji. Ważne, aby zawsze okazywał zainteresowanie i skupiał uwagę na osobie, która właśnie mówi. Aktywne słuchanie można podzielić na dwie kategorie: werbalną i niewerbalną (Prendiville 2008, s. 47-51).

Do pierwszej zaliczają się:

1) Podsumowywanie.

Po wnikliwym wysłuchaniu wszystkiego, co mają do powiedzenia uczestnicy spotkania, facylitator ma za zadanie przedstawić treściwe podsumowanie. Jest to również sposób na ożywienie dyskusji, dodanie nowych, istotnych informacji, których brak może być zauważony przy skondensowanej komunikacji o dotychczasowym przebiegu spotkania. Podsumowanie jest receptą na pojawiający się chaos i powstawanie nowych, mało istotnych dla celu spotkania wątków. Przywraca optymalny bieg rozmów. Bardzo przydatne bywa zapisywanie pomysłów uczestników dotyczących celów zebrania i wywieszanie ich na wspólnej tablicy. Dzięki temu pojawia się przestrzeń do zaangażowania i dokonywania zmian oraz szukania wspólnych relacji między zgłoszonymi koncepcjami i potrzeba ich uzupełniania.

2) Zadawanie otwartych pytań.

Pytania aktywizują uczestników do brania udziału w dyskusji, pomagają kontrolować jego przebieg. Skupiają uwagę na celu spotkania. Dzięki nim można zebrać informacje i szukać dodatkowych, ukrytych wskazówek. Duża liczba pytań pozwala uzyskać większą ilość szczegółów, powstaje możliwość lepszej analizy problemu.

3) Parafraza.

Parafrazowanie polega na powtarzaniu własnymi słowami tego, co wcześniej powiedzieli uczestnicy. Pomaga to potwierdzić, że wszyscy usłyszeli i prawidłowo zinterpretowali wypowiedziane słowa, zgodnie z intencją ich autorów. Daje też poczucie bycia słuchanym. Stosowana może być „parafraza plus”, to znaczy do powtórzenia dodaje się wyciągnięty wniosek i wyszczególnienie.

4) Milczenie.

Zapadająca cisza po wypowiedzi uczestnika nie musi być od razu przerywana. Umożliwia zachęcenie rozmówcy do kontynuowania, a także może zapewnić lepszy odbiór przekazanych treści przez grupę.

Niewerbalne elementy aktywnego słuchania stosuje się przeważnie w połączeniu ze słowami. Elementy te mają podnieść ich znaczenie. Są to:

1) Wyraz twarzy.

Twarz pokazuje emocje, zatem facylitator podczas sesji ma być tego świadomy i powinien to kontrolować. Jego twarz ma wspierać członków grupy w rozmowach i unikać okazywania emocji, które mogłyby to zmienić.

2) Kontakt wzrokowy.

Przejawia zainteresowanie, zachęca do kontynuowania wypowiedzi i oferuje wsparcie.

3) Język ciała.

Sposób, w jaki facylitator zachowuje się na sali, daje informację, czy jest znudzony, czy też zainteresowany rozmową. W czasie wypowiedzi uczestnika prowadzącemu wypada skierować twarz ku niemu z głową lekko pochyloną do przodu. Taka postawa wyraża uwagę i zainteresowanie.

4) Gesty.

Ruch otwartą dłonią ma zachęcać i zapraszać do uczestnictwa. Gest wspiera mówcę i skupia na nim uwagę grupy.

5) Zachowanie bezpiecznego dystansu.

Facylitator winien pozostawić odpowiednią odległość między mówiącym a słuchaczem. Wejście na czyjąś osobistą przestrzeń może powodować dyskomfort. Jeśli ktoś się wtrąci, druga strona może zacząć się wycofywać. Wiele osób rozprasza takie naruszenie własnej przestrzeni.

6) Czas.

Prowadzący ma nie przerywać niepotrzebnie uczestnikowi, kiedy ten coś mówi. Facylitator ma dobrze ocenić, kiedy najlepiej się wtrącić do rozmowy.

Aktywne słuchanie nie wyczerpuje wszystkich aspektów technik facyliatacji. Osobno trzeba jeszcze wymienić dalsze punkty, które wymagają określonych działań.

Poszukiwanie negatywnych ocen

Często w grupie pojawia się konflikt. W trakcie przeprowadzania podsumowań facylitator powinien sprawdzać, czy biorący udział w spotkaniu w pełni zgadzają się ze zgłoszonymi sugestiami. Jeżeli ktokolwiek zgłasza uwagę, należy konkretnymi pytaniami określić, czego dokładnie dotyczy negatywna ocena (Bens 2012, s. 143). Po ustaleniu przyczyny zespół w dyskusji powinien pomóc w likwidacji problemu. Może się to odbyć zarówno przez przemianę oceny uczestnika zgłaszającego wątpliwość na pozytywną, jak i uznanie błędu oraz wprowadzenie zmian w omawianym projekcie. Ważne, aby grupa w pełni akceptowała osiągnięty konsensus. Sprzeczek i napięcia interpersonalne mogą zaszkodzić wynikowi spotkania.

Odpowiadanie pytaniem

Uczestnicy często zwracają się do facylitatora z prośbą o podanie gotowych rozwiązań dotyczących tematu spotkania. Ważne, że ma on zapewnić prawidłowy przebieg sesji, a nie przedstawiać gotowy schemat postępowań. Rozwiązania nie wypracowane samodzielnie mogą mieć luki w zastosowaniu, a także być szybko zapomniane. Facylitator odpowiada pytaniem (Prendiville 2008, s. 10): „Jak byście to rozwiązali?”, „Gdybyś był na moim miejscu, to co byś poradził?”, „Jak byś to zrobił?”. Każdy, kto sam przyczynił się do stworzenia metody stosowanej, lepiej ją zna, pilnuje jej przebiegu i łatwiej potem dostrzega konieczność zmian.

Restytucja celu

Pilnowanie obranego celu. Gdy tematy dyskusji zaczynają odbiegać od zakładanego, facylitator ma za zadanie poprosić grupę o powrót do rozważenia kluczowego powodu spotkania (Mann, Marszewska 2011, s. 112). Może pojawić się wiele wątków. Dobrze jest podsumowywać dotychczasowe wypowiedzi, słuchać uwag uczestników. Istotne jest ustalenie kolejności omawiania zgłoszonych zagadnień. W trakcie rozmów mogą pojawiać się ważne kwestie, które dla prawidłowego funkcjonowania zespołu są bardzo istotne, lecz należy podkreślać temat bieżącego spotkania i sugerować taką debatę w innym terminie.

Interwencja wobec zachowań destrukcyjnych

Facylitator powinien podjąć działanie, gdy zachowanie jednej osoby zakłóca przebieg spotkania. Wywieranie wpływu powinno składać się z trzech etapów:

- Opisanie problematycznego zachowania (odbieranie telefonu podczas spotkania, częste wychodzenie z sali).
- Przedstawienie wpływu takiej postawy na pracę grupy (przerywanie dyskusji, powtarzanie osiągniętych wniosków).
- Przekierowanie tego uczynku na ocenę grupy. Prośba o sugestie uczestników zespołu, co należy teraz zrobić (wyłączenie telefonów, ogłoszenie przerwy).

Obserwacja

W trakcie spotkania facylitator może okresowo informować uczestników, jakie sprawiają wrażenie, aby lepiej mogli określać swoje miejsce w realizacji zadanego procesu (ślady zmęczenia, lekka dezorientacja na twarzach, brak uwagi) (Mann, Marszewska 2011, s. 286). Przydatne jest to po zachowaniach destrukcyjnych w grupie i po innych nieoczekiwanych pauzach. Pomaga w określaniu optymalnego tempa pracy i ustalaniu przerw w pracy.

Zachowanie neutralne

Podstawą pracy facylitatora jest zachowanie neutralne. Nie może angażować się emocjonalnie i wyrażać opinii na omawiany temat. Tylko neutralność zapewnia skupienie jego uwagi na procesie szukania rozstrzygnięć, a nie samym celu spotkania (Heron 1989, s. 64). Stąd często dobrym rozwiązaniem w sprawach mających duże znaczenie dla organizacji jest zamówienie przeprowadzenia profesjonalnej facylitacji przez osobę z zewnątrz.

Prowadzenie notatek widocznych dla wszystkich

Stałe prowadzenie zapisów pomysłów i podejmowanych decyzji służy nie tylko rejestrowaniu przebiegu spotkania, ale też skupia uwagę grupy. Potwierdza to również zgodność całego zespołu co do treści tam zawartej. Facylitator wybiera technikę i sposób udostępniania na bieżąco tworzonych notatek. Ma dbać o to, aby notatki były czytelne i jednoznaczne oraz dokładnie przekazywały treść. Zgodność

zapisanych informacji powinna potwierdzić grupa. Technika sporządzania notatek przede wszystkim jest zależna od liczby uczestników na spotkaniu. Zapis wszelkich pomysłów i uwag poprawia zgodność i zaangażowanie zespołu (Mann, Marszewska 2011, s. 255).

Metody facylitacji

Na sesji techniki facylitacji są ujęte w odpowiednie modele. Różnią się one między sobą ilością i rodzajem stosowanych narzędzi. Przez lata rozwoju tematyki innowacji społecznych formy prowadzenia spotkań doczekały się wielu schematów, w zależności od tematu i wielkości grupy. Często ich prowadzenie nie wymaga udziału facylitatora, lecz tylko osoby dbającej o prawidłowy przebieg, czyli moderatora. Tutaj pojawia się popularny ostatnio model *Open Space Technology* (OST) (pol. metoda otwartej przestrzeni). Został on opracowany przez H. Owena w latach 80. XX wieku. Polega na tym, że sami uczestnicy ustalają program i przebieg spotkania już w trakcie jego trwania. To wielowątkowa, otwarta dyskusja (Owen 2008, s. 3). Do pilnowania zapisów tematów rozmów, podporządkowanych głównemu celowi spotkania i terminowości, facylitator raczej nie wydaje się być osobą konieczną. *Open Space* stosuje się przede wszystkim dla spotkań dużych grup, nawet do kilku tysięcy uczestników. Takie spotkania może zatem równie dobrze prowadzić moderator. Przy spotkaniach mniejszych grup obecność facylitatora przynosi wymierne korzyści. Poniżej przedstawiono kilka takich modeli.

Metoda kawiarnianej atmosfery (*World Cafe Method – WC*)

Forma ta wciąż zyskuje uznanie dzięki prostocie. Stworzyli ją w 1995 roku: J. Brown, K. Homer i D. Isaacs (<http://www.theworldcafe.com>). Może być stosowana do każdego tematu. *World Cafe* zaczyna się od ustalenia celu spotkania, wybrania elementów, które ukierunkują do jego osiągnięcia tego, co należy przedyskutować i jakim zagadnieniom warto się przyjrzeć. Jest w pewnym sensie odmianą modelu *Open Space*. Zakłada przeprowadzenie serii rozmów w małych cztero-, pięcioosobowych grupach. Konwersacje mają się odbywać przy osobnych stolikach, na tematy, które dotyczą realizacji postawionego celu (<http://www.theworldcafe.com>). Liczba rund, jak i czas ich trwania zależy od ilości omawianych kwestii i wielkości grupy. Przeważnie są to etapy dwudziestominutowe. Przy każdym stoliku omawiany jest inny temat. W czasie spotkania członkowie grupy zmieniają stół i tym samym poświęcają swoją uwagę nowemu zagadnieniu. W małych zespołach powstają nowe pomysły i uwagi. Takie poruszanie się daje uczestnikom możliwość aktywnego myślenia i szerszego postrzegania omawianych problemów. Przy stoliku zostaje zawsze jedna osoba, która nowo przybyłym przedstawia zanotowane dotychczas sugestie rozwiązania tematu.

Innowacyjność *World Cafe Method* polega na zbudowaniu swobodnej atmosfery. Ułatwia to wymianę poglądów i doświadczeń bez obawy o krytykę własnych pomysłów. Pozwala również zmieniać własny punkt widzenia na rzecz nowych perspektyw. Sprzyja temu:

- uważne słuchanie,
- ciekawość,
- chęć zadawania pytań.

Celem dyskusji przeprowadzanej tym sposobem jest optymalne wykorzystanie inteligencji zbiorowej grupy i pomoc w jej rozwoju (Brown, Isaacs 2005, s. 14). Facylitator ma za zadanie kontrolować sam sposób prowadzenia rozmów i wyeksponować najważniejsze pytania, które pomogą w przeprowadzaniu dyskusji. Ostatnią fazą metody *Word Cafe* jest podsumowanie zdobytych informacji. Zestawienie ich w jedną całość pozwala ocenić wynik spotkania. Publiczna prezentacja wniosków uzyskanych w poszczególnych zespołach kończy proces. Informacja zwrotna całej grupy daje opinię o skuteczności pracy facylitatora.

Podejście doceniające (*Appreciative Inquiry* – AI)

Reguła została opracowana w latach 80. w Stanach Zjednoczonych (Cooperrider, Srivastara 1987). Ma za zadanie wspierać tworzenie wspólnej wizji lepszej przyszłości organizacji. Podstawą tego sposobu jest założenie, że wszystkie systemy społeczne lepiej działają, jeżeli poświęcą trochę zapału na poszukiwanie pozytywnej strony swojego działania (Bushe 1998).

Metoda polega na zachęcaniu członków grupy do dzielenia się pozytywnymi doświadczeniami z określonego obszaru. Pomaga to we wspólnym opracowaniu propozycji, które jeszcze usprawnią działanie całego systemu. Zadaniem facylitatora jest pilnowanie pozytywnego przebiegu rozmowy i skupianie grupy tylko na zaletach, które posiada organizacja. To podejście ma, przede wszystkim, zmienić jakość myślenia, a nie tylko pomóc w rozwiązywaniu precyzyjnie zdefiniowanych problemów. Opiera się ono na przekonaniu, że federacje szukające problemów w swoim działaniu na pewno je tam znajdują, natomiast struktury, które dokładają starań w szukaniu u siebie pozytywnych cech, mają dużo większe szanse na poprawę własnej efektywności (Cooperrider, Whitney 2005, s. 11).

Appreciative Inquiry określa nowe podejście do przeprowadzania zmian organizacyjnych. Facylitator może to wykorzystać do podejmowania razem z zespołem działań mających na celu rozwój grupy lub całej organizacji. Wybór celu ma mieć pozytywny charakter (Orem, Binkert, Clancey 2007, s. 17).

Forma podejścia doceniającego jest stosowana m.in.:

- w nauce w oparciu o doświadczenia organizacji,
- w tworzeniu nowych zadań i celów,
- w przygotowaniu do wprowadzania zmian,
- w strategicznym planowaniu.

Podejście doceniające (AI) dzieli się na cztery etapy, które obejmują powtarzalną sekwencję:

1) *Discovery* – odkrywanie tego, co jest najlepsze w organizacji.

Ten etap polega na zadawaniu przez facylitatora otwartych pytań, które jednoczą grupę. Odpowiedzi powinny pokazywać najlepsze momenty w dotychczasowej działalności organizacji. Na ich podstawie przeprowadza się analizę mocnych stron, warunków zewnętrznych i cenionych wartości.

2) *Dream* – wizja grupy, czyli co mogłoby być.

W drugiej fazie ma zostać stworzona wizja, która będzie wykonalnym, wspólnym wyzwaniem. Zadaniem facylitatora jest wspieranie zespołu w tworzeniu i szukaniu nowych rozwiązań.

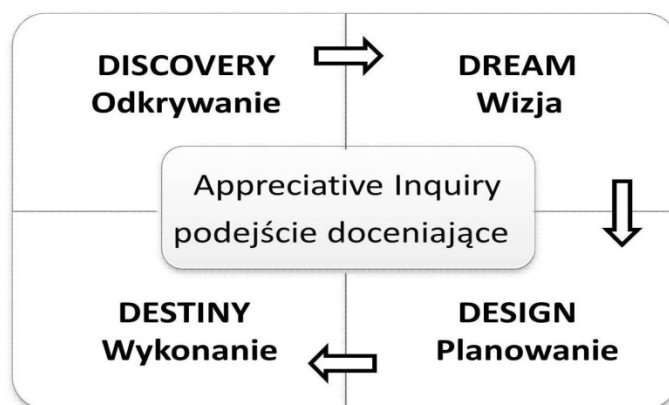
3) *Design* – planowanie tego, co powinno teraz nastąpić.

Etap dotyczy planowania działań. Zespół ma za zadanie ustalić kolejność i szczegóły realizacji wcześniej określonych projektów. Precyzyjne opracowanie urealnia osiągnięcie zakładanych celów (Budzińska, Klimka 2013). Uwaga facylitatora cały czas jest też skupiona na utrzymaniu pozytywnego nastroju grupy i unikaniu negatywnych pojęć.

4) *Destiny* – dokonywanie zmian.

Ostatnia część jest już realizowana w organizacji, a nie na sali szkoleniowej, bez udziału facylitatora.

Jedną z głównych zalet tej metody jest przekonywanie do podejmowania działań, koncentrując uwagę na poprzednich, pozytywnych osiągnięciach całej organizacji (Holman, Devane, Cady 2007, s. 73-88). Kolejność etapów podejścia doceniającego przedstawia *Rysunek 3*.



Rysunek 3. Schemat podejścia doceniającego (Appreciative Inquiry – AI)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Cooperrider, Whitney 2005, s. 16)

Ten model może być stosowany nie tylko przez facylitatora, ale również przez menedżera zespołu. Pojawia się jednak ryzyko, że zmiany prowadzone przez osobę z zespołu, jak i sam proces mogą być mniej efektywne. Osoba neutralna i obca dla uczestników może wywierać większy wpływ na grupę, być lepiej odbierana i uważniej słuchana.

Metoda skupionej konwersacji (*Focused Conversation Method – ORID*)

Schemat powstał dzięki pracy Instytutu Spraw Kulturalnych w Ontario, jako sposób na przeprowadzenie uczestników grupy przez kilkietapową refleksję nad prawie każdego rodzaju tematem, umożliwiając przetwarzanie myśli w uporząd-

kowany sposób. Zapewnia odpowiednią strukturę rozmowom. Wpływa na minimalizowanie czasu, energii i ogranicza liczbę możliwych sporów przy rozwiązywaniu zadanego problemu (Stanfield (eds.) 2000, s. 17). Warto dodać, że forma ta może być stosowana zarówno w zespołach osób nieznajomych, jak i kolegów z jednego wydziału danej organizacji. Do procesu słuchania i wspólnego zrozumienia stosuje się schemat integracyjny. Facylitator, zadając wiele dokładnych pytań, przeprowadza uczestników przez cztery etapy.

1) Otoczenie (*Objective*).

Pytania dotyczą bieżącej sytuacji, otoczenia, skoncentrowane są na faktach, które wszyscy mogą znać i zaobserwować, czyli „Co widziałeś i słyszałeś?”, nakreślają, jakie są rzeczywiste dane dotyczące tematu spotkania.

2) Refleksje (*Reflective*).

Druga część zawiera pytania dotyczące reakcji uczestników na rzeczywiste dane, jak je postrzegają, jakie mają zdanie na ten temat, z czym się kojarzą i jakie budzą uczucia.

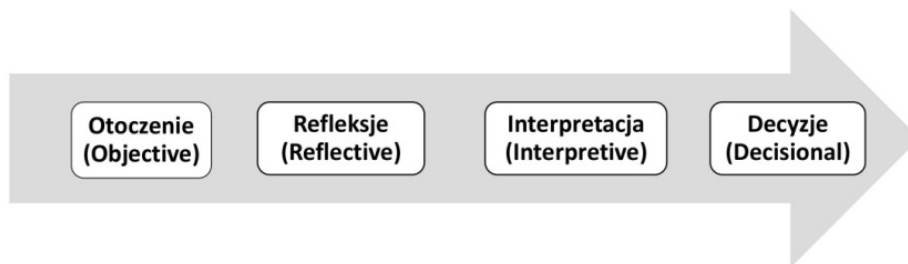
3) Interpretacja (*Interpretive*).

Kolejny poziom zawiera pytania interpretujące wcześniejsze odpowiedzi, co one oznaczają, jaką to ma wagę i wpływ na osiągnięcie zakładanego celu.

4) Decyzje (*Decisional*).

Ostatni etap koncentruje się na podejmowaniu wyzwań i decyzji. Facylitator poprzez pytania ukazuje w odpowiedziach możliwe metody rozwiązań, lepsze zaangażowanie, nowe kierunki działania.

Cykl ORID przedstawiono na *Rysunku 4*.



Rysunek 4. Etapy skupionej konwersacji (Focused Conversation Method – ORID)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Stanfield (eds.) 2000, s. 18)

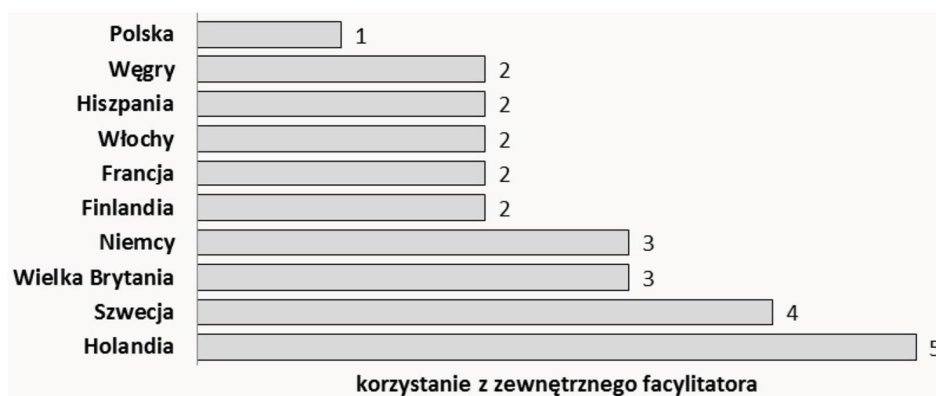
ORID jest metodą, która okazała się skuteczna w udzielaniu pomocy różnym grupom na całym świecie. Może być używana do różnych typów zagadnień, od prostych do bardzo skomplikowanych. Facylitator, korzystając z niej, pomaga uczyć grupę logicznie stawiać pytania i w ten sposób diagnozować powstające problemy. Poprzez zadawanie przygotowanych pytań skupia się uwagę grupy i pomaga uczestnikom uczyć się od siebie nawzajem. Zwiększa się skuteczność podejmowanych dyskusji (Dallimore, Hertenstein, Platt 2004). Model ORID powinien być też szeroko stosowany przez menedżerów, nauczycieli oraz osoby prowadzące szkolenia.

Podsumowanie

Facylitacja jest coraz lepiej rozpoznawalna jako narzędzie do prowadzenia spotkań i sprawnego osiągnięcia celu. Może być używana do wspierania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Zapewnia lepszą komunikację w grupie i pomaga w uzasadnianiu podejmowanych decyzji i zmian. Warsztaty facylitacyjne w okresie wdrażania zmian w strukturach organizacyjnych pomagają zachować zaufanie pracowników do firmy. Facylitator ma za zadanie nieustannie udzielać wsparcia poszczególnym osobom w akceptacji i dobrym wykorzystaniu informacji zwrotnych. Przyjmuje on rolę partnera interakcji i nie narzuca własnych koncepcji. Podejmuje działanie zależne od danej sytuacji i określonego celu (Ward 2005, s. 34).

Zainteresowanie prowadzeniem spotkań przez zewnętrznych facylitatorów pokazuje wykres przedstawiony na *Rysunku 5*. Dane do niego uzyskano na podstawie badań ankietowych i zaprezentowano na konferencji IAF EMENA, która odbyła się w październiku 2017 roku w Paryżu. Odnosząc się do metodologicznej strony, raport dotyczy subiektywnych ocen osób badanych i ze względu na małą ich liczbę jest sygnałem, że warto szerzyć wiedzę odnośnie facylitacji.

rynek facylitacji



Rysunek 5. Zainteresowanie usługą prowadzenia spotkań przez zewnętrznego facylitatora w roku 2017. Skala od 1 do 5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ashworth, Ghellini 2017, s. 21)

Informacje zwrotne od uczestników spotkań, dotyczące wpływu stosowania facylitacji na ich przebieg, potwierdzają płynące z niej korzyści. Dotyczy to również nie tylko obecności bezstronnego facylitatora, ale też tych technik wprowadzanych przez liderów i menedżerów. Zamiana stylu czysto autorytarnego na nowy i inny pobudziła aktywność uczestników spotkań, zadziałała wspierająco na podejmowanie działań i decyzji. Koncentracja na procesach grupowych działa pozytywnie na ocenę przedsiębiorstwa przez pracownika i poprawia automotywność do lepszej pracy. Wiedza z zakresu procesów facylitacji jest ważnym czynnikiem, który znacznie poprawia efektywność pracy menedżera z zespołem (Rawn 2014, s. 83). W Polsce rośnie popularność coachingu i facylitacji. Te drogi wprowadzania in-

nowacji społecznych jasno obrazują, jak istotne jest określenie jednostki w społeczeństwie, możliwość czerpania z tego motywacji i stawiania nowych wyzwań.

Informacja zwrotna od uczestników spotkań, jak i kadry kierowniczej po stosowaniu facylitacji i coachingu grupowego zawiera zdecydowaną, statystyczną większość pozytywnych opinii. Do pewnych reform w utartych schematach dyrektywnego stylu zarządzania potrzeba wielu zmian nawyków postępowania ludzi pełniących funkcje zarządcze. Warto poświęcić uwagę zagadnieniu lepszemu zastosowaniu technik facylitacyjnych już w szkolnictwie. Potwierdza to doświadczenie wyższych uczelni w USA i Wielkiej Brytanii. Innowacje społeczne powinny pojawiać się od podstaw. Klasa szkolna czy grupa studencka jest społeczną formacją, która ma swój system wartości, podlega ciągłej zmianie i rozwojowi. Buduje to przekonanie, że będzie się potem lepiej odnajdywać w grupach społecznych i realizować ich zadania.

Literatura

1. Aldred R. (2011), *From Community Participation to Organizational Therapy, World Cafe and Appreciative Inquiry as Research Methods*, „Oxford University Press and Community Development Journal”, Vol. 46, No. 1, s. 57-71. DOI: 10.1093/cdj/bsp039
2. Arnkil R. (2004), *The Finnish Workplace Development Programme*, „Concepts and Transformation”, Vol. 9(3), s. 249-278.
3. Aronson E. (2012), *Człowiek – istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Ashworth M., Ghellini G. (2017), *Facilitation in Europe: Survey Highlights*, IAF EMENA Conference, 15 October 2017, Paris.
5. Bens I. (2012), *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*, Jossey Bass, San Francisco.
6. Brown J. (2001), *The World Cafe: Living Knowledge Through Conversations That Matter*, PhD Thesis, Fielding Graduate Institute, Mill Valley.
7. Brown J., Isaacs D. (2005), *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
8. Brown R. (2006), *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
9. Budzińska G., Klimka M. (2013), *Pozytywna perspektywa w zarządzaniu zmianą. Podejście afirmujące i coaching rozwiązań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 4, s. 313-332.
10. Bushe G.R. (1998), *Appreciative Inquiry with Teams*, „Organization Development Journal”, Vol. 16, s. 41-50.
11. Cooperrider D.L., Srivastara S. (1987), *Appreciative Inquiry in an Organizational Life*, [w:] Woodman R., Pasmore W. (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Emerald Group Publishing, s. 129-169.
12. Cooperrider D.L., Whitney D. (2005), *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change Paperback*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
13. Dallimore E., Hertenstein J., Platt M. (2004), *Classroom Participation and Discussion Effectiveness: Student-Generated Strategies*, „Communications Education”, Vol. 53, No. 1, s. 103-115.
14. Daszkowski J. (1998), *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, Wrocław.
15. Gabryś K. (2013), *Nowe koncepcje i paradygmaty teorii zarządzania – wyraz przemian współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 12, s. 19-31.

16. Gąsienica M. (2017), *Pomiędzy inspirującą różnicą zdań a niszczącym konfliktem – interwencje facylitacyjne*, wykład, Konferencja Profectus „Szkolenia i Coaching wobec kryzysu w wymiarze indywidualnym i społecznym”, Kraków.
17. Hargrove R. (2006), *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
18. Heron J. (1989), *The Facilitators' Handbook*, Kogan Page, London.
19. Holman P., Devane T., Cady S. (2007), *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging whole Systems*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
20. <http://www.facylitacja.com> (dostęp: 05.10.2017).
21. <http://www.iaf-world.org/> (dostęp: 03.11.2017).
22. <http://www.theworldcafe.com> (dostęp: 24.10.2017).
23. Idzikowski W. (2010), *Efektywność osobista. Zarządzanie sobą i innymi w czasie*, Onepress, Gliwice.
24. Kargulowa A. (2005), *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradoznawczego dyskursu. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Knight J., Scott W. (1997), *Co-facilitation: a Practical Guide to Using Partnership in Facilitation*, Kogan Page, London.
26. Kokoszka A. (2009), *Wprowadzenie do terapii poznawczo-behavioralnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
27. Kukielka-Pucher D. (2009), *Kompetencje profesjonalnego coacha*, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching*, Wolter Kluwers, Kraków, s. 67-82.
28. Kulpińska J. (1988), *Niemodne słowa – humanizacja pracy?*, „Humanizacja Pracy”, nr 1, s. 12-21.
29. Lewis S., Passmore J., Cantore S. (2008), *Appreciative Inquiry for Change Management*, Kogan Page, Philadelphia.
30. Mann T. (2013), *Facilitation in Management*, „Training Journal”, September, s. 60-64.
31. Mann T., Marszewska J. (2011), *Facylitacja – wiedza, umiejętności, sztuka czy magia?*, Wydawnictwo RP Publishing House, Warszawa.
32. Orem S.L., Binkert J., Clancey A.L. (2007), *Appreciative Coaching: A Positive Process for Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
33. Owen H. (2008), *Open Space Technology: A User's Guide*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
34. Pabian A. (2015), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 17, s. 7-16.
35. Pawnik W. (2017), *Człowiek jako podmiot i przedmiot zarządzania, czyli paradoksy organizacyjne świata politycznej poprawności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 25, s. 68-81.
36. Pietruszewski M. (2013), *Kultura organizacyjna a aspiracje pracowników w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 9, s. 49-59.
37. Prendiville P. (2008), *Developing Facilitation Skills – A Handbook for Group Facilitators*, Combat Poverty Agency, Dublin.
38. Rawn I. (2014), *Training Managers to Facilitate Their Meetings: An Intervention Study*, „International Journal of Management Practice”, Vol. 7, No. 1, s. 70-88.
39. Rock D., Page L.J. (2014), *Fundamenty Coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka*, Co&Me Publishing, Warszawa.
40. Scholz H. (2012), *Einfach, aber nicht leicht Facilitation – eine neue Schule des Miteinander-Fuhrens jenseits des Management-Mainstreams*, changeX, www.changeX.de.
41. Scholz H., Dehn C. (2009), *Facilitation: Ein neues Paradigma fur die ressourcenorientierte Handlungsfahigkeit von Organisationen*, www.kommunikationslotsen.de.
42. Schwartz R., Davidson A., Carlson P., McKinney S. (2002), *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, Jossey-Bass, San Francisco.

43. Stanfield B. (eds.) (2000), *The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace*, New Society Publishers, Gabriola Island BC.
44. Starr J. (2005), *Coaching. Procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa.
45. Steinert Y. (2004), *Student Perceptions of Effective Small Group Teaching*, „Medical Education”, Vol. 38, s. 286-293.
46. Thorpe S., Clifford J. (2004), *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
47. Wahl D. (2017), *The Need for Facilitation*, <http://www.medium.com> (dostęp: 15.10.2017).
48. Ward P. (2005), *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
49. Weaver R., Farrell J. (1999), *Managers as Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
50. Wilkinson M. (2012), *The Secrets of Facilitation: The SMART Guide to Getting Results with Groups*, Jossey-Bass, San Francisco.
51. Zawada M., Herbuś I. (2015), *Innowacje jako narzędzie kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 18, s. 91-104.

MANAGEMENT PROCESS WITH THE USE OF SOCIAL INNOVATIONS IN THE COMPANY – FACILITATION

Abstract: The social aspect in organizational innovation is constantly gaining in importance and is widely used in management processes in many countries. It was appreciated in Finland, and the results of the TYKES program confirm the sense of paying more attention not only to the technological factor but to the human factor. Joint problem solving and building development strategies in groups improve work efficiency of the entire team as well as its individual participants. Coaching and facilitation, and above all the techniques and methods derived from these specializations, properly applied, measurably increase the value of human capital in the organization. The article introduces the problem of facilitation and presents the definition of the concept itself, its relation to the group process, the course of organizing meetings, setting goals, facilitation techniques, and its methods. Moreover, it describes the use of facilitation and the anticipated further development of this trend to improve the efficiency of teamwork.

Keywords: Appreciative Inquiry, Focused Conversation Method, Facilitation, Facilitation Techniques, Process Iceberg®, SMART goal setting, World Cafe Method



ZARZĄDZANIE OPARTE NA WSPÓŁPRACY I ZAUFANIU. ANALIZA NA PRZYKŁADZIE ŚRODOWISKA ZAWODOWEGO POLICJANTÓW

Monika Żak

Uniwersytet Śląski w Katowicach
Wydział Nauk Społecznych

Streszczenie: Służba w policji należy do tzw. zawodów wysokiego ryzyka, a jej wykonywanie wiąże się z koniecznością dostosowania do specyficznych warunków pracy. Trudność zadań zawodowych policjantów oraz ich znaczenie dla funkcjonowania społeczeństwa sprawia, że niezbędna staje się dobra współpraca oraz zaufanie do partnerów służbowych. Zaufanie to dotyczy nie tylko najbliższych współpracowników, ale również zaufania do przełożonych oraz misji całej formacji. Uzyskanie takiego stanu rzeczy jest możliwe dzięki właściwemu zarządzaniu formacją i kształtowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej. Celem artykułu jest prezentacja i analiza fragmentu wyników badań przeprowadzonych wśród funkcjonariuszy policji m.in. na temat znaczenia zaufania i współpracy w realizacji ich obowiązków zawodowych. Analiza ta ma charakter studium przypadku, a podstawą opracowania stały się informacje pozyskane w drodze wywiadów przeprowadzonych z policjantami z całej Polski w ramach większego projektu badawczego mającego na celu określenie specyfiki służby w policji i jej wpływu na życie pozazawodowe.

Słowa kluczowe: policja, współpraca, zarządzanie, zaufanie, zawód wysokiego ryzyka

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.04

Wprowadzenie

Realizacja wielu obowiązków służbowych wiąże się z koniecznością współpracy i zaufania zarówno w stosunku do współpracowników, jak i partnerów biznesowych. Relacje międzyludzkie, które mają prowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów, realizacji przyjętych zadań, muszą być oparte na zaufaniu. Zaufanie jest procesem złożonym, zależnym od wielu czynników. Zależy od doświadczeń z drugą osobą lub organizacją. Ponadto jest procesem rozłożonym w czasie (Rudzewicz 2016, s. 16). W przypadku niektórych profesji znaczenie zaufania oraz współpracy jest szczególnie istotne. W zawodach wysokiego ryzyka zaufanie jest podstawą działania, a efektywne działanie nie jest możliwe bez współpracy wszystkich zaangażowanych osób. Ludzie stanowią podstawę funkcjonowania organizacji i zdecydowanie zwiększają jej efektywność (Adamiec, Kozusznik 2000, s. 16). Współcześnie kładzie się nacisk na znaczenie zaufania w relacjach międzyludzkich. Jest to spowodowane wzrostem liczby zagrożeń i sytuacji niepewności, jakie towarzyszą ludziom każdego dnia (Żółkowska 2014, s. 235). Policjanci, strażacy czy żołnierze swoje zadania służbowe realizują w duchu ścisłej współpracy, a u jej podstaw leży

wysoki poziom wzajemnego zaufania. W tego typu zawodach nie może być miejsca na brak zaufania czy też działanie indywidualne, ponieważ zarówno specyfika zadań, jak też ich ogólnospołeczny charakter determinują sposób działania. Ważnym zatem wydaje się odpowiednie zarządzanie, które będzie skutkowało realizacją obowiązków opartych na wzajemnym zaufaniu i współpracy. Rola kierowników, przełożonych w zarządzaniu policjantami wydaje się być w tym przypadku kluczowa i wymaga od nich posiadania odpowiednich kompetencji i zaangażowania w pracę. Zarządzanie koncentruje się w dużej mierze na realizacji bieżących zadań, planowaniu i wykluczaniu potencjalnego ryzyka w organizacji. Niezbędne jest tu również adekwatne motywowanie, a także minimalny, acz niezbędny nadzór i kontrola (Krupski 2004, s. 35, za: Gliński 1996, s. 37). W niniejszym artykule zaprezentowany zostanie fragment wyników badań, jakie przeprowadzono wśród przedstawicieli zawodów wysokiego ryzyka – policjantów. Całość opracowania oparto o przyjęte założenia teoretyczne. Ujęcie definicyjne i koncepcje zaufania zostaną zaprezentowane w pierwszej części artykułu. W następnej zaś przedstawione będą wyniki badań własnych autorki. Prezentowane wyniki są fragmentem większego projektu badawczego, którego celem było określenie miejsca służby w życiu funkcjonariuszy policji. Jednym z elementów poddanych badaniu były opinie policjantów na temat współpracy i specyfiki służby w kwestii zaufania, a w szczególności zaś zaufania, które staje się podstawą relacji pozasłużbowych, przyjacielskich.

Zaufanie i współpraca w zarządzaniu – ujęcie teoretyczne

Kwestię zaufania i współpracy można rozpatrywać w kontekście praktycznie każdej profesji, nawet w odniesieniu do tzw. wolnych zawodów. Niemniej jednak wydaje się szczególnie istotne badanie tych aspektów w przypadku przedstawicieli zawodów wysokiego ryzyka. „Zaufanie jest faktem społecznym, który istotny staje się tylko w szczególnych sytuacjach, w których trzeba się zaangażować w sytuacje niemożliwe do uprzedniego skontrolowania” (Luhmann 2007, s. 124). Obowiązki służbowe przedstawicieli tych profesji mają specyficzny charakter i wpływają na sprawne funkcjonowanie całego społeczeństwa, stąd nie jest możliwe swobodne i indywidualne interpretowanie przydzielonych zadań i przepisów regulujących ich wykonywanie. Wiąże się to również z faktem, że w wielu przypadkach tego typu profesji istnieje bardzo silna hierarchia i zależność służbowa, co również wpływa na konieczność daleko idącego zaufania i współpracy. W polskiej policji zdecydowana większość przepisów, regulaminów, zasad i zaleceń dotyczących sposobów i form realizacji zadań służbowych zakłada ścisłą współpracę zarówno między poszczególnymi funkcjonariuszami, jak i różnymi jednostkami w ramach struktury organizacyjnej. Współpraca opiera się tutaj na formalnie ustanowionych prawach i zasadach, lecz równie ważne są relacje, które nie mają charakteru sformalizowanego, ale stanowią wynik codziennej aktywności zawodowej i realizacji wspólnych zadań (Peszko 2002, s. 62). W przypadku policjantów ta nieformalna część pracy dotyczy w głównej mierze kształtowania się zaufania wzajemnego jako podstawy efektywnej współpracy. Badaniem znaczenia współpracy, współdziałania zajmo-

wali się już starożytni myśliciele (np. Platon i Arystoteles podkreślali znaczenie współdziałania jako podstawy sprawnego funkcjonowania organizmu państwowego). Analiza współpracy nie jest więc wytworem naszych czasów, a bogaty dorobek naukowy w tym zakresie tylko to potwierdza. Dzisiaj najczęściej analizuje się zaufanie jako element kapitału społecznego. Zdaniem Francisa Fukuyamy kapitał społeczny, którego elementem jest zaufanie, wpływa na charakter gospodarki i zmniejsza koszty prowadzenia interesów (Fukuyama 1997, s. 40). Kapitał społeczny, jakiego częścią jest zaufanie, stanowi podstawę sprawnego funkcjonowania nie tylko organizacji, miejsc pracy, ale również, a może przede wszystkim, całych społeczeństw, ponieważ stanowi zespół formalnych i nieformalnych powiązań umożliwiających efektywne zarządzanie i działanie w ramach organizacji (Mika 2009, s. 40).

Funkcjonowanie poszczególnych grup zawodowych jest oparte na szeroko rozumianym kapitale społecznym. W przypadku niektórych zawodów wysokiego ryzyka można również mówić jako o zawodach zaufania społecznego, co wskazuje na ich znaczenie dla społecznego funkcjonowania. Zaufanie do przedstawicieli tych profesji jest warunkiem niezbędnym dla ich istnienia. Na początku należy jednak uściślić, w jaki sposób będzie określany zawód wysokiego ryzyka. Na potrzeby realizowanego projektu badawczego przyjęto następującą definicję: *Zawód wysokiego ryzyka to wykonywanie określonych czynności, które wynikają ze społecznego podziału pracy i są istotne dla funkcjonowania całego społeczeństwa. Owe czynności wymagają od osoby je wykonującej wykazania się określonymi cechami zarówno natury fizycznej, jak i odpowiednimi predyspozycjami psychicznymi, a także wysokim stopniem profesjonalizacji i wiedzy. Wykonywanie tego typu zawodu wiąże się z podejmowaniem ryzyka, działaniem w sytuacjach niebezpiecznych i warunkach trudnych, stresogennych, wreszcie z narażaniem własnego zdrowia, a nawet życia. Czynności zawodowe mają tutaj istotne znaczenie dla egzystencji całego społeczeństwa, gdyż umożliwiają jego sprawne funkcjonowanie, a także niosą pomoc wszystkim jego członkom w sytuacjach, które tego wymagają.* Powyższe ujęcie ma charakter dosyć szczegółowy, ale autorce zależało na tym, by odróżnić pojęcie zawodu wysokiego ryzyka, jakie funkcjonuje w społecznej (zgodnej z koncepcją autorki) świadomości, od innych profesji, które choć również mogą być niebezpieczne, nie są obarczone aż tyloma wymogami (np. specjaliści zajmujący się myciem i konserwacją okien i fasad w wieżowcach). „Do grupy zawodów trudnych i niebezpiecznych zalicza się m.in. zawód strażaka, pilota, górnika, kierowcy, ratownika górskiego czy policjanta” (Lubrańska 2008, s. 19).

Analiza zaufania i współpracy powinna być zawsze dokonywana w odniesieniu do konkretnych profesji, ponieważ duże znaczenie ma tutaj specyfika zawodu. W przypadku służby w policji zaufanie i współpraca mają kluczowe znaczenie, zarówno dla samych policjantów, jak i wszystkich beneficjentów ich służby. Należy zauważyć, że choć jest ono niemalże wpisane w definicję tej służby, to zasadnicza wydaje się być tutaj przyjęta strategia zarządzania na każdym poziomie organizacji. Z głównych elementów przyjmowanej polityki zarządzania kadrami – czynniki otoczenia, czynniki sytuacyjne, technologia, wpływ otoczenia zewnętrznego (Armstrong 2000, s. 30) – w przypadku policjantów do najważniejszych nale-

żą czynniki sytuacyjne oraz czynniki otoczenia. To charakter służby, rola policji jako organizacji (czynniki sytuacyjne) oraz relacje między poszczególnymi funkcjonariuszami decydują o budowaniu zaufania, a na jego bazie – o skutecznej współpracy.

Samo pojęcie zaufania jest bardzo wieloznaczne i wieloaspektowe, można je analizować w kontekście indywidualnym, społecznym, organizacyjnym, intraorganizacyjnym, międzyorganizacyjnym etc. Jego jednoznaczne zdefiniowanie jest w tej sytuacji bardzo trudne, a tłumaczenie poszczególnych zagadnień (w szczególności w ramach nauk społecznych) ma charakter permanentny (Babbie 2008, s. 150). W literaturze można spotkać bardzo wiele propozycji ujęcia zaufania. W tym miejscu przytoczonych zostanie tylko kilka, które – w opinii autorki oraz w kontekście podejmowanego problemu – najtrafniej oddają koncepcję zaufania. Zdaniem Marka Bugdola: „Zaufanie to coś, co zostało stworzone w organizacji dla ludzi i przez ludzi, a oparte jest na pewnym poziomie przewidywalności (skutków i konsekwencji)” (Bugdol 2006, s. 22). Ten sam autor wskazuje, że zaufanie skutkuje przeświadczeniem, że podejmowana aktywność może doprowadzić do realizacji zamierzonych celów i być źródłem korzyści dla wszystkich zainteresowanych stron (Bugdol 2010, s. 16). Mamy tutaj do czynienia z postrzeganiem zaufania jako warunku determinującego efektywne działania, które doprowadzą do osiągnięcia zamierzonego w procesie pracy celu. W odniesieniu do policjantów takie definiowanie zaufania jest jak najbardziej adekwatne. Nieco inaczej kwestię zaufania definiuje Annette Baier, która twierdzi, że zaufanie to skłonność do polegania na innych i chęci opieki aniżeli wyrządzania szkody w zadaniu, którego się podjęto (Baier 1986, s. 259). Przywołana autorka zdaje się doskonale wpisywać w rolę i misję policjantów, dla których dobro społeczne powinno być najwyższą wartością, a zaufanie ma tutaj dwojakie znaczenie: zaufanie między funkcjonariuszami oraz zaufanie społeczeństwa do funkcjonariuszy. Podobnie – bardzo trafnie w kontekście funkcjonowania zaufania do policji – podchodzą Stephen C. Currall i Timothy A. Judge, którzy twierdzą, że jest to poleganie jednostki na innej osobie w sytuacji zagrożenia (Currall, Judge 1995, s. 151). Bernard Barber określa zaufanie za pomocą trzech rodzajów oczekiwań:

- oczekiwanie, że porządek społeczny zostanie utrzymany;
- oczekiwanie dotyczące kompetentnego wykonywania ról społecznych przez wszystkich członków społeczeństwa;
- oczekiwanie, że partner w relacji będzie odpowiedzialny (Barber 1983).

W tym duchu swoją definicję zaufania proponuje również Joanna Paliszkiewicz, zdaniem której „Zaufanie do kogoś lub czegoś wiąże się zatem z przekonaniem, że druga strona (ktoś lub coś) nie będzie działała przeciwko nam. Im silniejsze jest to przekonanie, tym większa gotowość do współpracy, ponieważ większe jest subiektywne prawdopodobieństwo powodzenia” (Paliszkiewicz 2013, s. 23).

Ostatnia przytoczona definicja podnosi kwestię współpracy, która dla analizy sytuacji zawodowej policjantów wydaje się być kluczowa. Zaufanie jest pierwszym i podstawowym warunkiem pełnienia służby w policji. Funkcjonariusze muszą wierzyć i ufać w misję, której się podjęli, wstępując w szeregi tej formacji, muszą oni również ufać, że ich współpracownicy podchodzą do swoich zadań w równie

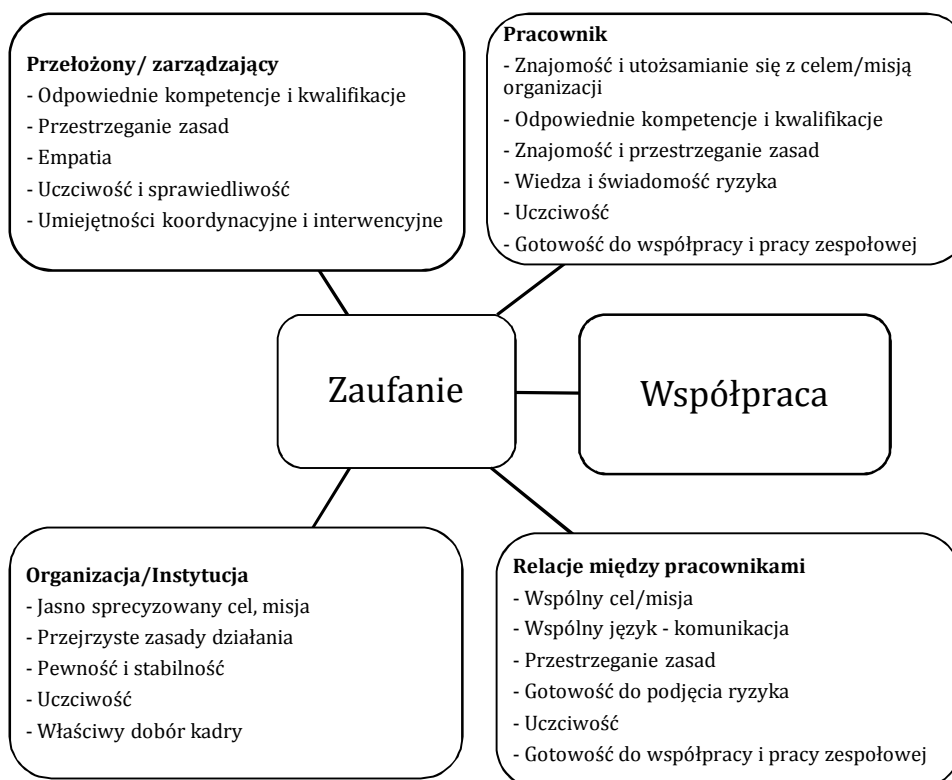
rzetelny i oddany sposób. Takiego podejścia adepci służby w policji uczą się już w trakcie kursu podstawowego, kiedy poznają specyfikę swojej profesji. Współpraca stanowi podstawowy warunek powodzenia i efektywnego funkcjonowania policji. Indywidualne podejście do obowiązków lub, co gorsze, współzawodnictwo, nie mają prawa zaistnieć – przyniosłoby to bowiem negatywne skutki zarówno dla działających w ten sposób policjantów, jak i dla całej organizacji. Rola zarządzających jest tutaj uzależniona od sytuacji i aktualnych potrzeb:

- role reaktywne/proaktywne – kierownictwo policji w głównej mierze kształtuje i podtrzymuje właściwe postawy podwładnych oparte na zaufaniu i współpracy – działania proaktywne. Przełożeni muszą jednak również reagować w sytuacji, gdy wystąpią problemy z zaufaniem lub współpracą – działania reaktywne, do których należą:
- rola partnera – sprowadza się ona do faktu, że wszystkim funkcjonariuszom, niezależnie od stopnia służbowego i pełnionej funkcji, przyświeca jeden cel, jakim jest służba dla bezpieczeństwa i dobra społecznego;
- rola stratega – przełożeni muszą przewidywać ewentualne problemy związane z budowaniem zaufania i współpracą oraz przedsięwziąć odpowiednie środki zaradcze;
- rola interwencjonisty – sprowadza się do szybkich i doraźnych działań, które mają na celu zażegnanie problemu braku zaufania i/lub braku współpracy między policjantami;
- rola innowatora – wprowadzanie nowych rozwiązań, których celem jest usprawnienie działania podległej jednostki poprzez budowanie atmosfery zaufania i współdziałania;
- rola wewnętrznego konsultanta – dzieli się doświadczeniami i dobrymi praktykami z innymi zarządzającymi;
- rola monitorującego – sprawdza, czy przyjęte zasady formalne i nieformalne są przestrzegane (por.: Armstrong 2000, s. 37-41).

Współpraca, którą w tym miejscu możemy zamiennie nazywać współdziałaniem, jest jedną z form interakcji społecznych i bardzo często jest rozpatrywana w opozycji do pojęcia konfliktu. Współdziałanie nie stanowi li tylko podłoża licznych refleksji teoretycznych, ale jest również elementem funkcjonowania organizacji opartych na podziale pracy (Misztal 1977, s. 157). Współdziałanie oparte na zaufaniu jest podstawą sprawnego funkcjonowania zespołu pracowników, co w sposób oczywisty przekłada się na efektywność organizacji i realizację jej misji. „Jedynie w sporadycznych przypadkach proces pracy przebiega indywidualnie. Zazwyczaj ludzie pracują zespołowo, mamy więc do czynienia ze zjawiskami pracy zespołowej. Miejscem pracy zespołowej jest przedsiębiorstwo, zwane ogólnie zakładem pracy lub firmą [...]. Przedsiębiorstwo jest organizmem społecznym, a każdy organizm społeczny żyje swoim własnym (wewnętrznym) życiem [...]. Organizacja ma ogromny wpływ na zachowania pracownicze, a także na przebieg integracji zespołu pracowniczego” (Milian 2002, s. 6-7). O roli zaufania w tworzeniu sprawnej współpracy można mówić w dwojaki sposób: to zaufanie determinuje współpracę, ale również – zdaniem Piotra Sztompki – najbardziej złożone formy

zaufania tworzą się, gdy dochodzi do współpracy, a jednostkowe działanie nie pozwoli na osiągnięcie zamierzonego celu (Sztompka 2007, s. 138).

Zaufanie warunkuje współpracę, ale również współdziałanie jest czynnikiem sprzyjającym tworzeniu się zaufania. Tworzenie zaufania między pracownikami i wobec organizacji stanowi warunek *sine qua non* sprawnego i efektywnego jej funkcjonowania zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i ze środowiskiem zewnętrznym. Na Rysunku 1 zobrazowano, jakie czynniki mają wpływ na poziom zaufania w organizacji.



Rysunek 1. Model zaufania wewnątrz- i międzyorganizacyjnego

Źródło: Opracowanie własne

Wysoki poziom zaufania społecznego i jego szczególnej formy, zaufania zawodowego, sprzyja bardziej efektywnej działalności i stanowi korzyść zarówno dla pracowników, jak i odbiorców efektów ich pracy. Wysoki poziom zaufania gwarantuje większą efektywność funkcjonowania i działania organizacji (Tittenbrun 2006, s. 44). Delegowanie obowiązków na szczeble niższe jest szczególnie widoczne w przypadku zhierarchizowanych instytucji, gdzie również kwestia odpowiedzialności jest ściśle określona. Policja jako taka organizacja opiera się na delegowaniu obowiązków, a współpraca między policjantami oparta jest na zaufaniu.

W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzonych wśród funkcjonariuszy w kontekście współpracy i zaufania w ich służbie.

Zaufanie i współpraca jako podstawa działań funkcjonariuszy policji

Wyniki badań, jakie zostaną zaprezentowane poniżej, są częścią większego projektu badawczego. Badania zostały przeprowadzone wśród funkcjonariuszy policji z całej Polski. Wśród respondentów znaleźli się policjanci będący uczestnikami kursów specjalistycznych prowadzonych przez Szkołę Policji w Pile. Na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety oraz pytania zadawane w drodze wywiadu pogłębionego odpowiadali w czasie wolnym poza godzinami zajęć i poza terenem szkoły. Dobór próby odbywał się metodą kuli śnieżnej, jednakże warunkiem koniecznym był minimalny staż służby wynoszący 3 lata. Badania prowadzono zarówno metodą ilościową (kwestionariusz ankiety), jak i jakościową (wywiady). W niniejszym artykule zaprezentowane zostaną wyłącznie informacje pozyskane w drodze wywiadów pogłębionych. Odpowiedzi udzieliło 66 funkcjonariuszy (w tym 12 pełniących funkcje kierownicze). Respondenci byli zróżnicowani pod względem społeczno-demograficznym.

Analiza zaufania pracowników może dotyczyć wielu płaszczyzn: zaufania między pracownikami, zaufania do przełożonych, zaufania do misji i celu organizacji, zaufania do organizacji jako źródła dochodów i pozycji społecznej, wreszcie zaufania do samego siebie (rozumianego jako świadomość własnych możliwości i kompetencji). W niniejszym artykule zaufanie będzie rozpatrywane przede wszystkim w kontekście relacji między pracownikami. Jak zaprezentowano na *Rysunku 1*, zaufanie to dotyczy kilku podstawowych czynników: wspólnego celu, wspólnego języka i umiejętności komunikacji, gotowości do podjęcia ryzyka, gotowości i otwartości na współpracę i pracę zespołową oraz uczciwości. Analiza zebranego materiału będzie dokonywana właśnie w oparciu o tych kilka elementów. Stanowią one w dużym stopniu odzwierciedlenie metod i sposobów zarządzania zasobami ludzkimi w policji, które to zarządzanie skutkuje umiejętnością współpracy opartej na wysokim stopniu zaufania. Zarządzanie w wielu zawodach wysokiego ryzyka dotyczy kreowania klimatu organizacji opartego na kształtowaniu i umacnianiu postaw pracowniczych, które będą ukierunkowane na identyfikowanie się z misją organizacji, budowaniem atmosfery zaufania i współpracy oraz uczciwości zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Jest to o tyle istotne, że wszelkie procesy zachodzące w organizacji są odzwierciedleniem systemu norm i wartości oraz zwyczajów – świadomości zbiorowej (Ściborek 2010, s. 359). Tworzenie odpowiedniego klimatu organizacji jest w dużej mierze uwarunkowane sposobem zarządzania, poziomem zaufania i umiejętnością współpracy.

Wspólny cel – zaufanie do misji organizacji

Biorąc pod uwagę charakter i podstawę funkcjonowania policji, cel i jej misja wydają się nie budzić żadnych wątpliwości. „Tworzy się Policję jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego”

(Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji). Świadomość znaczenia i misji policji jest najważniejszym wyznacznikiem służby w tej formacji, stanowi również podstawę zaufania w stosunku do niej. Funkcjonariusze wstępujący w szeregi policji składają ślubowanie, w którym przysięgają wiernie służyć społeczeństwu i ojczyźnie, jednocześnie ufają, że misja, której się podjęli, jest jedyną słuszną. „Wstępując w szeregi policji, musisz zgadzać się z jej misją – nie można jej podważać lub negować. Albo się z nią zgadzasz i utożsamiasz, albo nie ma tu miejsca dla ciebie. Zaufanie do organizacji i współpracowników jest podstawą naszej służby. Służba to nie praca, to powołanie i misja” (mężczyzna 42 lata, 18 lat służby). Policjanci zdają sobie sprawę z misyjnego charakteru ich służby: „Jeśli wybrałeś służbę dlatego, że chciałeś się dorobić, albo zaspokoić jakieś «chore» poczucie władzy, to bardzo szybko stracisz serce do tej roboty. Tutaj tylko chęć niesienia pomocy, zrobienia czegoś dobrego dla innych może zrekompensować trudne warunki pracy, niskie wynagrodzenie, czy nawet brak szacunku ze strony tych, którym chcesz pomóc [...]. Nie można być dobrym policjantem, jeśli nie kocha się tego, co się robi, i jeśli nie rozumie się, po co została powołana ta formacja” (mężczyzna 38 lat, 15 lat służby). Misja, jakiej podejmują się w swojej pracy zawodowej policjanci, jest podstawą wyboru takiej ścieżki zawodowej – mają oni bowiem świadomość, że każde ich działanie będzie miało wpływ na funkcjonowanie całego społeczeństwa, a właściwa realizacja misji stanowi gwarancję ładu i porządku społecznego. „Dla nas – kobiet, podobnie jak dla mężczyzn, ważne jest, by praca przynosiła satysfakcję. A satysfakcję ze służby w policji można osiągnąć tylko wtedy, gdy widzi się znaczenie wykonywanych obowiązków służbowych. Jasne, że większość z nas oprócz bycia policjantką jest również żoną i matką, ale to, co nas odróżnia od pozostałych żon i matek, to znaczenie pracy, jaką na co dzień wykonujemy” (kobieta 43 lata, 18 lat służby). Analiza wypowiedzi respondentów wskazuje, że mają oni całkowitą świadomość misji i celu formacji, do której należą. Jest to również podstawa ich funkcjonowania w roli pracownika. Wspólny cel i utożsamianie się z misją organizacji/instytucji stanowią podstawę zaufania, które z kolei przekłada się na współpracę mającą zaowocować osiągnięciem wspólnego celu. W przypadku policjantów celem jest zminimalizowanie zagrożeń dla ładu i porządku społecznego, służba i pomoc wszystkim ludziom niezależnie od ich cech społeczno-demograficznych. „Łączy nas wspólny cel, wspólna misja, wszyscy gramy do jednej bramki – ktoś, kto działa wbrew filozofii firmy, nie ma prawa do niej przynależeć” (mężczyzna 37 lat, 12 lat służby).

Utożsamianie się z celem organizacji jest jednym z czynników budujących zaufanie, stanowi również element niezbędny dla współpracy. Dużą rolę przełożonych/zarządzających jest tutaj umiejętność i chęć kształtowania pozytywnych postaw w stosunku do służby. Realizacja zamierzonych celów może i powinna scalać grupę pracowniczą, ponieważ wymaga współpracy. „Zaufanie związane jest z gotowością do dobrowolnej współpracy, a nie pod wpływem przymusu czy zastraszania” (Sankowska 2011, s. 73). Znajomość misji organizacji i utożsamianie się z nią jest – w przypadku zawodów wysokiego ryzyka – szczególnie istotne, ponieważ przekłada się w sposób bezpośredni na całość społeczeństwa.

Wspólny język – komunikacja

Poprawna komunikacja stanowi istotny warunek efektywnej działalności niezależnie od jej charakteru. W zawodach wysokiego ryzyka mamy do czynienia zarówno z komunikacją pionową, jak i poziomą. Komunikacja pionowa jest ściśle wpisana w organizację funkcjonowania tzw. grup dyspozycyjnych, do których należy policja. Istnieje hierarchia służbowa, która dotyczy nie tylko procesu zarządzania, ale również komunikacji. Pionowa komunikacja w organizacji dotyczy w głównej mierze przekazywania poleceń służbowych oraz uzyskiwania informacji od pracowników (Krupski 2004, s. 116). W służbie funkcjonariuszy oprócz specyficznej nomenklatury zawodowej istnieje również szereg określeń, które są przynależne właśnie tej grupie zawodowej. Istnienie żargonu policyjnego nie jest czymś nowym, funkcjonuje od lat. Ułatwia on i przyspiesza komunikację, stanowi również swoiste sito oddzielające „swoich” od „obcych”. Sami funkcjonariusze podkreślają, że jest to element integrujący, zbliżający ich do siebie, swoisty rodzaj więzi, szczególnie w zakresie komunikacji poziomej, ale również pionowej. „W naszym żargonie istnieje bardzo wiele określeń, które dla osób spoza firmy mogą być niejasne, a czasem wręcz głupie. Używamy pewnych skrótów, pewnych zdrobnień z kilku powodów – po pierwsze: ludzie spoza policji nie powinni pewnych rzeczy wiedzieć, po drugie: zamiast mówić pełnym zdaniem «Przestępczość gospodarcza», mówimy po prostu «PG», po trzecie: jest to sposób na zdystansowanie się do pewnych kwestii, swoiste bagatelizowanie ich, by nie obciążać nadto psychiki. Tak, zdecydowanie można powiedzieć, że język jest elementem, który nas integruje i ułatwia współpracę” (34 lata, 8 lat służby). Swoistość języka, który ma zarazem ułatwiać komunikację, jak i integrować, ma również znaczenie dla podejmowanej przez policjantów współpracy. „Celem komunikowania jest poprawa współdziałania, a nie poprawa porozumienia [...]. Intencją współdziałania może być realizacja wspólnego przedsięwzięcia lub celu dla każdego z uczestników procesu komunikowania się, takiego jednak, który wymaga jakiejś formy akcji z drugiej strony” (Żądło 2014, s. 22). Umiejętność efektywnej komunikacji jest podstawą właściwej i owocnej współpracy między uczestnikami danego działania.

Przestrzeganie zasad

Jasno określone zasady, które zostaną zinternalizowane przez członków danej grupy, warunkują jej istnienie. Dotyczy to wszystkich rodzajów i form tworów społecznych: rodzin, grup koleżeńskich, grup zawodowych, narodów etc. Nie inaczej jest w przypadku funkcjonariuszy policji – tutaj klarowne zasady i konieczność ich przestrzegania stanowią o możliwości istnienia tej formacji. Nie ma tutaj miejsca na dobrowolne interpretowanie przepisów i reguł działania. Istotną rolę pełnią tu przełożeni, którzy mogą i powinni egzekwować respektowanie zasad przez podwładnych. Ich samych również dotyczy ten sam kodeks, co przekłada się na dawanie swego przykładu. Przepisy jasno określają działania policjantów w danej sytuacji i muszą się oni do nich dostosować. „Działanie zgodnie z przepisami prawa jest dla nas obowiązkiem. Znajomość i przestrzeganie przepisów gwarantuje, że w określonej sytuacji będziemy wiedzieli, jak należy postąpić. Jedno-

częście daje nam to pewne poczucie pewności, bo przepisy mają charakter ogólny i wszyscy policjanci stosują je jednakowo, więc niezależnie od tego, z kim przyjdzie mi pełnić służbę, to będę miał pewność, że ta osoba postąpi tak jak ja” (mężczyzna 39 lat, 15 lat służby). Istnienie zasad i standardów postępowania sprzyja w sposób oczywisty współpracy między policjantami – wszyscy muszą dostosować się do takiego samego systemu, co skutkuje również większym poziomem integracji wewnątrz grupy. „Osoba, która łamie zasady, nie przestrzega przepisów, nie może być członkiem naszej formacji. Nie wyobrażam sobie służby z kimś, kto stosuje «wolnoamerykanke» – tu nie ma miejsca na takie zachowanie” (kobieta 41 lat, 16 lat służby). Zasady i ich przestrzeganie mają – zdaniem respondentów – znaczenie integrujące, a to w sposób bezpośredni przekłada się na współpracę między nimi.

Gotowość do podjęcia ryzyka

Gotowość do podjęcia ryzyka dotyczy nie tylko zawodów wysokiego ryzyka. Jest ona istotna w każdej grupie zawodowej, choć w każdej owo ryzyko może być inaczej definiowane. W przypadku policjantów definicja ryzyka jest bardzo prosta i oczywista – dotyczy sytuacji, która może stworzyć zagrożenie dla zdrowia lub życia funkcjonariuszy lub innych członków społeczeństwa. „Ryzyko jest wpisane w nasz zawód. Każdy, kto decyduje się na służbę w policji, musi być świadomy zagrożenia, jakie ze sobą niesie. Oczywiście na kursach uczą nas, by niepotrzebnie nie ryzykować, minimalizować zagrożenie etc., ale moim zdaniem największe poczucie bezpieczeństwa daje sprawdzony partner, który nie zawaha się ryzykować swoim życiem, by mi pomóc. Ja sam nie wahałbym się ani chwili, bo w służbie jesteśmy nie tylko współpracownikami, ale bardzo często najlepszymi przyjaciółmi. Ta praca bardzo zbliża, szczególnie gdy przeżyło się razem jakieś trudne i niebezpieczne akcje” (mężczyzna 46 lat, 24 lata służby). Świadomość, że partner zawodowy pomoże w każdej trudnej sytuacji, wpływa pozytywnie na współpracę między policjantami. Nie oznacza to oczywiście, że nie zdarzają się przypadki niezdrowej rywalizacji, ale w opinii respondentów, mają one charakter marginalny i są uzależnione od charakteru służby. Przełożeni świadomi istniejącego ryzyka w taki sposób zarządzają kadrami (obsadzanie dyżurów, przydzielanie zadań etc.), by zminimalizować ewentualne niebezpieczeństwo dla życia i zdrowia swoich podwładnych.

Uczciwość

Budowanie współpracy opartej na zaufaniu nie jest możliwe bez świadomości, że partnerzy relacji są wobec siebie uczciwi. Przekonanie o czystych intencjach drugiej strony daje gwarancję otwartości i rzetelności w działaniach. Dotyczy to zarówno uczciwości przełożonych względem podwładnych i odwrotnie, jak i relacji między pracownikami na tym samym szczeblu struktury organizacyjnej. Budowanie relacji opartej na zaufaniu nie jest możliwe w sytuacji, gdy któraś ze stron nie jest uczciwa, gdy jej intencje są podszyte fałszem. „Jeżeli ktoś skłamie raz, ma etykietę kłamcy, natomiast jeżeli ktoś jest cały czas uczciwy, musiałoby się wydarzyć coś wielkiego, aby został tak określony” (Paliszkievicz 2013, s. 68). W zawo-

dach zaufania publicznego, do których należy również służba w policji, nie ma miejsca na brak uczciwości, ponieważ rzutuje to na całą formację, a utrata zaufania do policji może nieść ze sobą bardzo poważne konsekwencje. „Tylko uczciwi i chętni do służby powinni być członkami naszej grupy [...]. Owszem, zdarzają się tzw. «czarne owce», ale powinny być one natychmiast eliminowane z naszego środowiska. Nie wyobrażam sobie pracować z kimś, kto na przykład bierze łapówki albo w inny sposób postępuje nieuczciwie. Nie chcę tu wystawiać policjantom laurki, bo nie o to chodzi, ale jeśli pyta pani o moje zdanie, to jest ono jedno – absolutnie nie chciałabym współpracować z takimi ludźmi” (kobieta 43 lata, 18 lat służby). Uczciwość wydaje się być oczywistym elementem zaufania będącego podstawą współpracy i raczej nie powinno być wątpliwości co do jego znaczenia w efektywnym współdziałaniu.

Gotowość do współpracy i pracy zespołowej

Wszystkie rozważania na temat zaufania i współpracy stają się bezpodstawne w sytuacji, gdy strony relacji nie wykazują chęci i gotowości do wspólnego działania. Praca zespołowa daje pozytywne efekty nie tylko w postaci dobrych wyników organizacji, poprawia ona także relacje między pracownikami (Lundy, Cowling 2000, s. 326). Do współpracy nie można zmusić, bo nie będzie ona przynosiła zamierzonych efektów. Ważne jest jednak uświadamianie znaczenia pracy zespołowej, bowiem w większości przypadków przynosi ona zdecydowanie lepsze efekty aniżeli indywidualne działanie poszczególnych pracowników (Katzenbach, Smith 2001, s. 21). Służba w policji to w zdecydowanej większości, jeśli nie w całości, praca zespołowa. W zespołach – czy mamy tu na myśli grupy patrolowo-interwencyjne, czy też zespoły powołane do rozwiązania jakiegoś problemu – funkcjonariusze realizują swoje ustawowe obowiązki. „Pracujemy jako jedna formacja. Nie walczymy o indywidualne wyniki, ale ważne jest dobro całej jednostki i formacji. Myślę, że działając w pojedynkę, można nawet sobie zaszkodzić, bo raczej zespół nie toleruje takich indywidualistów, są postrzegani w kategorii «outsiderów», a to nie jest dobrze widziane” (mężczyzna 33 lata, 8 lat służby). Otwartość na współpracę i pracę zespołową staje się warunkiem niezbędnym dla budowania klimatu zaufania w organizacji, co będzie się również przekładało na współpracę między członkami tej organizacji. „W takiej robocie, jak nasza, nie mogą mieć miejsca jakieś głupie personalne konflikty czy przepychanki, bo podstawą naszej służby jest wzajemne zaufanie i pewność, że partner w sytuacji zagrożenia pośpieszy nam z pomocą. Jeśli dochodzi do jakichś spięć (bo oczywiście mają one miejsce – to nieuniknione), są one natychmiast rozwiązywane, by nie pozostawiać sytuacji bez wyjaśnienia. Myślę, że między policjantami istnieje bardzo silna solidarność, którą widać szczególnie właśnie w sytuacjach kryzysowych...” (mężczyzna 33 lata, 8 lat służby).

Powyższa analiza czynników wpływających na zaufanie i współpracę w policji wskazuje, że sami zainteresowani są świadomi ich znaczenia. Prawdopodobnie na co dzień nie zastanawiają się nad ich rolą w wykonywaniu obowiązków służbowych.

Podsumowanie

Budowanie klimatu zaufania w organizacji jest warunkiem niezbędnym dla współpracy i efektywnego jej funkcjonowania. Ogromna w tym rola osób zarządzających, które w istotny sposób kreują atmosferę zaufania i współpracy. Policja jako formacja powołana do ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego musi działać w sposób zorganizowany, co możliwe jest wyłącznie w sytuacji ścisłej współpracy wszystkich funkcjonariuszy. Osiągnięcie pożądanego poziomu współdziałania jest efektem zaufania, jakim darzą się wzajemnie szeregowi policjanci i ich przełożeni, oraz wiary w misję i cel ich służby. Utrata zaufania do współpracowników, przełożonych lub utrata wiary w cel działań mogłaby przynieść daleko większe szkody niż wymiar jednostkowy. Konsekwencje takiego stanu rzeczy dotyczyłyby nie tylko pojedynczych funkcjonariuszy, ale całego środowiska zawodowego i społeczeństwa. O zaufaniu i współpracy w zawodach wysokiego ryzyka należy mówić jak o czymś oczywistym, co jest na stałe wpisane w charakterystykę tych profesji. Niniejsze opracowanie dotyczy zaufania i współpracy w ramach środowiska policjantów, ale należy również pamiętać, że o zaufaniu w zawodach wysokiego ryzyka mówi się również w kontekście zaufania, szacunku i prestiżu, jakim ich przedstawiciele darzy społeczeństwo. Zaufanie w tym wymiarze jest zdecydowanie bardziej skomplikowanym zjawiskiem, a w dużym stopniu wpływa na nie zaufanie i współpraca wewnątrz policji. Brak zaufania i współpracy wśród policjantów będzie odbijał się na ich służbie, a to przykłada się na społeczną ocenę całej formacji.

Zaufanie w organizacji jest przedmiotem licznych opracowań i analiz, co świadczy o jego znaczeniu dla klimatu skutecznego działania. Jego wymiar jednostkowy i globalny sprawia, że staje się ono kluczowe w relacjach międzyludzkich. „[...] zaufanie jest kierowane ku różnym obiektom czy adresatom, inaczej mówiąc «niepewnym działaniom innych ludzi», którzy mogą występować pod wieloma postaciami, a ich działania przejawiają różny stopień złożoności. Pisząc o złożoności działań i relacji, socjolog przyjmuje określenie kręgów zaufania oraz w ślad za Fukuyamą termin «horyzont zaufania» (publicznego). Horyzont zaufania rozciąga się od najbardziej «konkretnych relacji międzyosobowych do bardziej abstrakcyjnego odniesienia wobec obiektów publicznych: struktur, instytucji, organizacji, państwa»” (Żółkowska 2014, s. 209, za: Sztompka 2007, s. 103-104). Budowanie solidnych podstaw dla zaufania wewnątrz i wokół policji winno stanowić cel wszystkich funkcjonariuszy i być przedmiotem ciągłego doskonalenia i poprawy ewentualnych braków lub uchybień. Dla sprawnego funkcjonowania całej formacji zaufanie między policjantami nie jest zadaniem do wykonania, ale celem samym w sobie, który na każdym etapie ich służby będzie skutkował owocną i korzystną dla całego społeczeństwa współpracą.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Akade, Kraków.
2. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Baier A. (1986), *Trust and Antitrust*, „Ethics”, Vol. 96, No. 2, s. 231-260.
5. Barber B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick.
6. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
7. Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
8. Currall S.C., Judge T.A. (1995), *Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Vol. 64, No. 2, s. 151-170.
9. Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław.
10. Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
11. Krupski R. (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, WWSZiP, Wydawnictwo I-BiS, Wałbrzych-Wrocław.
12. Lubrańska A. (2008), *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa.
13. Luhmann N. (2007), *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.
14. Lundy O., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
15. Mika B. (2009), *Sieć zaufania. Jak dzięki zaufaniu niektórzy internetowi kupcy zarabiają więcej od konkurencji*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Łysomnice.
16. Milian L. (2002), *Praca, osobowość, kierowanie. Wybrane zagadnienia dla studiujących kierunek zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
17. Misztal B. (1977), *Zagadnienia społecznego uczestnictwa i współdziałania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
18. Paliszkiewicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
20. Rudzewicz A. (2016), *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – relacje – pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
21. Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
22. Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków.
23. Ściborek Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
24. Tittenbrun J. (2006), *Własność siły roboczej a kapitał ludzki i kapitał społeczny*, [w:] Stępień J. (red.), *Praca i kapitał społeczny w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego*, Drukarnia „Prodruck”, Poznań, s. 76-89.
25. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. 1990 nr 30 poz. 179), rozdział I art. 1.1.
26. Żądło K. (2014), *O wartości zaufania. Komunikacja i budowa zaufania a rynkowa wartość przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
27. Żółkowska T. (2014), *Zaufanie. Szkice teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**MANAGEMENT BASED ON COOPERATION AND TRUST.
AN ANALYSIS ON THE EXAMPLE
OF THE POLICE PROFESSION**

Abstract: Police service belongs to the so-called high-risk professions, and its performance requires adjusting to specific working conditions. The difficulty of professional duties and their significance for the functioning of society requires good cooperation and trust between police officers. This trust concerns not only co-workers but also superiors and the mission of the entire formation. The aim of this article is to present and analyse the results of a study conducted among police officers. The study concerned, among others, the importance of trust and cooperation in carrying out their professional duties. The basis of this study is information obtained through interviews with police officers from all over Poland.

Keywords: Police, cooperation, human resources management, trust, high-risk profession



ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI MIESZKANIOWYMI W PERSPEKTYWIE OCZEKIWAŃ POTENCJALNYCH NABYWCÓW

Martyna Musiał

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem opracowania jest ukazanie, ocena i analiza oczekiwań nabywców nieruchomości mieszkaniowych. W części empirycznej artykułu przedstawiono charakterystykę nieruchomości mieszkaniowych oraz specyfikę zarządzania lokalami mieszkaniowymi. W części badawczej wykorzystano kwestionariusz ankietowy, natomiast metodą badawczą było badanie sondażowe. Badanie przeprowadzono wśród mieszkańców Częstochowy. Wyniki ankiety odnoszą się do preferencji zakupowych nabywców nieruchomości mieszkaniowych na terenie miasta. Pozyskane w tym badaniu informacje z jednej strony nakreślają obraz potrzeb klientów, a z drugiej mogą być sugestią dla podmiotów tworzących podaż na rynku nieruchomości.

Słowa kluczowe: mieszkanie, rynek nieruchomości, nieruchomość mieszkaniowa, zarządzanie nieruchomością mieszkaniową

DOI:10.17512/znpcz.2018.1.05

Wprowadzenie

Nieruchomości coraz częściej stają się przedmiotem zainteresowania rzeszy ludzi. Dzieje się tak, gdyż życie bez nieruchomości nie byłoby możliwe. Do niedawna zaspakajały one głównie potrzebę „dachu nad głową”. W miarę upływu lat zakres funkcji nieruchomości został poszerzony. Zaczęto postrzegać je między innymi jako inwestycje, powiększenie czy też zabezpieczenie kapitału własnego (Sitek 2010, s. 10).

W zakresie tematyki nieruchomości bardzo ważnym zagadnieniem okazuje się zarządzanie nieruchomościami. Niegdyś zarządzanie nieruchomościami było oparte na działaniach zapewniających właściwą gospodarkę finansowo-ekonomiczną, bezpieczeństwo użytkowania nieruchomości, odpowiednią gospodarkę energetyczną, utrzymanie nieruchomości w odpowiednim stanie technicznym oraz inwestowanie w nieruchomość. Obecnie w ustawodawstwie nie występuje definicja zarządzania nieruchomościami. Ostateczna treść terminu oraz zakres czynności, którymi jest objęta nieruchomość, wynika z umowy zawartej pomiędzy zarządcą a właścicielem, wspólnotą mieszkaniową lub inną jednostką (Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. ..., art. 185).

Istota nieruchomości mieszkaniowych

Rynek nieruchomości mieszkaniowych definiowany jest jako miejsce spotkań popytu mieszkaniowego z podażą mieszkań. Na podstawie tej relacji następuje zawarcie transakcji rynkowej (Łaszek 2006, s. 155). W związku z tym głównym celem na rynku nieruchomości mieszkaniowych jest relacja przyszłego użytkownika z nieruchomością (Lemańska-Majdzik, Tomski 2014, s. 6).

Rynek nieruchomości mieszkaniowych to rynek o lokalnym charakterze. Specyficzne cechy owego rynku warunkują postępowanie zakupowe potencjalnych nabywców działających na nim. Zatem determinanty, jak i motywy procesu decyzyjnego mają istotę indywidualną (Gorzeń-Mitka, Grabiec 2015, s. 298). Wybór nieruchomości mieszkaniowych jest zatem całkowicie własny oraz modyfikowalny – możliwość zmiany lokalu mieszkalnego (Lis 2008, s. 17).

Poruszając tematykę nieruchomości mieszkaniowych, należy wyjaśnić definicję lokalu mieszkalnego. Mieszkaniem jest lokal powstały za pośrednictwem przebudowy lub budowy, a tym samym staje się miejscem wykorzystywanym na potrzeby mieszkalne (Bryx 2006, s. 74). Nieruchomościami mieszkaniowymi nie są lokale o zbiorowym zamieszkanu, takie jak: domy opieki, domy studenckie, internaty, hotele pracownicze (Baranowski 2008, s. 167).

Lokal mieszkalny, w porównaniu z resztą budynków, powinien podołać odgórnie narzuconym wymogom. Jednym z podstawowych kryteriów jest właśnie zapewnienie całonocnego pobytu lokatora bez narażenia jego zdrowia bądź życia. W związku z tym użytkownik mieszkania do godnej egzystencji potrzebuje pomieszczeń o odpowiednim rozmiarze oraz podstawowego wyposażenia. Dzięki tym aspektom każdy lokal mieszkalny jest swego rodzaju indywidualnością umożliwiającą samodzielne prowadzenie gospodarstwa domowego (Bończak-Kucharczyk 2014, s. 36).

W myśl ustawy o własności lokali za samodzielny lokal mieszkalny możemy uznać „wydzieloną trwałymi ścianami w obrębie budynku izbę lub zespół izb przeznaczonych na stały pobyt ludzi, które wraz z pomieszczeniami pomocniczymi służą zaspokajaniu ich potrzeb mieszkaniowych” (Ustawa z dnia 14 czerwca 1994 r. ..., art. 2). Zapis ustawy uwzględnia istnienie dodatkowych pomieszczeń przynależnych do lokalu, takich jak: garaż, strych, komórka, piwnica. Warto nadmienić, że pomieszczenia tego typu nie muszą być połączone z budynkiem, ważne, aby zostały usytuowane na tym samym gruncie. Terminologia lokalu mieszkalnego została poszerzona w ustawie o najmie lokali mieszkalnych, która dodatkowo zawiera informacje o możliwości wynajęcia powierzchni mieszkaniowej (Ustawa z dnia 2 lipca 1994 r. ..., art. 57). Przedmiotem transakcji o tym charakterze może być lokal bądź dom. Powierzchnia ta zostaje wykorzystana w celach mieszkaniowych lub jako miejsce prowadzenia własnej działalności z zakresu sztuki oraz kultury (Bończak-Kucharczyk 2014, s. 7).

Lokal mieszkalny powinien spełnić narzucone odgórnie normy techniczne. Standardy stworzone przez Ministra Infrastruktury dotyczą szczególnie mieszkań na terenie budynków wielorodzinnych. Zgodnie z powyższymi ustaleniami mieszkanie poza powierzchnią mieszkaniową musi zawierać pomieszczenia takie jak:

łazienka, kuchnia bądź wnęka kuchenna, miejsce składowania w postaci piwnicy czy też komórki oraz korytarz zwany powierzchnią komunikacji wewnętrznej (Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. ..., art. 9-12).

Specyfika zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi

Zarządzaniem nieruchomościami mieszkalnymi zajmuje się zarządca nieruchomości. Podmiot ten dba o utrzymanie, jak i podwyższenie wartości danej nieruchomości. Zabieg taki ma na celu długotrwałe użytkowanie nieruchomości przez ogół konsumentów z sektora publicznego, jak i prywatnego. Jednak zarządca nieruchomości przede wszystkim dba o interesy swego klienta, a więc właściciela danej nieruchomości, umożliwiając mu zdobycie maksymalnych zysków ze sprzedaży bądź najmu nieruchomości (Sobczak 2010, s. 16).

Pomimo nieistniejącego już art. 185 ust. 1 pkt 5 u.g.n. (ustawa o gospodarce nieruchomościami) nadal należy uważać, iż utrzymanie nieruchomości w odpowiednim stanie jest jedną z najistotniejszych wytycznych zarządcy nieruchomości. W celu utrzymania lub powiększenia wartości nieruchomości należy przeprowadzić konserwację, remonty, właściwą eksploatację nieruchomości oraz zapewnić jej mieszkańcom bezpieczeństwo i porządek. W związku z tym zarządca nieruchomości powinien dokonać oceny istniejącego stanu rzeczy oraz opracować plan konserwacji, szczególnie uwzględniając wielkość środków niezbędnych do ich wykonania (Nowak, Skotarczak 2013, s. 209).

Kolejnym etapem zarządzania nieruchomością mieszkaniową jest kontrola stanu nieruchomości. Działanie to obejmuje sprawdzenie zgodności przeznaczenia i spełnienia wymogów ochrony środowiska oraz utrzymania obiektu w należytych stanie estetycznym i technicznym (Bończak-Kucharczyk 2014, s. 312-315).

Obowiązki zarządcy nieruchomości to również zapewnienie lub inspirowanie właścicieli nieruchomości do utrzymania odpowiedniej gospodarki finansowo-ekonomicznej oraz gospodarki energetycznej (Nalepka 2006, s. 9). Mówiąc o aspektach finansowo-ekonomicznych, należy dopilnować, aby właściciel nieruchomościłożył odpowiednie środki na jej utrzymanie (Gawron 2010, s. 10). Do dalszych zadań należy zapewnienie odpowiedniej gospodarki energetycznej. To działania oparte na: podłączeniu nieruchomości do sieci (elektrycznej, ciepłej, gazowej), wyposażeniu lokalu mieszkalnego w urządzenia (grzejniki, piece, urządzenia pomiarowe), zawarciu odpowiedniej umowy z dostawcami usług energetyczno-gazowych, opłaceniu należności dostawcom, przeprowadzaniu konserwacji urządzeń i dokonywaniu potrzebnych ulepszeń w postaci instalacji urządzeń czy docieplanie ścian (Bończak-Kucharczyk 2014, s. 312-315).

Ostatnim elementem zarządzania nieruchomością mieszkaniową jest inwestowanie w nieruchomość. Inwestowanie w nieruchomość to obowiązek właściciela, a nie zarządcy nieruchomości. Jednakże w myśl z nieprawomocnego już art. 185 ust. 1 pkt 6 u.g.n. działanie takie może stanowić obowiązek zarządcy nieruchomości, wynika to z zawartej umowy. W związku z tym inwestowanie w nieruchomość obejmuje dokonywanie ulepszeń służących poprawie walorów funkcjonalnych i użytkowych nieruchomości. Ponadto w tym zakresie dokonuje się poprawy mają-

cej na celu uzyskanie dodatkowych przychodów z nieruchomości – przebudowa lub rozbudowa obiektu budowlanego.

Omawiając specyfikę zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi, warto nadmienić, iż obowiązki, jakimi będzie trudnił się zarządca nieruchomości, zależą od woli obu stron. Właściciel, jak i zarządca powinni jednak dołożyć wszelkich starań, by oczekiwania potencjalnych nabywców lokalu mieszkalnego zostały zaspokojone (Najbar, Uhruska 2006, s. 149-150).

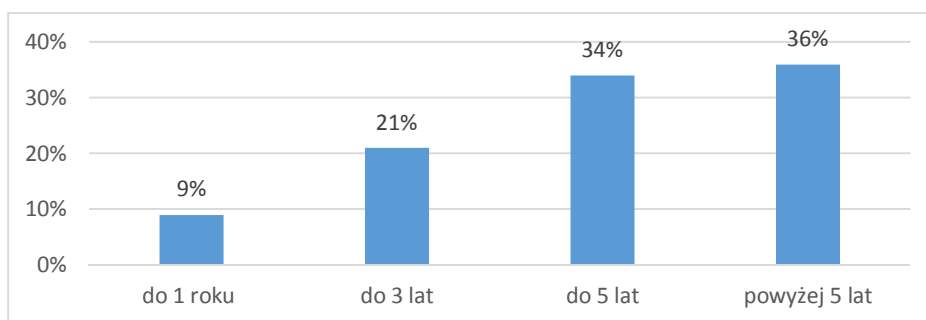
Analiza uzyskanych wyników badań

Grupę badawczą stanowiło 100 mieszkańców miasta Częstochowy. Dobór wielkości próby uzasadniony jest stale malejącą liczbą mieszkańców miasta. Wybór 100 ankietowanych okazał się jednak wystarczający do ukazania wiedzy o zróżnicowaniu oczekiwań potencjalnych nabywców nieruchomości mieszkaniowych.

Badanie zostało przeprowadzone od października do grudnia 2017 roku. Wśród ankietowanych przeważali mężczyźni, których było 61. W grupie badanych zdecydowanie przeważały osoby między 21. a 30. rokiem życia – stanowiły one 53% ogółu ankietowanych. Respondenci w wieku 31-40 lat stanowili 31% badanych, natomiast ludzie w grupie wiekowej 18-20 lat oraz 41-50 lat stanowili po 7% respondentów. Warto nadmienić, że w ankiecie nie wzięli udziału mieszkańcy powyżej 60. roku życia.

Wśród osób badanych dominowało wykształcenie wyższe – 57% ankietowanych. Na drugim miejscu znaleźli się mieszkańcy o wykształceniu średnim, których było 29%. Natomiast na samym końcu, z wynikiem 2%, znaleźli się respondenci o wykształceniu gimnazjalnym. W badaniu nie wzięły udziału osoby o wykształceniu podstawowym.

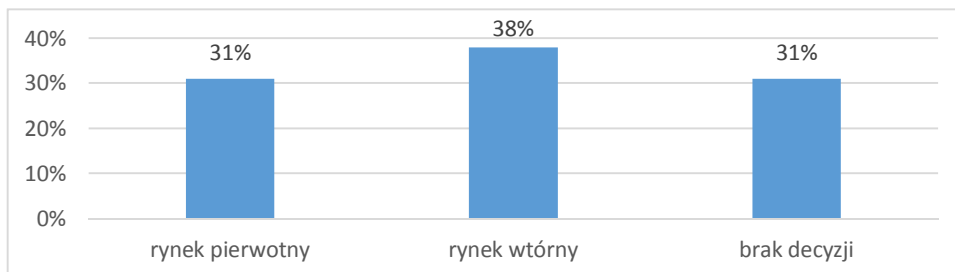
Z uzyskanych danych wynika, że 32% respondentów posiada dwuosobowe gospodarstwo domowe. Kolejne 25% osób badanych twierdzi, że ich gospodarstwo zamieszkują 3 osoby. Natomiast 17% osób ankietowanych przyznaje, że w obrębie ich gospodarstwa domowego przebywają 4 osoby. Wśród 18% respondentów znajdują się osoby mające 5 lub więcej osób w gospodarstwie domowym. Natomiast jedynie 8 respondentów mieszka samotnie.



Rysunek 1. Orientacyjny czas planowanego zakupu mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

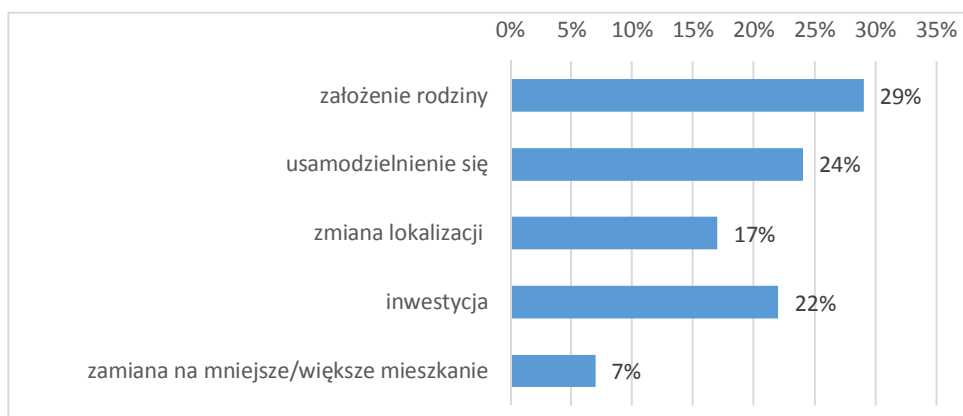
Większość ankietowanych (91%) w najbliższym czasie nie planuje zakupu mieszkania w Częstochowie. Pogłębiając jednak to pytanie, dostrzec można, że ponad połowa respondentów (70%) respondentów zamierza dokonać zakupu mieszkania w czasie 5 lub powyżej 5 lat. Natomiast 21% badanych uważa, że mieszkanie nabędzie w przeciągu 3 najbliższych lat. Niestety tylko 9% spośród respondentów pragnie nabyć mieszkanie w przeciągu 1 roku (*Rysunek 1*).



Rysunek 2. Preferowany rynek nieruchomości mieszkaniowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z zebranych danych wynika, że 31% osób zainteresowanych zakupem mieszkania nie podjęło jeszcze ostatecznej decyzji co do tego, czy będzie to pierwotny, czy też wtórny rynek nieruchomości. Wśród pozostałych ankietowanych 38% pytanych osób oznajmiło, że planuje nabyć nieruchomość mieszkaniową z rynku wtórnego, zaś 31% zdecyduje się na zakup mieszkania z rynku pierwotnego (*Rysunek 2*).

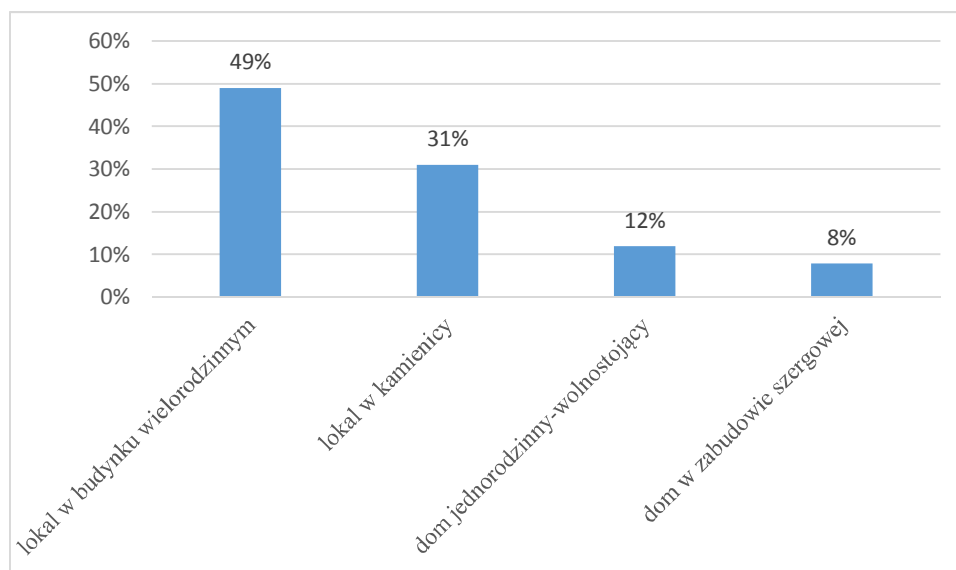


Rysunek 3. Cel potencjalnego zakupu mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Jak wynika z badań, najczęstszym powodem nabywania mieszkań jest chęć założenia rodziny – tej odpowiedzi udzieliło 29% ankietowanych. Drugie miejsce w tej klasyfikacji zajmuje chęć usamodzielnienia się – na ten powód wskazało 24%

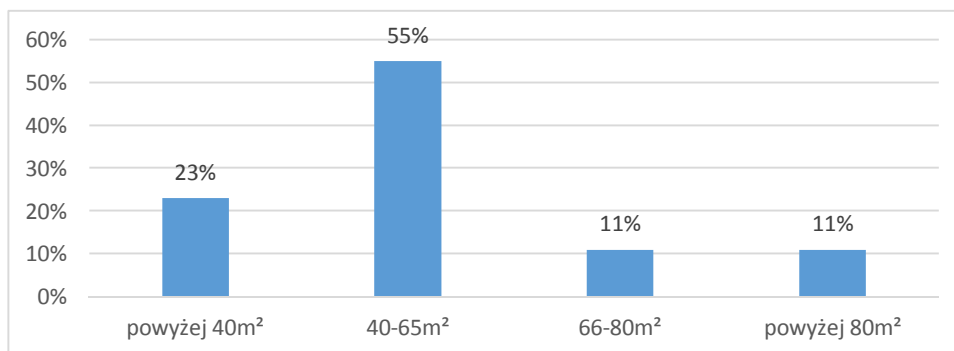
badanych. Obie odpowiedzi osiągnęły łącznie 53%, co może świadczyć o przewyższającej ilości młodych respondentów. Spośród badanych 22% rozważa zakup mieszkania w związku z inwestycją (Rysunek 3).



Rysunek 4. Typ wybranego mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

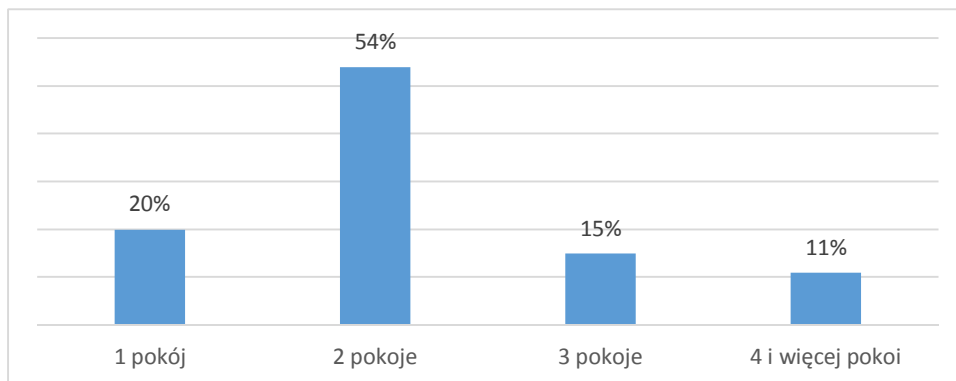
Respondenci, najchętniej nabyliby lokal mieszkalny w budynku wielorodzinnym – takiej odpowiedzi udzieliło 49% badanych. Na drugim miejscu znalazł się dom wolnostojący – 31% wskazań ankietowanych. Pozostała liczba ankietowanych wybrałaby dom jednorodzinny wolnostojący – 12% lub dom w zabudowie szeregowej – 8% (Rysunek 4).



Rysunek 5. Preferowana powierzchnia mieszkaniowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

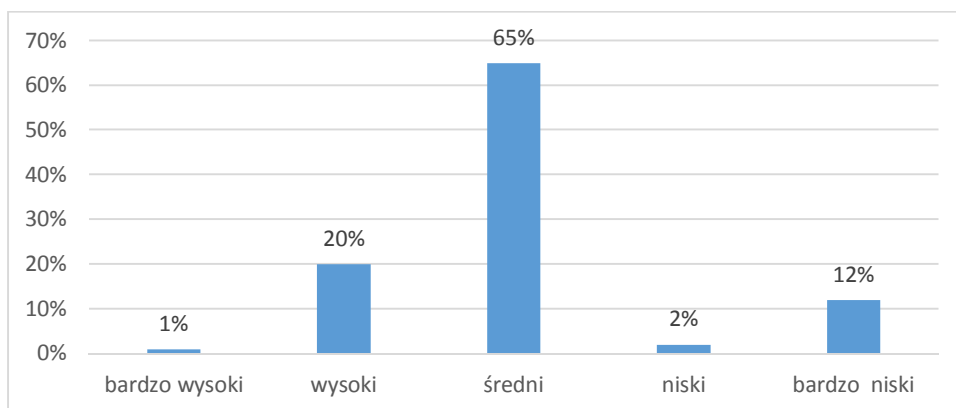
Ankietowani wolą mniejsze mieszkania. Najmniejszą liczbę wskazań uzyskała powierzchnia poniżej 66-80 m² oraz powyżej 80 m². Powierzchnią tą zainteresowanych jest jedynie 22% ogółu odpowiadających. Najczęściej wybraną powierzchnią mieszkalną wśród ankietowanych jest 40-65 m² – tak odpowiedziało 55% respondentów. Drugą najpopularniejszą odpowiedzią w tej tematyce jest powierzchnia powyżej 40 m² – taki metraż pragnie mieć 23% osób (*Rysunek 5*).



Rysunek 6. Preferowana liczba pomieszczeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

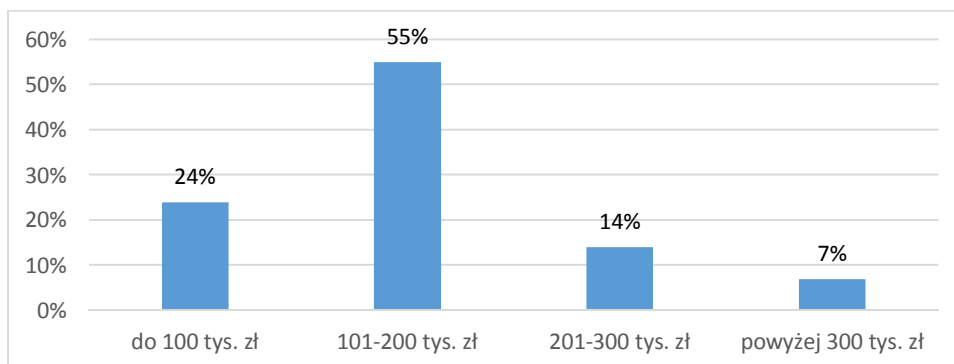
Rozpatrując liczbę pokoi, zauważyć można, iż ankietowani najchętniej nabyliby mieszkanie z dwoma pokojami. Tej odpowiedzi udzieliło 54% badanych. Na drugim miejscu plasuje się mieszkanie z pojedynczym pokojem. Preferencję tę wskazało 20% osób. Najmniejszą popularnością wśród ankietowanych cieszy się mieszkanie posiadające co najmniej cztery pokoje (*Rysunek 6*).



Rysunek 7. Poziom cen mieszkań w Częstochowie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

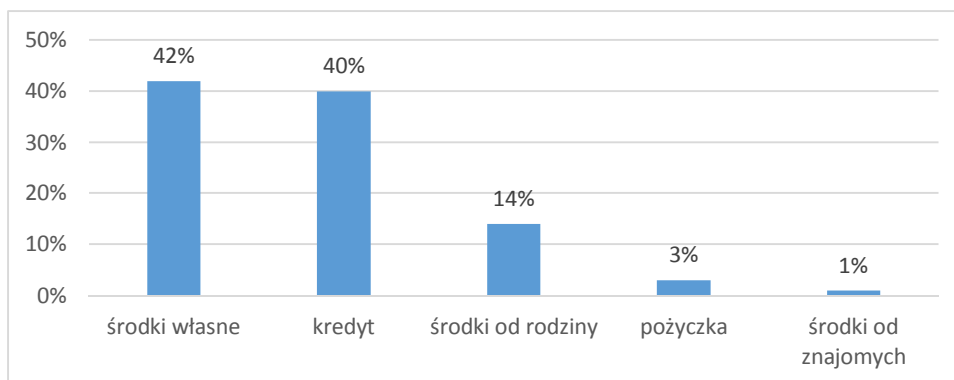
Ważnym elementem jest cena, dlatego również ankietowani mogli odnieść się do poziomu cen mieszkań na częstochowskim rynku nieruchomości. Według 65% badanych ceny mieszkań na terenie miasta osiągają średni poziom. Wśród badanych 20% ogółu stwierdza, że ceny nieruchomości mieszkaniowych są wysokie, natomiast tylko 12% ocenia poziom cen mieszkań jako bardzo wysoki. Warto nadmienić, że odpowiedź „bardzo wysoki poziom cen” osiągnęła 1% głosów (Rysunek 7).



Rysunek 8. Rozpatrywany przedział cenowy mieszkań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

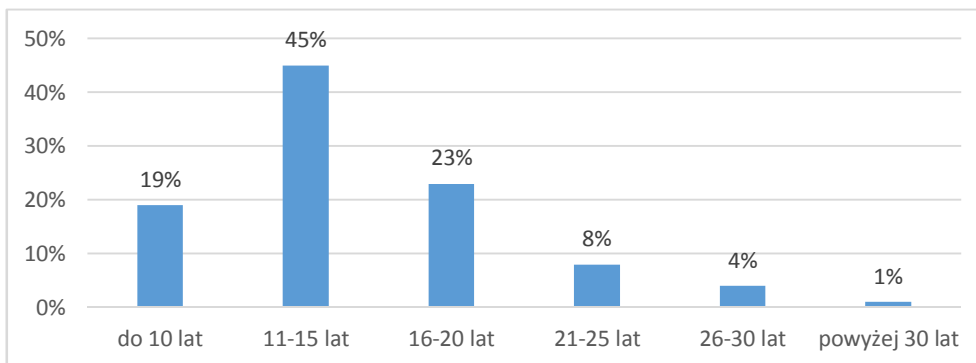
Najwięcej ankietowanych planuje zakup mieszkania za kwotę do 200 tys. zł, przy czym w grupie tej przeważają wskazania na przedział cenowy 101-200 tys. zł (55% odpowiedzi). Niewiele osób rozważa zakup mieszkania kosztującego powyżej 200 tys. zł. Jedynie 14% badanych bierze pod uwagę wydanie kwoty między 200 tys. zł a 300 tys. zł, natomiast 7% badanych rozważa zakup mieszkania kosztującego powyżej 300 tys. zł (Rysunek 8).



Rysunek 9. Wskazany sposób finansowania podczas zakupu mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

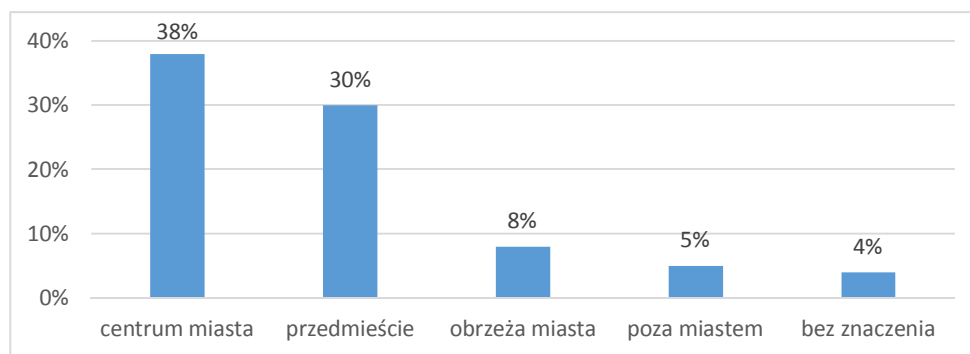
W kolejnym pytaniu ankietowani określili procentowo ewentualny sposób finansowania zakupu mieszkania. Najczęściej wybraną opcją jest nabycie mieszkania przy wykorzystaniu środków własnych. Odpowiedź ta uzyskała 42% poparcia respondentów. Wielu ankietowanych przyznaje wprost, że nie stać ich na nabycie mieszkania ze środków własnych. W tym celu dobrym rozwiązaniem jest kredyt, a odpowiedzi takiej udzieliło około 40% odpowiadających. Warto nadmienić, że 14 uczestników ankiety przyznało, że podczas zakupu mieszkania skorzysta z pomocy finansowej ze strony rodziny, natomiast tylko 1% pozyska środki od znajomych (*Rysunek 9*).



Rysunek 10. Wskazany okres kredytowania podczas zakupu mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

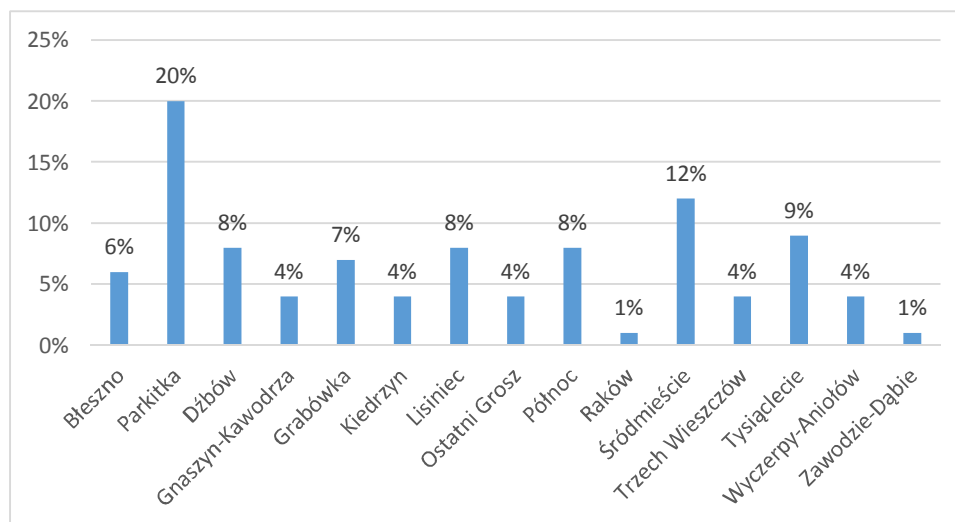
Osoby, które wybrałyby kredyt jako źródło finansowania, wskazały również rozważany okres finansowania. Najczęściej wybieranym okresem kredytowania jest termin 11-15 lat. Odpowiedź ta uzyskała 45% wskazań. Według 23% ankietowanych godnym uwagi jest przedział 16-20 lat, natomiast 19% ankietowanych uważa, że kredyt zaciągnięty na zakup mieszkania powinien zostać spłacony w terminie 10 lat (*Rysunek 10*).



Rysunek 11. Najbardziej preferowana lokalizacja w mieście Częstochowie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Dokonując wyboru lokalu mieszkalnego, klient kieruje się swoimi subiektywnymi odczuciami. Jednym z uwzględnianych elementów jest lokalizacja. Ankietowani najchętniej zakupiliby mieszkanie położone w centrum miasta (38%) oraz na przedmieściach (30%). Na trzecim miejscu znalazła się lokalizacja na obrzeżach miasta, właśnie w tym miejscu pragnie zamieszkać 8% ankietowanych. Co ciekawe, dla 4% badanych lokalizacja mieszkania nie ma znaczenia (*Rysunek 11*).



Rysunek 12. Dzielnice Częstochowy najczęściej wybierane podczas zakupu mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W drodze uszczegółowienia pytania dotyczącego lokalizacji okazało się, że wśród piętnastu dzielnic Częstochowy najbardziej preferowana według ankietowanych jest Parkitka – 20% wskazań. Na drugim miejscu znajduje się Śródmieście – 12% głosów. Natomiast ostatnie miejsce na podium zajmuje dzielnica Tysiąclecie, osiągająca przychylność 9% respondentów. Dzielnice takie jak: Lisiniec, Dźbów, Północ są również popularne wśród respondentów, osiągnęły 8-procentowe poparcie. Reszta częstochowskich dzielnic osiągnęła poniżej 8% głosów, między innymi: Grabówka – 7%, Wyczerpy-Aniołów – 4%, Kiedrzyń – 4%, Trzech Wieszczów – 4%. Dzielnicami, które uzyskały najmniejszą liczbę wskazań, są: Raków i Zawodzie, mające po 1% poparcia (*Rysunek 12*).

Uczestnicy badania zostali poproszeni o ocenę poszczególnych czynników ważnych podczas wyboru mieszkania. Według ankietowanych najistotniejszymi z nich są: cena, koszt utrzymania, poczucie bezpieczeństwa oraz liczba pokoi. Czynniki takie jak lokalizacja i sąsiedztwo cieszą się podobną popularnością. Elementy najmniej istotne dla badanych respondentów to tereny zielone. Czynniki te spośród elementów wymienionych poniżej osiągnęły najwięcej ocen o wartości 1. Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje *Tabela 1*.

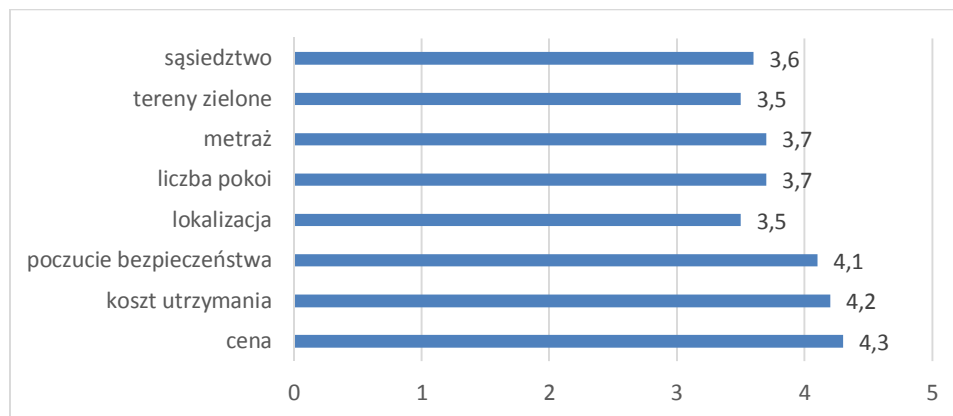
Tabela 1. Znaczenie poszczególnych czynników podczas wyboru mieszkania

Czynnik	Waga *				
	1	2	3	4	5
Cena	2%	7%	5%	29%	57%
Koszt utrzymania	1%	12%	11%	19%	57%
Poczucie bezpieczeństwa	-	4%	24%	32%	40%
Lokalizacja	8%	13%	25%	25%	29%
Metraż	11%	7%	11%	39%	32%
Liczba pokoi	9%	5%	26%	26%	34%
Tereny zielone	10%	12%	19%	32%	27%
Sąsiedztwo	1%	19%	24%	27%	29%

* (skala od 1 do 5, gdzie 1 – czynnik niemający wpływu, a 5 – czynnik mający największy wpływ)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Korzystając z obliczeń średniej ważonej, łatwo jest stwierdzić, który z wymienionych czynników jest dla potencjalnych konsumentów nieruchomości mieszkaniowych najistotniejszy (Rysunek 13).



Rysunek 13. Średnia ważona czynników istotnych przy wyborze mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Pierwsze miejsce wśród elementów mających znaczenie podczas zakupu mieszkania jest jego cena, o średniej ważonej równej 4,3. Drugie miejsce w powyższej klasyfikacji zajmuje koszt utrzymania – o wartości 4,2. Jak zatem widać, elementy bezpośrednio związane z wydatkiem pieniężnym według ankietowanych są czynnikiem najczęściej brany pod uwagę. Warto wspomnieć, że wielu ankietowanych podczas wyboru mieszkania ceni sobie zarówno komfort psychiczny, jak i fizyczny, zatem poczucie bezpieczeństwa w oczach respondentów ma wartość 4,1. Rzecz jasna respondenci podczas zakupu mieszkania zwracają szczególną uwagę na elementy takie jak: liczba pokoi (3,7) oraz metraż (3,7).

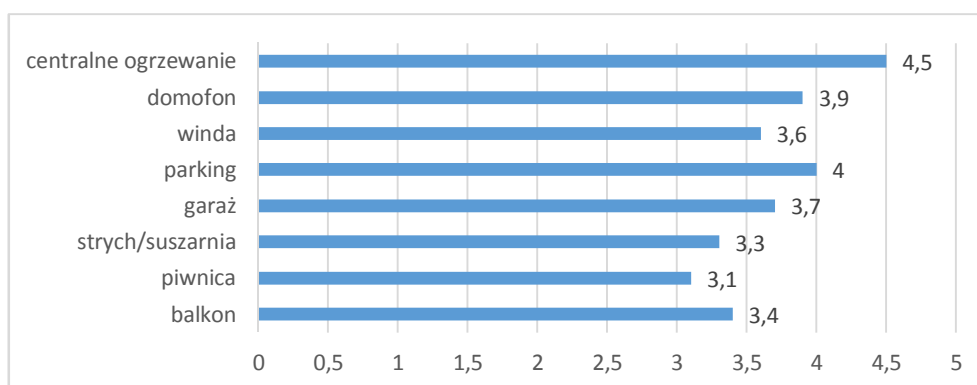
Tabela 2. Znaczenie poszczególnych czynników podczas wyboru mieszkania

Czynnik	Waga *				
	1	2	3	4	5
Balkon	5%	15%	27%	37%	16%
Piwnica	7%	25%	32%	27%	9%
Strych/suszarńia	11%	17%	22%	33%	17%
Garaż	4%	13%	19%	37%	27%
Parking	4%	10%	6%	45%	35%
Winda	7%	16%	24%	15%	38%
Domofon	6%	16%	13%	13%	52%
Centralne ogrzewanie	2%	5%	8%	13%	72%

* (skala od 1 do 5, gdzie 1 – czynnik niemający wpływu, a 5 – czynnik mający największy wpływ)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

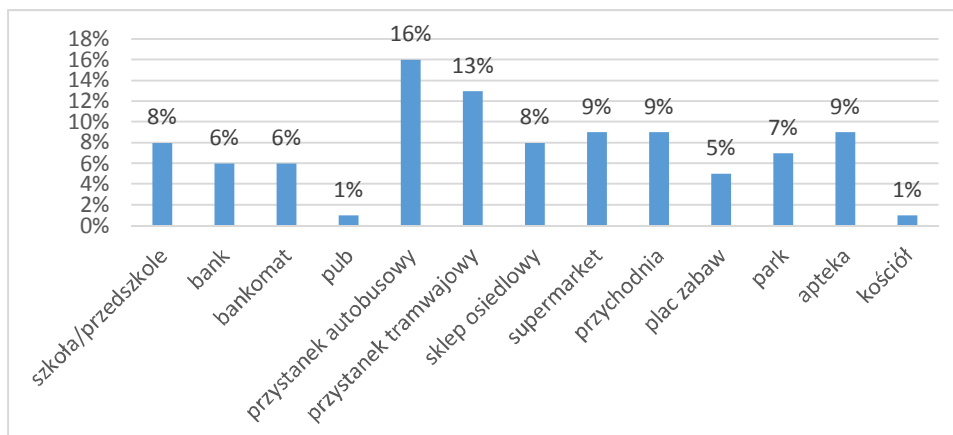
Dla wielu osób elementami istotnymi przy podejmowaniu decyzji o zakupie mieszkania są np.: balkon, garaż czy też domofon. Ankietowani również dokonali oceny istotności tego typu elementów w procesie podejmowania decyzji o zakupie lokalu mieszkalnego. Ocenę najwyższą najczęściej przypisywano: centralnemu ogrzewaniu, domofonowi, windzie i parkingowi. Najwięcej wskazań o wadze 1 uzyskała suszarńia. Szczegółową strukturę wskazań przybliża *Tabela 2*.

**Rysunek 14. Średnia ważona czynników istotnych przy wyborze mieszkania**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Podobnie jak przy poprzednich czynnikach, tutaj również została wyliczona średnia ważona dla każdego z elementów. Uwzględniając tę średnią, zauważyć można, że elementem najistotniejszym podczas dokonywania wyboru mieszkania jest centralne ogrzewanie, które uzyskało średnią ważoną równą 4,5. Elementem istotnym, zajmującym drugie miejsce, jest domofon – średnia ważona równa 3,9.

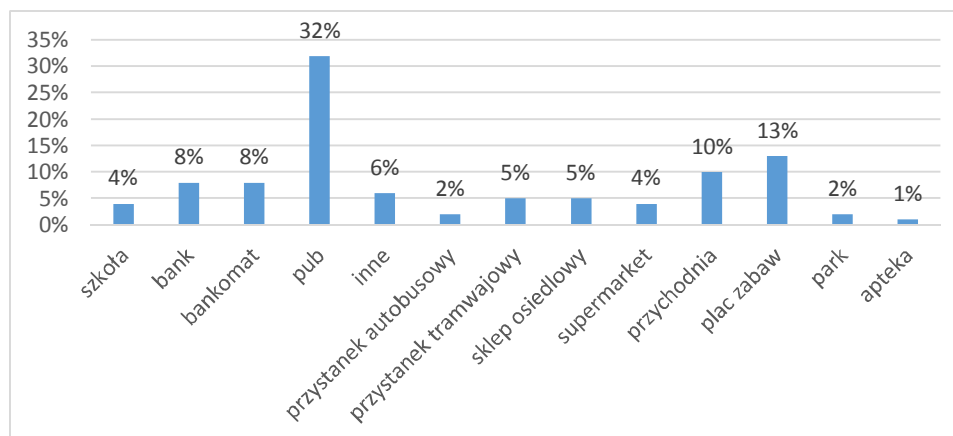
Natomiast trzeci czynnik to garaż, który według ankietowanych przyjmuje wartość 3,7. Według respondentów najmniej istotnym elementem mającym wpływ na zakup mieszkania jest piwnica – wartość 3,1 (*Rysunek 14*).



Rysunek 15. Obiekty preferowane w pobliżu zakupionego mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Według 16% ankietowanych najchętniej widzianym obiektem znajdującym się w pobliżu wybranego mieszkania jest przystanek autobusowy. Na drugim miejscu znalazł się przystanek tramwajowy, tak zdecydowało 13% respondentów. Poparcie 9% osiągnęły: supermarket, apteka, przychodnia. Pozostałe obiekty osiągnęły noty poniżej tego poziomu, i tak sklep osiedlowy – 8%, szkoła – 8%, bank wraz z bankomatem po 6% wskazań. Najmniejszą liczbę wskazań uzyskał pub oraz kościół – osiągające po 1% głosów. Może to oznaczać, że są to najmniej pożądane obiekty przez potencjalnych klientów.

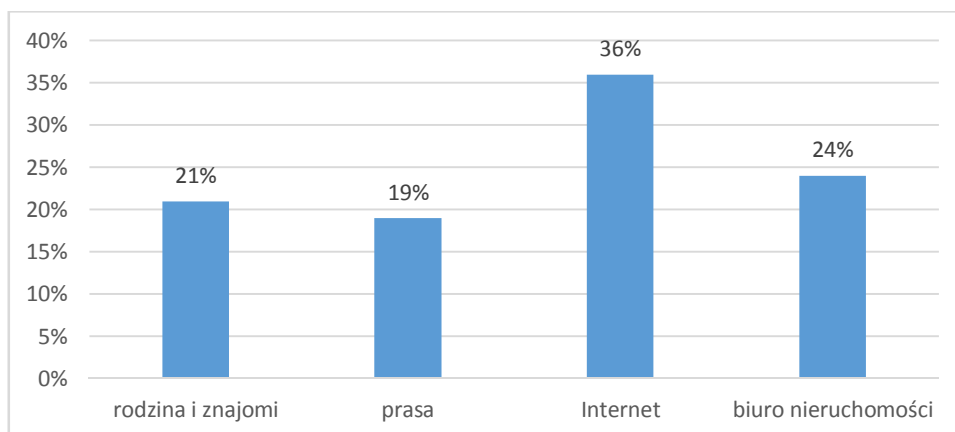


Rysunek 16. Obiekty najmniej preferowane w pobliżu zakupionego mieszkania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Szczegółową strukturę wskazań obiektów najmniej preferowanych w pobliżu zakupionego mieszkania zaprezentowano na *Rysunku 16*. Wskazany wcześniej pub znalazł się na pierwszym miejscu wśród obiektów, które nie są do zaakceptowania w pobliżu zakupionego mieszkania. Ten obiekt uzyskał 32% wszystkich wskazań. Kolejnym niechcianym obiektem jest plac zabaw – 13% wskazań. Trzecią pozycję zajęła przychodnia – tego obiektu nie akceptuje 10% respondentów. Pozostałe obiekty uzyskały poniżej 10% wszystkich odpowiedzi. Wśród nich znalazł się: bank, bankomat, przystanek tramwajowy.

Warto nadmienić, że w pytaniu tym można było liczyć również na propozycje stworzone przez respondentów w opcji „inne”. Ankieterzy podali następujące propozycje: więzienie, śmieciowisko, dom publiczny, wysypisko śmieci czy kościół. Respondenci za obiekty najmniej uciążliwe uważają aptekę oraz park.



Rysunek 17. Najczęściej wybierane źródło informacji o rynku mieszkaniowym w Częstochowie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Źródła informacji o ofertach rynku nieruchomości są bardzo zróżnicowane, przy czym według ankietowanych najczęstszym źródłem informacji o rynku nieruchomości jest Internet. Ten rodzaj źródła wskazało 36% ankietowanych. Według 21% respondentów często wykorzystywane są informacje pochodzące od rodziny i znajomych. Podobny odsetek, 19% ankietowanych, korzysta z ogłoszeń prasowych. Warto nadmienić, iż na popularności zyskują biura nieruchomości – ten sposób wybrało 24% osób (*Rysunek 17*).

Podsumowanie

W badaniu ankietowym wzięło udział 100 mieszkańców miasta Częstochowy. Gromadzenie materiału badawczego odbyło się od października do grudnia 2017 roku. Respondenci zmagali się pytaniami zamkniętymi jedno- lub wielokrotnego wyboru. Kwestionariusz ankiety służył zbadaniu preferencji mieszkaniowych częstochowskiego społeczeństwa.

Wraz ze zmianami otoczenia rynku nieruchomości zmianie ulegają również oczekiwania potencjalnych nabywców. Jak wynika z badań ankietowych, nabycie mieszkania to poważna decyzja, a jej podjęcia dokonuje się pod wpływem rozmaitych czynników. Większa ilość respondentów przyznała, że na dzień dzisiejszy nie posiada własnego mieszkania, ponadto nie planuje również jego nabycia w najbliższym czasie. Ponad połowa ankietowanych przyznaje również, że transakcji tej dokona nie wcześniej niż za 5 lat lub jeszcze później. Zakup mieszkania wiąże się z konkretnymi planami. Wśród ankietowanych najczęściej wymienianym powodem zakupu mieszkania jest chęć stworzenia rodziny. Natomiast 24% odpowiadających wiąże tę decyzję z możliwością usamodzielnienia się.

Jak wiadomo, od naszych preferencji zależy, jaką powierzchnię czy też liczbę pomieszczeń będzie posiadać wymarzone mieszkanie. Według ponad 50% ankietowanych nabyte mieszkanie powinno mieć powierzchnię 40-65 m², i posiadać 2 pokoje.

Zakup lokalu mieszkalnego wiąże się z ogromnymi kosztami, dlatego wiele osób korzysta z różnych sposobów finansowania. Rozwiązaniem najpopularniejszym wśród ankietowanych jest wykorzystanie środków własnych – tej odpowiedzi udzieliło 42% osób. Nie każdy jednak posiada dostateczny zasób kapitału własnego, 40% ankietowanych skorzystałoby z finansowania zewnętrznego – kredytu.

Respondenci mogli wypowiedzieć się również na temat upodobań w sprawie dzielnic miasta. Największą przychylność mieszkańców miasta uzyskała Parkitka oraz Śródmieście. Natomiast najmniejszą popularnością cieszy się Zawodzie i Raków. Ankieta wykazała, że preferencje mieszkaniowe częstochowian są bardzo rozmaite, identycznie jak rynek nieruchomości mieszkaniowych.

Literatura

1. Baranowski W., Buczek G. (2008), *Encyklopedia wiedzy o nieruchomościach*, Europejski Instytut Nieruchomości, Kraków.
2. Bończak-Kucharczyk E. (2014), *Zarządzanie nieruchomościami mieszkalnymi. Aspekty prawne i organizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Bryx M. (2006), *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*, Poltex, Warszawa.
4. Gawron H. (2010), *Podstawy zarządzania nieruchomościami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
5. Gorzeń-Mitka I., Grabiec O. (2015), *Motywy zakupu mieszkań w świetle badań nabywców na lokalnym rynku nieruchomości mieszkaniowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 4, s. 291-299. DOI: 10.5604/18998658.1186444
6. Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2014), *Identyfikacja czynników sukcesu przedsiębiorstwa na rynku nieruchomości. Przypadek usług pośrednictwa w obrocie nieruchomościami*, „Świat Nieruchomości”, nr 1, s. 5-9. DOI: 10.14659/worej.2014.87.01
7. Lis P. (2008), *Polityka państwa w zakresie finansowania inwestycji mieszkaniowych*, C.H. Beck, Warszawa.
8. Łaszek J. (2006), *Rynek nieruchomości mieszkaniowych i jego specyfika*, [w:] Kucharska-Stasiak E. (red.), *Ryzyka banku w zakresie określania wartości nieruchomości dla celów kredytowych w Polsce na tle trendów w Unii Europejskiej*, Zeszyt Hipoteczny nr 23, Fundacja na rzecz Kredytu Hipotecznego, Warszawa, s. 155-160.

9. Najbar K., Uhruska M. (2006), *Strategie zarządzania nieruchomościami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
10. Nalepka A. (2006), *Zarządzanie nieruchomościami. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
11. Nowak M., Skotarczak T. (2013), *Podstawy gospodarowania nieruchomościami*, CeDeWu, Warszawa.
12. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz.U. 2002 nr 75 poz. 690, z późn. zm.).
13. Sitek M. (2010), *Bankowość hipoteczna i rynek nieruchomości*, Key Text. Warszawa.
14. Sobczak A. (2010), *Plany zarządzania nieruchomościami*, Poltext, Warszawa.
15. Ustawa z dnia 14 czerwca 1994 r. o własności lokali (Dz.U. 1994 nr 85 poz. 388, z późn. zm.).
16. Ustawa z dnia 2 lipca 1994 r. o najmie lokali mieszkalnych i dodatkach mieszkaniowych (Dz.U. 1994 nr 105 poz. 509, z późn. zm.).
17. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. 1997 nr 115 poz. 741, z późn. zm.).

RESIDENTIAL PROPERTY MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF BUYERS' EXPECTATIONS

Abstract: The aim of the study is to show, evaluate and analyze the expectations of residential real estate buyers. The empirical part of the article presents the characteristics of residential real estate and the specificity of managing housing premises. In the empirical part, a questionnaire was used while the research method was a survey. The study was conducted among the residents of Częstochowa. The research results provide information about purchasing preferences of residential real estate buyers in the city. The information obtained in this study, on the one hand, shed some light on the buyers' needs, and on the other, it can be a suggestion for entities creating the supply on the real estate market.

Keywords: flat, real estate market, residential real estate, management of residential real estate



ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z DOSTAWCAMI A POZYCJA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU MEBLARSKIEGO

Rafał Tyszkiewicz

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono najważniejsze kwestie dotyczące relacji z dostawcami w kontekście pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem publikacji jest określenie, w oparciu o uzyskane wyniki badań, statystycznej zależności między strategią ogólną przedsiębiorstwa, strategią doboru dostawców, mierzeniem jakości dostaw a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego. W artykule skoncentrowano się na trzech obszarach: cechach pozycji konkurencyjnej, znaczeniu relacji z dostawcami i wynikach badań. Wyniki badań są częścią badanego przez autora problemu naukowego dotyczącego zarządzania relacjami z dostawcami jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego z województwa dolnośląskiego. Opracowanie podsumowano podstawowymi wnioskami z przeprowadzonych badań.

Słowa kluczowe: pozycja konkurencyjna, relacje z dostawcami, strategia

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.06

Wprowadzenie

Idea relacji z dostawcami daje odbiorcy nowe możliwości kształtowania konkurencyjności. Dlatego w tworzeniu systemu konkurencyjnego przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma proces kształtowania partnerskich relacji z dostawcami. W procesie tym relacje te odgrywają ważną rolę. Dostawcy są niezbędnymi dla przedsiębiorstwa podmiotami, a ich wpływ na kształtowanie konkurencyjności odbiorcy wyraża się przede wszystkim w kreowaniu jakości i ceny produktu finalnego. Z drugiej strony – ten sam odbiorca jest klientem dla dostawców, zatem wpływa na ich sukces i przetrwanie. Jeżeli spojrzymy na dostawców przez pryzmat rynku, na którym funkcjonują, wówczas będziemy mogli zauważyć, że cele ich są niemalże tożsame z celami nabywcy, z którym współpracują (z jednym wyjątkiem – ich usługi i produkty są dla odbiorcy elementem kosztów, zatem będzie on starał się minimalizować ich cenę). Dostawcy, w zamian za usługi realizowane na rzecz odbiorcy, względnie w zamian za dostarczane towary, oczekują realizacji przychodów gwarantujących im zysk oraz pewność i stabilność powiązań.

Relacje z dostawcami, ze względu na obecną rzeczywistość funkcjonowania przedsiębiorstw, mogą stanowić swego rodzaju antidotum na niepewność i burzliwość zglobalizowanego otoczenia zewnętrznego. W tym kontekście istnieje ewentualność stosowania ich jako podstawowego czynnika pozycji konkurencyjnej. Długoterminowa, ścisła współpraca z dostawcami może w istotny sposób pomóc

przedsiębiorstwu w poprawie pozycji konkurencyjnej na rynku. Ich rola zaczyna odgrywać coraz większe znaczenie w dostarczaniu wartości nabywcom i generowaniu dla nich zysku, przy czym dostawcy odgrywają istotną rolę w kształtowaniu jakości i ceny produktu finalnego. Dostawcy kształtują jednocześnie jakość wyrobów końcowych oraz są źródłem kosztów, które ponosi przedsiębiorstwo w celu zaopatrzenia w materiały niezbędne do produkcji.

Relacje z dostawcami są najlepszym sposobem utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku, stąd nie bez znaczenia jest wybór przemysłu meblarskiego do badań relacji z dostawcami. Wybór przemysłu meblarskiego podyktowany został przede wszystkim jego wielkością, różnorodnością podmiotową i produktową, a także znaczeniem dla gospodarki, jak i dużym spektrum dostawców. Aby utrzymać swoją konkurencyjność, polski przemysł meblarski podejmuje działania zarówno w sferze inwestowania w nowoczesne technologie, systemy zarządzania, jak również działania lobbujące na rzecz stabilizacji rynku drewna i materiałów drewnopodobnych. Pozycja konkurencyjna opiera się głównie na wysokiej jakości wytwarzanych mebli, budowaniu trwałych relacji z klientami/dostawcami i optymistycznym podejściu do wyzwań, jakie stawia rynek w myśl zasady: „Nie ma rzeczy niemożliwych”. To w rynku drzewnym dostrzeżono i zrozumiano całe spektrum procesów adaptacyjnych, jakie zachodzą w polskich przedsiębiorstwach meblarskich.

Celem artykułu jest przedstawienie, w oparciu o uzyskane wyniki badań, statystycznej zależności między strategią ogólną przedsiębiorstwa, strategią doboru dostawców, mierzeniem jakości dostaw a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Dla realizacji sformułowanego w nim celu i zweryfikowania postawionych hipotez wykorzystano metodę badań statystycznych. Publikacja składa się z czterech części. W pierwszej zaprezentowano znaczenie relacji z dostawcami. W kolejnej zostały zawarte podstawowe zagadnienia dotyczące pozycji konkurencyjnej i strategii rynkowej. Trzecia część prezentuje metodologię badań z uwzględnieniem próby badawczej i wyniki przeprowadzonych badań ankietowych dotyczących strategii ogólnej przedsiębiorstwa, strategii doboru dostawców i mierzenia jakości. W części czwartej przedstawiono założenia badawcze i wyniki dotyczące zależności pomiędzy strategią ogólną, strategią doboru dostawców, mierzeniem jakości dostaw a pozycją konkurencyjną.

Znaczenie relacji z dostawcami

Zrozumienie istoty relacji z dostawcami wymaga przedstawienia podstaw teoretycznych, ponieważ pojęcie „relacja” definiuje się w sposób bardzo zróżnicowany. Dokonując przeglądu literatury, zauważa się, że pojęcie to posiada wiele znaczeń. Jak zauważa A. Kolemba, w literaturze nie istnieje jednoznacznie przyjęta definicja relacji; podkreśla, że relacje to szczególny zasób niematerialny w przedsiębiorstwie obejmujący zachowania, kulturę i współdziałanie, ale w różny sposób kultywowane i objawiane przez przedsiębiorstwa, co może prowadzić do zbudowania pozycji konkurencyjnej (Kolemba 2009, s. 64). Według A. Kolemby więź łącząca przed-

siębiorstwo-dostawcę z przedsiębiorstwem-odbiorcą winna być raczej postrzegana jako wyznacznik całokształtu wszystkich dotychczasowych interakcji.

Relacje odbiorcy z dostawcami mogą stanowić zasób strategiczny dla obu stron, czyli przyczyniać się do powstawania pozycji konkurencyjnej. Jednak nie każda relacja posiada znamiona zasobu strategicznego. Aby tak było, musi ona być pod jakimś względem wyjątkowa (unikalna) i trudna do imitacji. W przeciwnym przypadku nie będzie się przyczyniać do odróżniania przedsiębiorstwa od konkurencji. Relacje te mogą dotyczyć dwóch obszarów: po pierwsze – mogą mieć na celu zwiększenie dostępu przedsiębiorstwa do środków finansowych, po drugie – mogą dotyczyć inwestycji przedsiębiorstwa.

Jednak wielu autorów podkreśla, że w rzeczywistości biznesowej nie wszystkie trwałe relacje są oparte na pozytywnych odczuciach i dobrej woli partnerów. Znaczna ich część opiera się na zależności od zasobów dostarczanych przez kooperanta w sytuacji ograniczonej dostępności do alternatyw i wysokich kosztach zmiany kooperanta (Zieliński 2014, s. 65).

Przedsiębiorstwo może ochronić się przed utratą zbudowanej przewagi konkurencyjnej przez reinwestycje osiągniętych korzyści w odnowę potencjału konkurencyjnego. W wyniku tego procesu następuje minimalizacja utraty przewagi. Nie da się jednak uniknąć całkowitego zagrożenia ze względu na niewystarczalność środków przeznaczonych przez przedsiębiorstwo na odnowę źródeł przewagi oraz zwiększające się możliwości rywali w zakresie działań inwestycyjnych (Adamik 2000, s. 204-205).

Reasumując: relacje z dostawcami stwarzają możliwości zyskania konkurencyjności organizacji. W procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa istotne jest uwzględnienie kształtowania konkurencyjności zarówno w bieżącej sytuacji, jak też w perspektywie strategicznej. Ważne jest także właściwe wdrożenie zarządzania relacjami z dostawcami w odniesieniu do całej organizacji, jak i wielu jej wymiarów. Wprowadzenie zarządzania relacjami z dostawcami w sposób fragmentaryczny bądź w wybranych obszarach nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, a co za tym idzie – nie wzmocni pozycji konkurencyjnej, a może nawet nastąpić pogorszenie się sytuacji danego podmiotu.

Budowa bliskich relacji z dostawcą, spełnianie jego potrzeb powinny być trwale wbudowane w misję i strategię każdego podmiotu. Element ten jest również podkreślany w książce T. Petersa i R. Watermana opisującej sukcesy niektórych przedsiębiorstw i analizującej ich przyczyny. „Znakomite przedsiębiorstwa są naprawdę blisko swych dostawców. Inne przedsiębiorstwa o tym mówią, a te znakomite – po prostu to robią” (Peters, Waterman 1982, s. 45).

Pozycja konkurencyjna a strategia rynkowa

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc zaistnieć na konkurencyjnym rynku, zmuszone są do formułowania strategii (Rokita, Jędralska 2000, s. 9), która umożliwi im pozytywne wyróżnienie się spośród konkurencji. Zauważyć należy, iż skuteczność każdej strategii zależy od właściwej realizacji dwóch powiązanych ze sobą procesów: formułowania strategii i jej implementacji. W pierwszym procesie

konieczne jest nadanie strategii odpowiednich cech, takich jak: przejrzystość, wewnętrzna spójność, odpowiedni horyzont czasowy, akceptowalny poziom ryzyka, kompatybilność z posiadanymi zasobami czy operacyjność itp. Zaś w drugim istotne jest podjęcie właściwej sekwencji działań (zmian) zmierzających do skutecznej realizacji strategii.

Wydaje się, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w dzisiejszych realiach gospodarczych, chcące osiągnąć pozycję konkurencyjną w stosunku do innych przedsiębiorstw, powinny posiadać umiejętność szybkiego reagowania na zmiany sytuacji w odniesieniu do rynków, na których prowadzą swoją działalność. Takie zjawiska, jak: rosnące wymagania dostawców, dynamiczna globalizacja rynków, zaostrzająca się konkurencja, powodują, że przedsiębiorstwa posiadające wizję własnego rozwoju i współpracy z dostawcami próbują odnaleźć nowe idee, które stanowiłyby motor ich działalności i pozwoliły z sukcesem konkurować w obliczu permanentnych zmian. Odpowiedzią na te oczekiwania jest opracowanie i wdrażanie skutecznych strategii relacji odbiorcy z dostawcami, które pozwolą na dostosowanie się odbiorcy do zmiennych warunków otoczenia oraz ukształtowanie otoczenia zgodnie z jego celami w długim okresie. Przyjmuje się, że tworzenie i dostarczanie wartości w zarządzaniu relacjami stanowi klucz do osiągnięcia efektów rynkowych zakładanych przez przedsiębiorstwo (Rudawska 2010, s. 395-396).

Budowanie długookresowych relacji z klientami ma sens jedynie wtedy, gdy wspiera realizację celów przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, nietrudno wykazać, że nawiązywanie trwałych relacji biznesowych ma niebagatelne znaczenie dla realizacji podstawowych celów ekonomicznych przedsiębiorstwa (Caputa 2015, s. 107).

Zdaniem B. Kulisy pozycja konkurencyjna to osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania, miejsce przedsiębiorstwa na rynku, wyznaczone na podstawie zrealizowanej przez przedsiębiorstwo strategii konkurowania (Kulisa 2007, s. 42-43). B. Bojewska uważa, że strategii konkurowania zapewniają oczekiwaną pozycję na rynku i wiążące się z tym korzyści (Bojewska 2002, s. 111). Z kolei M.J. Stankiewicz definiuje pozycję konkurencyjną jako możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa widziane *ex ante* lub jako źródło, przejaw i miarę konkurencyjności jednocześnie (Stankiewicz 2005, s. 68). Uważa on, że w wypadku konkurencyjności przedsiębiorstw można badać konkurencyjność czynnikową i wynikową. Jego zdaniem konkurencyjność czynnikowa (czynniki jakościowe) określa długofalową zdolność firmy do szybkiego reagowania na zmiany warunków otoczenia, umiejętność wykorzystania w nim sprzyjających konfiguracji, zasobów własnych i dostępnych zasobów zewnętrznych oraz racjonalność procesów decyzyjnych. Uwzględnia ocenę takich miękkich czynników, jak: satysfakcja dostawców, lojalność, znajomość firmy i jej wyrobów na rynku, częstotliwość zakupu danego produktu, ocenę jakościowych cech produktu na tle konkurencji itp. Z kolei konkurencyjność wynikowa (czynniki ilościowe) określa efekty osiągnięte przez przedsiębiorstwo w procesie konkurowania, uwzględniające przede wszystkim wyniki finansowe (np. poziom rentowności i inne wyniki na tle osiągniętych przez inne przedsiębiorstwa z danego segmentu rynkowego), a także marketingowe (np. udział w rynku, wzrost udziału w rynku). Budowanie konkurencyjności jest dla

współczesnych przedsiębiorstw niezbędnym warunkiem przetrwania i sprostanania rynkowej rywalizacji (Kłeczek, Kowal, Woźniczka 1997, s. 56).

Często konkurencyjność wynikowa *ex ante* utożsamiana jest w literaturze z osiąganą przez przedsiębiorstwo pozycją konkurencyjną (Stankiewicz 2005, s. 87-88), a konkretyjność czynnikowa z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa (Gorynia 2000, s. 114). Dlatego konkurencyjność *ex ante* „[...] jest to przyszła (perspektywa) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkutowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny” (Leśkiewicz 1994, s. 4). Z kolei konkurencyjność *ex post* to „obecna pozycja konkurencyjna” (Leśkiewicz 1994, s. 87-88). Określenie pozycji konkurencyjnej jest związane z (Leśkiewicz 1994, s. 87-88):

- ustaleniem konkurentów (uwzględnienie zarówno konkurentów bezpośrednich, jak i innych konkurentów, którzy tworzą sektor);
- wskazaniem obszarów konkurowania, które są podstawą do wyceny pozycji konkurencyjnej;
- operacjonalizacją obszarów konkurowania do poziomu empirycznie weryfikowalnego, który determinuje proces diagnozy;
- dokonaniem wyceny konkurencyjności przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach działalności;
- określeniem syntetycznej oceny przedsiębiorstwa w stosunku do rywali lub największego konkurenta.

Można zatem przyjąć, że pozycja konkurencyjna jest osiągniętym wynikiem konkurowania w danym sektorze, w porównaniu z wynikami uzyskanymi przez rywali. Stanowi ona zarówno efekt podejmowanych dotychczas działań konkurencyjnych, jak i podstawę do kolejnych, a kluczowym zagadnieniem staje się jej ocena (Nieżgoda 2005, s. 15-23). Strategie konkurowania pozwalają dostosować przedsiębiorstwo do zmieniających się warunków otoczenia oraz kształtować relacje z dostawcami zgodnie z celami przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia problematyki kształtowania relacji z dostawcami istotną rolę odgrywają interakcje organizacji z otoczeniem w toku realizacji różnorodnych funkcji (Tyszkiewicz 2016). Dlatego, jak podkreśla D. Jelonek, „realizując międzyorganizacyjne procesy innowacji, podstawową kwestią jest monitorowanie otoczenia w celu odpowiedniego doboru partnerów” (Jelonek 2002).

Metodologia badań

Cel oraz metoda prowadzenia badań

Głównym celem badań było zbadanie zależności między:

- 1) strategią ogólną a pozycją przedsiębiorstwa na rynku,
- 2) strategią doboru dostawców a pozycją przedsiębiorstwa na rynku,
- 3) mierzaniem jakości dostaw a pozycją przedsiębiorstwa na rynku.

Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego na próbie 110 przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego z województwa dolnośląskiego. Do reali-

zacji wybranej metody zastosowano anonimową ankietę jako technikę badawczą. Natomiast narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety zawierający zbiór pytań stawianych pisemnie, celem uzyskania odpowiedzi mających służyć do rozwiązania szerszego problemu naukowego dotyczącego zarządzania relacjami z dostawcami. Prezentowane wyniki badań statystycznych nie są jego częścią badawczą.

Kwestionariusz ankiety kierowany był do kadry kierowniczej, szczególnie do pracowników odpowiedzialnych za kontakty z dostawcami. Badania przeprowadzono w 2016 roku i objęto nimi przedsiębiorstwa należące do branży meblarskiej. Wybór przemysłu meblarskiego podyktowany został przede wszystkim jego wielkością, różnorodnością podmiotową i produktową, a także znaczeniem dla gospodarki, jak i dużym spektrum dostawców. Przewaga konkurencyjna opiera się tu głównie na wysokiej jakości wytwarzanych mebli, budowaniu trwałych relacji z klientami/dostawcami i optymistycznym podejściu do wyzwań, jakie stawia rynek w myśl zasady: „Nie ma rzeczy niemożliwych”.

Zawarte w kwestionariuszu informacje dotyczące przedsiębiorstw meblarskich to głównie cechy jakościowe. W celu stwierdzenia, czy pomiędzy poszczególnymi zmiennymi (strategia ogólna, strategia doboru dostawców, mierzenie jakości dostaw, pozycja konkurencyjna) istnieje czy też nie istnieje zależność, zbadano korelację cech jakościowych (niemierzalnych). W tym celu przyjęto następujące założenia badawcze:

1. Zależność między zmiennymi X i Y jest statystycznie istotna.
2. Zmienna X jest to zmienna niezależna (strategia ogólna, strategia doboru dostawców, mierzenie jakości dostaw), zaś zmienna Y jest to zmienna zależna i w moich badaniach za zmienną zależną przyjąłem pozycję przedsiębiorstwa na rynku.
3. Dane zostały zebrane w tablicach kontyngencyjnych, które stosuje się właśnie do cech niemierzalnych.
4. Zastosowano test niezależności χ^2 (chi-kwadrat).
5. Przed przystąpieniem do badań postawiono dwie hipotezy:
H0. Istnieje niezależność statystyczna zmiennych losowych X i Y.
H1. Istnieje zależność statystyczna zmiennych losowych X i Y.
6. Do sprawdzenia testu niezależności stosuje się zmienną określoną wzorem:

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

gdzie:

f_{ij} – obserwowana empiryczna częstość absolutna w tablicy kontyngencyjnej w i -tym wierszu i j -tej kolumnie;

e_{ij} – spodziewana częstość absolutna w tablicy kontyngencyjnej w i -tym wierszu i j -tej kolumnie;

$e_{ij} = \frac{(\text{suma obserwacji w } i - \text{tym wierszu})(\text{suma obserwacji w } j - \text{tej kolumnie})}{\text{liczebność próby}}$

7. Jeśli $\chi^2 > \chi^2_{\alpha}$, to hipotezę zerową należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej (istnienie zależności między badanymi cechami),
gdzie:
- α jest to ustalony poziom istotności dla potrzeb badań statystycznych. Ja przyjąłem $\alpha = 0,05$ (5%).
 - Liczba stopni swobody = $(l - 1)(k - 1)$,
gdzie: l – liczba wierszy, k – liczba kolumn.

Charakterystyka próby badawczej

Do badania wybrano 110 przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego województwa dolnośląskiego. Wybór taki wynika przede wszystkim z rosnącego znaczenia tego województwa na „mapie meblowej”. Dla przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego województwo to jest również atrakcyjne ze względu na dogodne położenie geograficzne i sieć dróg, co ułatwia kontakty z pozostałymi krajami Unii Europejskiej. W uzyskanej grupie odpowiedzi otrzymano wskaźnik responsywności na poziomie 24,4%. W badaniach (polskich i zagranicznych) wynik ten nie odbiega od przeciętnego poziomu realizowanej próby badawczej. Rzutuje to na możliwość występowania określonych tendencji w zakresie badanego zjawiska, choć pozwala na dokonanie pewnych uogólnień i wniosków w stosunku do badanej populacji. Z danych uzyskanych z przedsiębiorstw meblarskich z województwa dolnośląskiego utworzono bazę, która stanowiła bogaty materiał badawczy. O wyborze przedsiębiorstw zdecydowały następujące kryteria:

- zróżnicowanie regionalne – region dolnośląski z podziałem na miasta i gminy,
- podstawowe produkty i okres prowadzenia działalności,
- wielkość zatrudnienia,
- forma organizacyjno-prawna,
- podstawowy profil działalności.

W badanej grupie najliczniej reprezentowane są przedsiębiorstwa założone w latach 2000-2009, stanowią one 46,4% ogólnej liczby badanych przedsiębiorstw (tj. 51 na 110). Wśród respondentów znaczną część reprezentują przedsiębiorstwa powstałe w latach 1990-1999, co stanowi 37,2% (41 przedsiębiorstw). Przed 1989 rokiem założono 17 przedsiębiorstw (15,5%). Stosunkowo najmniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa założone po 2010 roku (0,9%). Taki rozkład przedsiębiorstw ma swoje uzasadnienie w przemianach społeczno-gospodarczych zachodzących w Polsce.

Wśród przedsiębiorstw meblarskich biorących udział w badaniu 70,9% to mikroprzedsiębiorstwa, natomiast 19,1% to firmy małe. Średnie przedsiębiorstwa stanowią 8,2% próby badawczej, natomiast udział dużych przedsiębiorstw w ogólnej próbie wynosi 1,8%.

W odpowiedzi na pytanie, czy badane przedsiębiorstwa mają opracowaną strategię i w jakiej formie, większość respondentów stwierdziła, że ma taką strategię opracowaną: 34,5% ankietowanych (38 spośród 110) odpowiedziało, że przedsiębiorstwo ma opracowaną strategię – spisany, oficjalny dokument, a 28,2% ankietowanych (31) stwierdziło, że przedsiębiorstwo posiada strategię, ale nieformalną,

czyli są to spisane zasady długoterminowego programowania działalności przedsiębiorstwa. Natomiast 20,1% ankietowanych przyznało, że w ich przedsiębiorstwach taką strategię albo opracowuje się, albo planuje się opracować w przyszłości, a 16,2% przebadanych przedsiębiorstw meblarskich (tj. 18) nie ma opracowanej formalnej ogólnej strategii przy jednoczesnym samozadowoleniu z zajmowanej pozycji konkurencyjnej na obsługiwanym rynku.

Uwzględnianie relacji z dostawcami w ogólnej strategii w dużej mierze zależy od pozycji przedsiębiorstwa na obsługiwanym rynku. Badane przedsiębiorstwa najczęściej określały swoją pozycję jako silniejszą od głównych konkurentów, ale zdecydowanie nie jako lidera. Tę kategorię wybrało 37 przedsiębiorstw. Następną wybierana na obsługiwanym rynku jest pozycja lidera pod względem jakości (30 przedsiębiorstw), na trzecim zaś miejscu uplasowała się pozycja dominująca (25), tylko 8 przedsiębiorstw określiło swoją pozycję jako lidera pod względem kosztów.

Najczęściej wymieniane silniejsze pozycje od głównych konkurentów wskazują, że w badaniach wzięty udział przedsiębiorstwa o możliwościach zdobywania przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia założeń badawczych może to stanowić znaczące potwierdzenie. To, że większość badanych przedsiębiorstw (70,9%) posiada ogólną strategię uwzględniającą relacje z dostawcami, jako dokument – oficjalny lub nieoficjalny, może wiązać się z tak silną pozycją tych przedsiębiorstw.

Uwzględniając formę opracowania strategii doboru dostawców, większość badanych przedsiębiorstw stwierdziła, że ma opracowaną strategię doboru dostawców w formie dokumentu. Spośród 110 badanych 40,9% ma taką strategię jako dokument, u 25,4% strategia jest w trakcie opracowywania, 17,3% respondentów nie ma opracowanej strategii doboru dostawców, ale zamierza ją opracować, a 16,4% nie ma. Odpowiedzi świadczą o tym, że podejmowane są czynności nad opracowaniem strategii doboru dostawców w formie oficjalnego dokumentu.

W prowadzonych badaniach respondenci dokonali również obiektywnej oceny kryteriów jakości dostaw. Z badań wynika, iż zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (56,4%) wskazuje jako kryterium jakości dostaw poprawność zrealizowanych zamówień (na czas i właściwe miejsce, bez uszkodzeń, w odpowiedniej ilości i strukturze, z bezbłędną dokumentacją), a 25,4% wskazuje terminowość realizacji dostaw. Z kolei 9,1% przedsiębiorstw określa jako kryterium jakości dostaw dostępność zamówionego towaru bezpośrednio z posiadanego zapasu magazynowego i taki sam procent nie mierzy poziomu jakości. Dzięki współpracy z dostawcami zdolnymi do realizacji zamówień dokładnie na czas można wyeliminować znaczne koszty. Dlatego dobry dostawca to taki, który dostarcza zamawiane surowce i materiały dokładnie w czasie, kiedy są oczekiwane, w uzgodnionej ilości i na właściwe miejsce.

W badaniach ankietowych ocenie poddano także aktualny system zarządzania relacjami z dostawcami w kontekście kształtowania pozycji konkurencyjnej. W tym celu poproszono respondentów o przygotowanie oceny sformułowanych twierdzeń znaczenia danego zakresu systemu zarządzania relacjami z dostawcami.

Badani respondenci wskazali, że system zarządzania relacjami z dostawcami umożliwia racjonalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa (55,4%) i uzyskiwanie na bieżąco informacji o wysokości jego wykorzystanych zasobów w zakresie współpracy z dostawcami (51,8%). Wysokie noty (ponad 40%) osiągają także takie kategorie, jak: oparcie systemu zarządzania relacjami z dostawcami na racjonalnych analizach i faktycznych potrzebach zgłaszanych przez pracowników i dostawców (46,4%), systematyczne otrzymywanie z systemu sprawozdawczości informacji o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo wyznaczonych celów z dostawcami (44,6%) i o relacjach z dostawcami w trakcie realizowanych zadań (43,6%) oraz umożliwianie przez system informacji racjonalnego podejmowania decyzji.

Relacje z dostawcami należą do trudnych problemów w przedsiębiorstwach i stanowią źródło ich pozycji konkurencyjnej. Z kolei pozycja konkurencyjna jest istotnym problemem w teoriach dotyczących konkurencji i stanowi podstawę w rozważaniach na temat funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w ogóle. Z jednej strony wzajemnie korzystne relacje umożliwiają i warunkują dostarczanie wyrobów na najkorzystniejszych warunkach – są one traktowane jako podstawa formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Z drugiej strony przedsiębiorstwa upatrują w kształtowaniu relacji z dostawcami szansę na osiągnięcie pozycji konkurencyjnej, bo przecież konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku uzależniona jest od dostawców surowców, komponentów i opakowań.

Badania

W pierwszej kolejności dokonano badania zależności między strategią ogólną a pozycją przedsiębiorstwa na rynku. Przyjęto, że:

- Zmienna X (niezależna) to strategia ogólna przyjęta przez przedsiębiorstwo.
- Zmienna Y (zależna) to pozycja przedsiębiorstwa na rynku.

Zawartość tabeli kontyngencyjnej prezentuje *Tabela 1*, w której przedstawiono warianty zmiennej X i Y.

Tabela 1. Zawartość tabeli kontyngencyjnej

Warianty zmiennej Y (pozycja na rynku)	Warianty zmiennej X (stosowanie strategii ogólnej)		
	stosowana	niestosowana	ogółem
Istotna	120	30	150
Nieistotna	30	20	50
Ogółem	150	50	200

Źródło: Opracowanie własne

Na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ zbada się, czy pozycja przedsiębiorstwa zależy od strategii ogólnej przyjętej przez przedsiębiorstwo. W tym celu postawiono dwie hipotezy:

H_0 : Pozycja przedsiębiorstwa nie zależy od przyjętej strategii ogólnej.

H_1 : Pozycja przedsiębiorstwa zależy od przyjętej strategii ogólnej.

W Tabeli 2 przedstawiono liczebności zmiennych oczekiwanych i empirycznych.

Tabela 2. Liczebności zmiennych oczekiwanych i empirycznych

Zmiana pozycji na rynku	Stosowanie strategii ogólnej	Niestosowanie strategii ogólnej	Ogółem
Wzrasta	112	38	150
Bez zmian	38	12	50
Ogółem	150	50	200

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie danych zaprezentowanych w Tabeli 2 test niezależności wynosi: $\chi^2 = 9,273$. Przyjmując poziom istotności $\alpha = 0,05$ przy jednym stopniu swobody $\chi_{\alpha}^2 = 3,841$, możemy sformułować następujący wniosek:

Z uwagi na fakt, że $\chi^2 = 9,273 > \chi_{\alpha}^2 = 3,841$, odrzucamy hipotezę zerową na rzecz alternatywnej. Możemy zatem stwierdzić, że na poziomie istotności 0,05 pozycja przedsiębiorstwa na rynku zależy od przyjętej strategii ogólnej przez przedsiębiorstwo.

W drugiej kolejności dokonano badania zależności: między strategią doboru dostawców a pozycją przedsiębiorstwa na rynku. Przyjęto, że:

- Zmienna X (niezależna) to strategia doboru dostawców przez przedsiębiorstwo.
- Zmienna Y (zależna) to pozycja przedsiębiorstwa na rynku.

Zawartość tabeli kontyngencyjnej prezentuje Tabela 3, w której przedstawiono warianty zmiennej X i Y.

Tabela 3. Zawartość tabeli kontyngencyjnej

Warianty zmiennej Y (pozycja na rynku)	Warianty zmiennej X (stosowanie strategii doboru dostawców)		
	stosowana	niestosowana	ogółem
Istotna	90	30	120
Nieistotna	60	20	80
Ogółem	120	80	200

Źródło: Opracowanie własne

Na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ zbadamy, czy pozycja przedsiębiorstwa zależy od strategii doboru dostawców.

H_0 : Pozycja przedsiębiorstwa nie zależy od przyjętej strategii doboru dostawców.

H_1 : Pozycja przedsiębiorstwa zależy od przyjętej strategii doboru dostawców.

Tabela 4. Liczebności zmiennych oczekiwanych i empirycznych

Zmiana pozycji na rynku	Stosowanie strategii doboru dostawców	Niestosowanie strategii doboru dostawców	Ogółem
Wzrasta	72	48	120
Bez zmian	48	32	80
Ogółem	120	80	200

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie danych zaprezentowanych w *Tabeli 4* test niezależności wynosi: $\chi^2 = 18,75$. Przyjmując poziom istotności $\alpha = 0,05$ przy jednym stopniu swobody $\chi^2_{\alpha} = 3,841$, możemy sformułować następujący wniosek:

Z uwagi na fakt, że $\chi^2 = 18,75 > \chi^2_{\alpha} = 3,841$, odrzucamy hipotezę zerową na rzecz alternatywnej. Możemy zatem stwierdzić, że na poziomie istotności 0,05 pozycja przedsiębiorstwa na rynku zależy od przyjętej strategii doboru dostawców.

W trzeciej kolejności dokonano badania zależności: między strategią doboru dostawców a pozycją przedsiębiorstwa na rynku. Przyjęto, że:

- Zmienna X (niezależna) to mierzenie jakości dostaw przez przedsiębiorstwo.
- Zmienna Y (zależna) to pozycja przedsiębiorstwa na rynku.

Tabela 5. Zawartość tabeli kontyngencyjnej

Warianty zmiennej Y (pozycja na rynku)	Warianty zmiennej X (stosowanie mierzenia jakości dostaw)		
	stosowana	niestosowana	ogółem
Istotna	120	40	160
Nieistotna	30	10	40
Ogółem	150	50	200

Źródło: Opracowanie własne

Na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ zbadamy, czy pozycja przedsiębiorstwa zależy od mierzenia jakości dostaw.

H_0 : Pozycja przedsiębiorstwa nie zależy od mierzenia jakości dostaw.

H_1 : Pozycja przedsiębiorstwa zależy od mierzenia jakości dostaw.

Tabela 6. Liczebności zmiennych oczekiwanych i empirycznych

Zmiana pozycji na rynku	Mierzenie jakości dostaw	Niedokonywanie pomiaru jakości dostaw	Ogółem
Wzrasta	128	32	160
Bez zmian	22	18	40
Ogółem	150	50	200

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie danych zaprezentowanych w *Tabeli 6* test niezależności wynosi: $\chi^2 = 8,965$. Przyjmując poziom istotności $\alpha = 0,05$ przy jednym stopniu swobody $\chi^2_{\alpha} = 3,841$, możemy sformułować następujący wniosek:

Z uwagi na fakt, że $\chi^2 = 8,965 > \chi^2_{\alpha} = 3,841$, odrzucamy hipotezę zerową na rzecz alternatywnej. Możemy zatem stwierdzić, że na poziomie istotności 0,05 pozycja przedsiębiorstwa na rynku zależy od mierzenia jakości dostaw.

Podsumowanie

Analiza materiału badawczego skłania do następujących wniosków:

- Wyniki badań są dowodem na to, iż przedsiębiorstwa przemysłu meblarskiego zdają sobie sprawę, jak ważnym elementem w zarządzaniu relacjami z dostawcami jest ich uwzględnianie w opracowanej strategii. Uzyskane odpowiedzi świadczą o tym, że przedsiębiorstwa zaczynają dbać o dostawców i starać się o nawiązywanie z nimi partnerskich relacji, z uwagi na konkurencyjność rynku. Na uwagę zasługuje wskazanie, iż zdecydowana większość przedsiębiorstw jest świadoma relacji z dostawcami, czego wyraz daje w strategii ogólnej, ponieważ ich uwzględnianie pozwala efektywnie wykorzystać posiadane zasoby, skupić się na sprawach najważniejszych dla rozwoju przedsiębiorstwa, lepiej zrozumieć potrzeby dostawców i usprawnić relacje z nimi, udoskonalić podejmowane decyzje oraz zwiększa prawdopodobieństwo wygrania walki konkurencyjnej.
- Większość przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego z województwa dolnośląskiego ma sformułowane kryteria stosowania doboru dostawców.
- Badania statystyczne umożliwiły weryfikację pierwszej i drugiej hipotezy badawczej postawionej w rozdziale.

Poziom istotności 5% to najbardziej popularny i chyba najczęściej przyjmowany w prezentowanych przez różnych autorów artykułach. Na poziomie ufności 95% dokonujemy odrzucenia hipotezy zerowej na rzecz alternatywnej, czyli w naszym przypadku stwierdzamy, że na poziomie ufności 95% pozycja przedsiębiorstwa na rynku zależy od przyjętej strategii ogólnej, od strategii doboru dostawców oraz od mierzenia jakości dostaw przez przedsiębiorstwo.

Literatura

1. Adamik A. (2000), *Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Jeżak J. (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź, s. 204-205.
2. Bieńkowski W. (1995), *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Bojewska B. (2002), *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa, s. 107-141.
4. Caputa W. (2015), *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa.
5. Gorynia M. (2000), *Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
6. Jelonek D. (2002), *Systemy komputerowego wspomaganie monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
7. Jelonek D., Turek T. (2015), *Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
8. Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J. (1997), *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa.

9. Kolemba A. (2009), *Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej*, [w:] Cisek M. (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Studio Emka, Warszawa, s. 64-65.
10. Kulisa B. (2007), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Nehring A. (red.), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 22-49.
11. Leśkiewicz Z. (1994), *Racjonalność w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
12. Niezgoda D. (2005), *Zysk ekonomiczny jako wyznacznik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Niezgoda D. (red.), *Sposoby budowy i oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej, Lublin, s. 15-23.
13. Peters T.I., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York - London.
14. Rokita J., Jędralska K. (2000), *Zarządzanie strategiczne*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
15. Rudawska E. (2010), *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 2, s. 393-405.
16. Stankiewicz J.M. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
17. Tyszkiewicz R. (2016), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
18. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
19. Zieliński M. (2014), *Sila w relacjach biznesowych*, „Studia Ekonomiczne”, nr 182: *Zarządzanie relacjami w biznesie, współczesne wyzwania*, s. 65-75.

RELATIONSHIPS WITH SUPPLIERS AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF FURNITURE INDUSTRY

Abstract: The article presents the most important issues regarding the relationships with suppliers in the context of the company's competitive advantage. The aim of the study is to determine the statistical dependence between the company's overall strategy, suppliers selection strategy, measuring the quality of deliveries and the competitive position of companies from the furniture industry. The article focuses on three areas: features of a competitive position, the importance of relationships with suppliers, and the research results. The results of the research are part of the scientific problem investigated by the author concerning managing relations with suppliers as a factor of competitive advantage of companies from the furniture industry from Lower Silesia. The paper summarizes the main conclusions of the research.

Keywords: competitive advantage, relationships with suppliers, strategy



ANALYSIS OF MARKETING AND LOGISTIC ASPECTS IN THE E-COMMERCE SECTOR – A CASE STUDY

Dominika Suliga

Czestochowa University of Technology
Faculty of Management

Abstract: This article presents marketing and logistic aspects on the example of e-commerce. Logistic and marketing issues integrate two concepts. On the one hand, logistics as a flow-oriented management concept, and on the other – marketing as a market-oriented concept of business management. The article aims to evaluate online sales activities executed by the retail network that operates in Poland. The results of the research are based on the data collected from the company and information obtained from the questionnaire. In the empirical part of the survey, the results of research conducted among consumers were presented. The survey was conducted in January 2018 in one of the grocery stores in Warsaw. Closed questions were used in the survey. The rapid development of e-commerce resulted in the flourishing of multi-channel distribution. Distribution logistics has a significant influence on customer satisfaction and cost optimization. In the case of the surveyed company, the combination of stationary and online commerce deserves particular attention. In practice, the integration of physical distribution with e-commerce brings many benefits.

Keywords: distribution logistics, e-commerce, logistics

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.07

Introduction

Logistic and marketing aspects acquire special significance when the contemporary premises that determine the development and integration process of logistics and marketing, as well as the increase in their strategic importance in business management, are taken into account. The real phenomenon is the mutual interfusing of marketing and logistics (Łukasik, Bryl, Tataro 2016, p. 1725).

The main objective of marketing focuses on establishing a meaningful dialogue with the consumer, which results in offering the appropriate level and quality of service while minimizing operating costs. Thereby, it can be stated that the sphere of distribution is the point of contact between logistics and marketing. The flows of goods and information are the constituents of distribution channels. Customer service is recently perceived not only in the perspective of the foundation of building a competitive advantage but also as an element facilitating cooperation in the distribution channel.

The process of distribution is one of the most important elements of e-commerce. A properly carried out distribution has a significant impact on both customer satisfaction and cost reductions in the online store.

E-commerce is one of the e-services provided in the information society. The Internet network is the fundamental e-commerce platform. It enables the companies to have direct access to its customers. Thanks to that each client can be treated individually. Customer service is tailored to the expectations, predispositions, and requirements of a given customer or client (Lis 2012, p. 1347).

The growing importance of the global Internet network has given the opportunity to develop the operations of market economy entities. The network created perfect conditions for running a business, not only because it was global, but also because access to it was possible 24 hours a day (Morejska, Kadłubek 2007, p. 54-55).

It is easy to acquire, collect and process customer data in a digital environment, which makes it easier to recognize customer needs and meet their expectations and desires (Jelonek 2014b, p. 20).

Logistics is usually associated with the flow of products and goods between the manufacturer, intermediary, and customer. The general definition of logistics is delivery of the product in accordance with the quality requirements of the customer, taking into account the appropriate amount. The goods should be delivered to the customer in the right place and at a certain time after all costs have been taken into account (Lis, Bajdor, Tomski 2014, p. 55).

The most important logistic elements of customer service include delivery time, reliability, communication, and convenience (supplier's flexibility) (Kozerska 2010, p. 1553).

Distribution process can be associated with a number of activities related to overcoming spatial and temporal differences between production and consumption (Kadłubek 2012, p. 482).

The importance of distribution processes in the effective functioning of a logistic system results from (Nowicka-Skowron 2001, p. 38):

- the necessity to reduce the total logistic costs in the distribution channel, which in turn stems from the increasing competition on the market and declining profitability of sales;
- the possibility of achieving competitive advantage by increasing the level of delivery service, and thus increasing the level of customer service.

The efficiency of work in the distribution channel can be seen as the ratio of realization effects (timeliness, quality or reliability of deliveries) to expenses incurred (financial, operational, material and human) (Bajdor 2017, p. 43-52).

Distribution is a marketing tool that interacts with the market. The distribution is based on overcoming temporary, quantitative, spatial or assortment barriers. Its purpose is to organize the flow of goods to the final recipient managing the company's distribution system (Kabus, Nowakowska-Grunt 2017, p. 277).

From a macroeconomic point of view, distribution implies a process and structure of relocation of goods from manufacturers to final recipients. However, from the microeconomic point of view, it is often identified with the process of selling and delivering products of a given company to its final buyers (Dohn, Matusek, Odlanicka-Poczobutt 2012, p. 99).

The field of logistic distribution processes is extensive. The areas that can be distinguished here include raw materials ordering, stock forming, transportation and finished products packets (Biniasz 2015, p. 404).

The distribution channel is a way of reaching the final recipient. In the distribution channel, both its length and width can be singled out. The length of the distribution channel on the Internet is the primary length – the manufacturer himself delivers the goods to the customer or uses services of courier companies. The width of the distribution channel on the Internet is unlimited. It is conditioned by the fact that the Internet has no place and time restrictions. In this case, the delivery of goods takes place directly – using the Internet connection, or through the agency of deliverers (e.g., couriers) (Dejnaka 2002, p. 83-84).

Companies should orchestrate and develop a multi-channel offer while dealing with customers. The emergence of e-commerce revolutionizes work organization in enterprises. The Internet nowadays is used by companies as a communication tool to interact with customers (Jelonek 2014a, p. 322).

In addition to traditional distribution channels, there are also electronic distribution channels.

Electronic distribution channels

In the case of an electronic distribution channel, the flows are performed in two aspects: electronic and physical. The division of streams between these two groups is conditioned by the type of participants in the channel, products sold, technological capacities and available resources (Pluta-Zaręba, Rutkowski 2005, p. 218).

In electronic and traditional distribution channels, the flow paths of streams are diversified and performed by distinct and qualified economic entities (Kotler 1994, p. 482).

The paramount functions of distribution include overcoming time, space and quantity barriers. Therefore, it is necessary to make continuous decisions and estimate the number of tasks performed by a given company (Urbańska 2008, p. 13).

In economy, the process of distribution exercises both coordinative and organizational functions (Korczak 2013, p. 30).

Multi-channel distribution, or in other words the “bricks and clicks” model, refers to the activity of a trade organization that combines the electronic channel with the traditional channel. It is a model of managing a commercial business, which integrates two activities: virtual and traditional. Being complementary to one another, the channels strengthen their actions by utilizing the advantages of each of them. The expansion of distribution with an electronic channel results in a competitive advantage in combination with retailers who operate only in traditional trade (Goska 2014, p. 27-28).

Analysis of marketing and logistic aspects in the e-commerce sector – a case study

In the surveyed company, the guarantee of a high level of customer service is associated with the appropriately performed delivery of goods, carried out by the use of various forms of delivery. These include the delivery of goods by a courier company, inland transport, and an individual pick-up at a stationary store.

The first step of placing a collect-from-store order is to log into the Internet account, and then to select products. Afterwards, the client is asked to enter the postcode, pick a convenient date of the pick-up of purchases at the stationary store, and finally click the *collect from store* button. The customer should receive a confirmation of the order to his e-mail address. To pick-up the ordered goods, the customer is obliged to provide the order number. If the purchaser does not show up to collect the ordered goods, the batch is invalidated. The order must be placed at least two hours before the collection of the products.

The date of delivery is chosen immediately after online shopping is finished. The enterprise can provide the buyer with the ordered goods on a daily basis from 10 a.m. to 10 p.m. The driver is obliged to call the customer before delivering the goods. In the case of an ineffective delivery because of customer's fault, the client is charged with the costs of the unfinished delivery. The products are transported in cars equipped with refrigerators or iceboxes, which are adjusted to fresh and frozen goods and products.

The examined enterprise facilitates the complaint or refund procedure. The complaint can be resolved by the courier straight away. The purchaser has the right to withdraw from an agreement within ten days from the delivery date without stating the cause. The only exception is fresh products. The customer can withdraw from the agreement either by drafting a document or by sending a questionnaire via the website. The surveyed enterprise accepting the complaint is obliged to return the money for the products along with the shipping costs.

The residents of Warsaw and its agglomerations may use the product delivery option with the so-called coolomat¹. When ordering goods, the customer can choose the form of delivery. The next step is choosing the place and indicating the most suitable delivery time that suits the customer. Once the order is confirmed, the buyer receives an SMS with a place and exact date the delivery can be collected from a coolomat. In this case, the supplier stows the product in a given coolomat within four hours from the moment the order has been placed. Purchasers can pay only by using online transfers or credit cards.

The ordering process itself is carried out quickly and optimally, thanks to which customers will not have the slightest problem to make purchases again in the future.

¹ A machine adjusted for storing and collecting groceries ordered from online stores.

Research aim and data analysis

The aim of the survey was to present the results of the research that revolved around the evaluation of the operation of e-commerce performed by a retail network.

The analysis of the surveyed enterprise was formulated on the basis of the data collected from that enterprise, and the information obtained from the survey that was filled by the customers of the company in Warsaw. The questionnaire provided the data for enterprise evaluation, influenced by deliveries of goods to online clients. All questions in the survey were closed questions.

The first part of the survey is an instruction that shows the way the survey is supposed to be filled. The second part pertains to questions based on distribution logistics in the studied enterprise. The last part of the survey concerns customer's data.

The questionnaire allowed to present the situation seen through the eyes of the customer. At the same time, it brought out a number of problems that exist in this institution.

The survey was completed by one hundred people, who did shopping in one of the Warsaw stores. Moving on to the analysis of the questionnaire, we would like to specify that in the group of customers, the largest number of e-buyers is in the age group of 31-35 (41%), and 36-40 (36%). They are people who live a rapid, professionally active life, for whom doing online shopping is not to be overestimated. 45% of the online customers have higher education, 36% secondary education, 14% vocational education, and 5% primary (elementary) education. 95% of the respondents stated that they are the residents of Warsaw.

The first question regarding the analysis was aimed at selecting people who make purchases via the Internet. The research indicates that 65% of the respondents (65 people) make purchases via the Internet. Another question was addressed to people who do not shop online at all. Figure 1 below presents the percentage of the responses.

35 customers do not shop online at all. The main reason why 71% of the customers do not engage in e-commerce is that the entire process is too complicated and problematic (*Figure 1*). 11% of the customers would like to see the product before buying it, and the inability to do so discourages them effectively from online shopping. 12% of the respondents fear that the quality of the delivered product may turn out to be inadequate and completely different. Another 6% of the respondents believed that the delivery cost of the ordered goods was too high. To sum up, it can be stated that the surveyed company should redevelop the webpage in a way that facilitates online shopping, making it more clear and understandable.

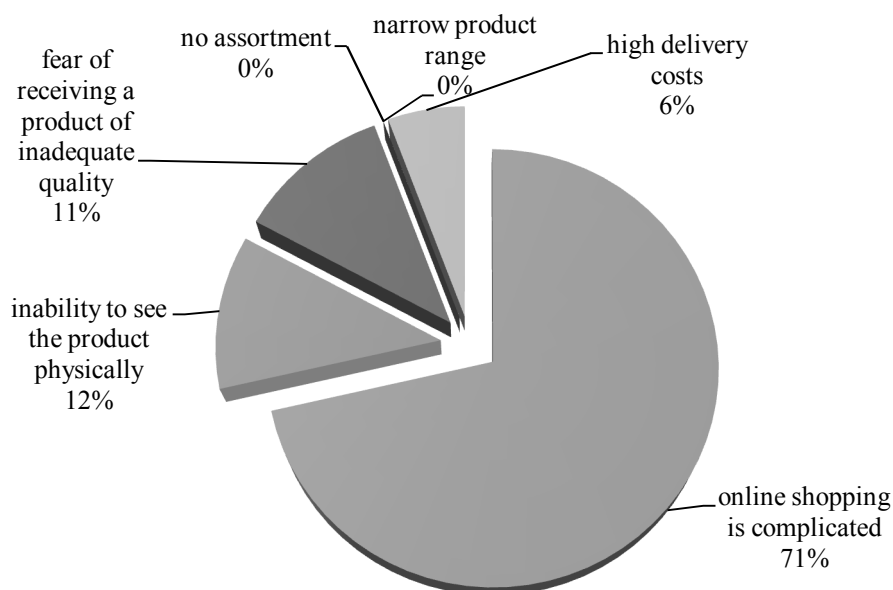


Figure 1. What's the reason for not purchasing online in the enterprise X?

Source: Own study based on the conducted survey

The next batch of questions was directed at the 65 clients who use enterprise's online store for online shopping. The results are as follows: 25% of the interviewees stated that they had been customers of this enterprise for 3 years. Another 15% of the customers said that they had been customers of the store for about two years. A large majority – 46% of the customers have been its customers for a period shorter than a year, and the remaining 14% for more than three years. It can be concluded that the company in order to win over more clients should advertise more, particularly on the Internet, radio, and television.

As it can be seen from *Figure 2* below, free delivery (38%) and loyalty programs (32%) are the most important aspects that determine people's willingness to do the shopping via online stores. The price of products is also important and is often taken into consideration by potential customers. Subsequently, the list continues with promotions (8%), first purchase discounts (3%), delivery price (5%) and website transparency (2%) as consecutive aspects that determine people's choice of online stores.

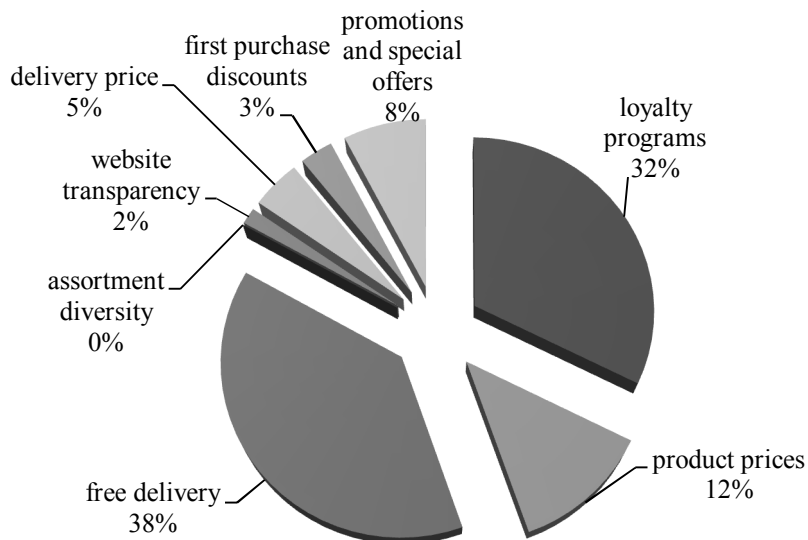


Figure 2. Which of the following aspects determine the choice of online stores in the food industry?

Source: Own study based on the conducted survey

The next question was as follows: *How often do you shop in the online store?* After a thorough analysis of the collected data, it can be pointed out that 54% of the respondents use the Internet for shopping every week, 23% twice a week, 18% once in a month, and 5% use online stores for shopping every day.

Another question that was asked concerned the amount of money that people spend during one shopping session in the studied store. The data were presented graphically below.

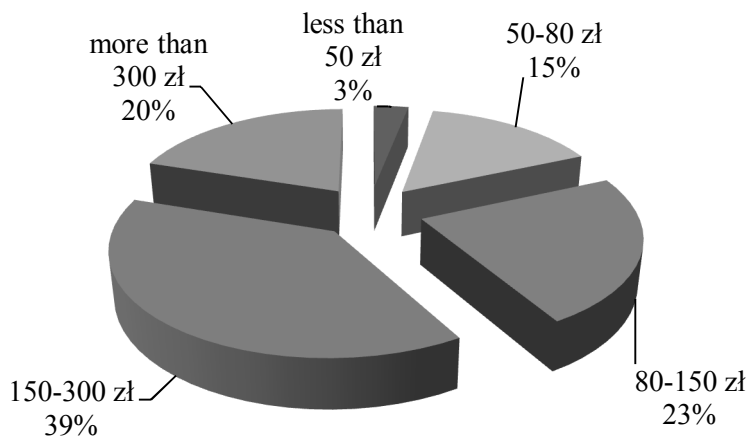


Figure 3. How much money do you spend in one shopping session in the online store of enterprise X?

Source: Own study based on the conducted survey

39% of the survey respondents confirmed that in one shopping session they spend from 150 to 300 zł (*Figure 3*). The rest of the data looks as follows: 23% spend 80-150 zł, 20% more than 300 zł, 15% spend 50-80 zł, and 3% less than 50 zł.

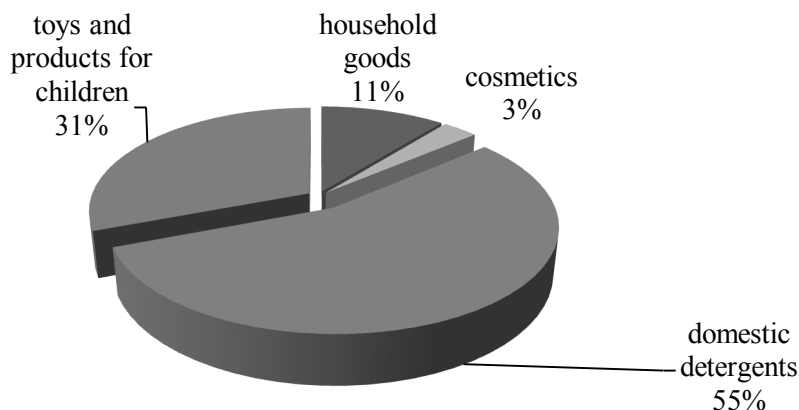


Figure 4. Which of the following items do you usually buy from the online store of enterprise X? (except groceries)

Source: Own study based on the conducted research

The next question was about the most frequently purchased items in the surveyed online store (*Figure 4*). Groceries were not taken into consideration here. The results indicate that the interviewees buy domestic detergents (55%) and toys or products for children (31%) most often. Household goods (11%) and cosmetics (3%) occupy next positions.

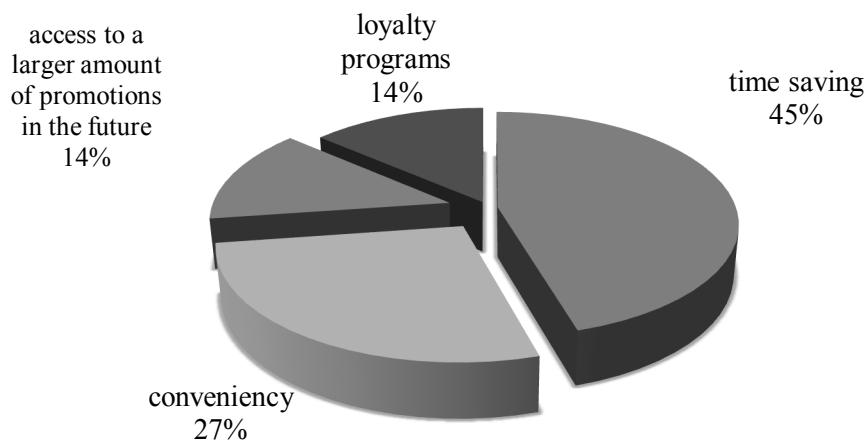


Figure 5. What affects the desire to shop online in the surveyed enterprise?

Source: Own study based on the conducted survey

The data presented on the pie chart above indicate that time-saving (45%) and convenience (27%) are the most important factors that affect people’s willingness to shop online (*Figure 5*). Loyalty programs (14%) and promotions (14%) are also considered by people but to a lesser degree.

Further, in the questionnaire the customers were asked to complete a table. A number of factors that may encourage people to do shopping online were listed, and the respondents had to estimate which ones are the most important. The scale consisted of numbers from 1 to 5, with 1 being the least important factor, and 5 being the most important.

Table 1. Factors encouraging people to do shopping online in the analyzed enterprise

Factors	1	2	3	4	5
Special product sales and promotions				5	60
Discounts on the entire order					65
Free delivery					65
Loyalty program			2	60	3
Free of charge goods			5	4	56
Fast delivery time					65

Source: Own study based on the conducted survey

The results of the questionnaire indicate that most customers pay special attention to discounts on the entire order, as well as free and fast deliveries. 60 people stated that promotions and sales on individual products are most important for them, whereas 5 pointed out that it is important for them. Discounts, free and fast deliveries are most important for all surveyed customers that visit online stores. The loyalty program is the most important for 3 people, whereas 60 people think that it is important and 2 people consider it to be moderately important. In the case of free of charge goods, 56 respondents stated that they are most important for them, 4 said they are important, and 5 claimed them to be moderately important. Another question referred to purchases where mobile phones are used. The study shows that 20% of the interviewees do the shopping with applications installed on their smartphones. A vast majority of the respondents (80%) do not use mobile applications for shopping at all. It may be conditioned by an unintelligible website or maladjusted forms.

Wanting to guarantee its customers a high level of service, the studied enterprise offers its purchasers various forms of delivery. The delivery of shopping to customers from outside of Warsaw is carried out by a courier company. The company in Warsaw offers the possibility to collect goods from the so-called coolomat. Despite such a wide range of options of product delivery, 65% of clients choose their products to be delivered straight to their door, whereas the remaining 35% prefer a personal pick-up. Personal pick-up is a very comfortable and convenient way of delivery because there is no need to wait for a courier at home. The customers in Warsaw can pick-up the ordered goods at the Customer Service Point.

Another question was related to the safety of transported goods. All the respondents stated that they put great trust in the analyzed company considering the conditions in which their purchases are transported, as they believe that they are transported safely and securely.

In the survey, the respondents were also asked the following question about package delivery: *Has it ever happened to you that the ordered package was not delivered?* Analyzing the data, we found out that only two customers did not receive their ordered packages.

Customer satisfaction in connection with the timeliness of deliveries was also examined and researched in the survey. 35% of the respondents expressed their dissatisfaction with the time of delivery. In the surveyed enterprise the employees have to remember the fact that both the timeliness and flexibility of delivery are considered to be particularly significant factors in this business. The company must synchronize the time and methods of delivery of products to meet specific expectations of its customers. The timeliness and completeness of deliveries are constituents that ensure delivery reliability in the studied company.

Another question concerned the quantity and frequency of orders during pre-holiday breaks. The respondents were asked, whether, for example, the pre-Christmas period influences the amount and incidence of orders performed by them. The research indicates that 75% of the customers do shopping online in these periods, and it can be assumed that this tendency will continue, or will even increase in the future because people choose online shopping more and more often. It can be concluded that in periods of increased and intensified traffic in the industry, the company should particularly focus on logistic challenges. The information obtained from the surveyed company state that the average number of orders on a weekday is around 22 orders, whereas during the pre-holiday period that amount increases to 60 deliveries daily. In order to increase the efficiency and customer satisfaction, the company should consider the use of services of a courier company.

Finally, the respondents were asked if they ever returned goods or products purchased online. The data inform that 34% of clients returned the order. There can be many reasons for such a situation, one of them could be a consumer complaint. In this case, customers can place a complaint on a given commodity, once the ordered product meet their expectations. The purchaser can either return it immediately or wait for the supplier to arrive. The customer fills out a return form and settles the payment.

Conclusions

Logistic and marketing aspects seem to play an especially important role in the success of the enterprise. The process of distribution is one of the most crucial elements of e-commerce. Properly conducted, distribution logistics has an impact on cost reduction and customer satisfaction.

The article aimed to evaluate online sales activities executed by a retail network that operates in Poland. The analysis conducted in the article was based on the research and data taken from an enterprise located in Warsaw. The development of e-commerce resulted in the flourishing of multi-channel distribution. In the case of the surveyed company, the combination of stationary and online commerce deserves particular attention.

The relation between marketing and logistics makes use of an idea that the starting point for the development of a logistic strategy should be posed by the concepts of marketing strategy that concern the product, price and promotional activities in relation to the distribution channels used. Logistic distribution that is carried out properly has a large impact on both customer satisfaction and cost optimization.

Investments related to e-commerce caused an increased interest in shopping. The more convenient shopping process in the online store is largely different from that in a stationary store. The following aspects should be distinguished when comparing traditional commerce with e-commerce:

- in e-commerce there is no direct contact between the purchaser and vendor, the client is unable to touch or smell the product. As for the advantages, one can favor the comparison of prices and items, as well as the possibility of home deliveries.
- in a stationary store, clients may not only count on competent salespeople but also get familiar with the assortment of products both visually and tactually.

The possibility to pick-up the ordered goods turned out to be a great convenience for the customers of the surveyed company. The collection of goods at a given pick-up point ensures comfort, saves time and proves flexibility. The customers save time that would be necessary for shopping at a stationary store. It is very often an alternative to the delivery of goods straight to the customer's door. The person that places an order wishes for the order to be delivered at the appropriate time and directly to the indicated place. The analyzed company perceives e-commerce as a way of gaining the competitive advantage.

35 out of 100 the respondents do not shop online. The author notes the need to study the reasons that discourage people from e-shopping, and potential factors that may affect the change of that decision. The research would be an answer to a key question regarding the most effective and successful methods of gaining new clients in the electronic trade sector.

Literature

1. Bajdor P. (2017), *Efektywność pracy w kanale dystrybucji*, [in:] Nowakowska-Grunt J., Starostka-Patyk M. (red.), *Logistyka dystrybucji*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności WKŁ, Warszawa, p. 43-52.
2. Biniasz D. (2015), *Logistyka dystrybucji u dostawcy przemysłowego – studium przypadku*, "Logistyka", nr 3, p. 404-412.
3. Dejnaka A. (2002), *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice.
4. Dohn K., Matusek M., Odlanicka-Poczobutt M. (2012), *Ocena efektywności kanałów dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym – część I*, "Logistyka", nr 4, p. 99-106.
5. Goska S. (2014), *Nowoczesne kanały dystrybucji produktów bankowych – porównanie ofert wybranych banków*, "Finanse i Prawo Finansowe", nr 2, p. 23-37.
6. Jelonek D. (2014a), *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, "Informatyka Ekonomiczna", nr 1(31), p. 318-329. DOI: 10.15611/ie.2014.1.24
7. Jelonek D. (2014b), *Zarządzanie relacjami z klientami w wirtualnym otoczeniu organizacji*, "Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", nr 136, p. 19-31.
8. Kabus J., Nowakowska-Grunt J. (2017), *Managing the Company's Distribution System*, "World Scientific News", No. 78, p. 277-283.
9. Kadłubek M. (2012), *Zarządzanie procesami dystrybucji w przedsiębiorstwie*, "Logistyka", nr 5, p. 482-489.
10. Korczak J. (2013), *Inżynieria procesów logistycznych*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
11. Kotler P. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Feberg, Warszawa.
12. Kozarska M. (2010), *Logistyczna obsługa klienta jako imperatyw działania w łańcuchu dostaw (Część II)*, "Logistyka", nr 6, p. 1553-1564.
13. Lis T. (2012), *Handel elektroniczny w społeczeństwie informacyjnym – Polska na tle innych krajów Unii Europejskiej*, "Logistyka", nr 3, p. 1345-1353.
14. Lis T., Tomski P., Bajdor P. (2014), *The Optimization of Information Logistics as the Determinant of Competitive Advantage of an Enterprise in Turbulent Environment*, "Logistyka", nr 5, p. 55-58.
15. Łukasik Z., Bril J., Tataro K. (2016), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, "Autobusy. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe", nr 6, p. 1725-1730.
16. Morejska K., Kadłubek M. (2007), *Narzędzia promocji i dystrybucji internetowej*, [in:] Skibińska W., Skowron-Grabowska B. (red.), *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, p. 54-55.
17. Nowicka-Skowron M. (2001), *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa.
18. Piasecka-Głuszak A. (2004), *Logistyka w wydawnictwie*, Biblioteka Analiz, Warszawa.
19. Pluta-Zaręba A., Rutkowski K. (2005), *Logistyka dystrybucji w erze Internetu*, [in:] Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, p. 211-242.
20. Skowronek C. (2003), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
21. Urbańska J. (2008), *Klient a dystrybucja – relacje i implikacje*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

PRZEDSTAWIENIE NA WYBRANYM PRZYKŁADZIE ASPEKTÓW MARKETINGOWO-LOGISTYCZNYCH W SEKTORZE HANDLU ELEKTRONICZNEGO

Streszczenie: Niniejszy artykuł przedstawia aspekty marketingowo-logistyczne na przykładzie handlu elektronicznego. Zagadnienia logistyczno-marketingowe stanowią swego rodzaju integrację dwóch koncepcji. Pierwszą z nich jest logistyka, zorientowana na przepływy, natomiast drugą koncepcją jest marketing, postrzegany jako zorientowany rynkowo koncepcja zarządzania organizacją. Celem artykułu jest ocena działań sprzedażowych on-line realizowanych przez sieć detaliczną działającą w Polsce. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród konsumentów oraz danych zebranych z analizowanego przedsiębiorstwa. Ankieta została przeprowadzona w styczniu 2018 roku, w jednym ze sklepów spożywczych w Warszawie. W ankiecie użyto pytań zamkniętych. Szybki rozwój e-commerce zaowocował rozkwitem dystrybucji wielokanałowej. Logistyka dystrybucji ma znaczący wpływ na zadowolenie klientów i optymalizację kosztów. W przypadku badanej firmy na szczególną uwagę zasługuje połączenie handlu stacjonarnego i internetowego. W praktyce integracja fizycznej dystrybucji z e-commerce zapewnia wiele korzyści.

Słowa kluczowe: logistyka dystrybucji, handel elektroniczny, logistyka



IDENTIFICATION AND USE OF INTANGIBLE RESOURCES IN MANAGING PRODUCTION ENTERPRISES IN THE AREA OF AVOIDING THREATS

Monika Osyra, Ewa Kempa

Czestochowa University of Technology
Faculty of Management

Abstract: The paper analyzes the results of empirical research on intangible resources in production enterprises in the area of avoiding threats. The study concerned the identification and use of five types of intangible assets, namely knowledge, employee attitudes, formal and informal relations with the environment, and company image by medium and large enterprises in the manufacturing industry. The percentage distribution of the priority and the degree of use of a given intangible asset depending on the size of the enterprise were presented. The results of the research showed that employee attitudes are the dominant resource in the behavioral area of avoiding threats by enterprises. This resource was indicated as the most important both in general terms and separately by medium and large enterprises.

Keywords: resource approach, resource-based theory, intangible assets

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.08

Introduction

Constant changes in the environment and the development of new technologies mean that enterprises are forced to react quickly to take advantage of opportunities and avoid threats. It is difficult to predict all threats that can occur inside and outside the company. Therefore, long-term strategies often did not allow for a reaction at the right moment. A remedy for this situation was the resource approach. A new look at the company management made it possible to quickly adapt the company's strategy to the turbulent environment (Krupski 2012, p. 238; Zakrzewska-Bielawska 2017, p. 181; Stańczyk-Hugiet 2013, p. 115) in this way avoiding or mitigating the effects of the threat. The increasingly popular resource approach has become, over time, a well-established theory in management sciences. The resource-based theory placing great emphasis on intangible assets changed the assessment of the company's value (Barney, Ketchen Jr., Wright 2011, p. 1303). The value of the enterprise was initially identified only with material goods and economic value, and with time it expanded into non-material goods as well as social and ecological aspects (Skowron-Grabowska 2013, p. 10; Potocan, Szkutnik, Nedelko 2017, p. 96; Pabian 2015, p. 8-9). Currently, the market value of the enterprise is mainly the share of intangible assets (Bombiak 2017, p. 317; Mazur 2017, p. 182). Intangible assets allow enterprises to respond flexibly and at the right time to the changes in the environment but require the proper use and

management (Kuraś, Łęgowik-Świącik, Stępień 2016, p. 186). The management of intangible assets should be pragmatic, i.e., oriented towards their usefulness, efficiency and the provision of added value (Ziółkowska 2012, p. 157). That is why it is important for the company to have the resources of appropriate quality and market specificity useful for the implementation of specific processes (Matejun, Motyka 2016, p. 56-57; Daroń 2017, p. 99). Unfortunately, the problem is that there are no uniform patterns for examining intangible resources, which may be the reason for making some critical remarks regarding the resource theory (Czakon 2010, p. 19).

The aim of the paper is to identify and examine the use of selected intangible resources, namely knowledge, employee attitudes, formalized and informal relationships with the environment, and company image by medium and large enterprises in the manufacturing industry. This paper presents the results of the analysis carried out with the proprietary method developed in the course of research on the use of intangible assets by medium-sized and large-scale enterprises in the manufacturing industry. In this study, the authors focused on one of the behavioral areas of companies, i.e., avoiding threats.

Enterprise intangible resources

The concept of intangible resources is very broad and includes many types of values, relationships, competences, abilities, and skills of intangible nature. It is very difficult, if not impossible, to define intangible assets completely. In literature, there are up to 186 types of resources (Molloy et al. 2011, p. 1498). Another problem is the lack of consistent terminology and classification. Despite this nomenclature disorder, certain features characteristic of intangible resources can be mentioned (Niemczyk 2015, p. 18). Certainly, these are the features proposed for the first time by J.B. Barney (Barney 1991, p. 199-120), namely, valence, scarcity, difficulty in imitation and imitation which are the basis of the company's competitive advantage. Also, intangible resources are characterized by the possibility of using them simultaneously in various ways, by the accumulation method, enrichment in the use process and the way they are used by people (Głuszek 2004, p. 63). The basic differences between tangible and intangible assets are presented in *Table 1*.

Table 1. Comparison of tangible and intangible assets

	Tangible assets	Intangible assets
1. Place in the accounting system	Visible as the components of a balance sheet, quantified	Invisible, hard to measure
2. Availability and mobility	Using them by one group prevents simultaneous use by others. Immobile (land) or with limited mobility (high transport costs)	Widely available and easy to sell. Using them by one group does not prevent them from being used by others. Rare and difficult to copy. They are not entirely owned by the company

3. The rate of depreciation	Depreciated over time	They gain value if used properly
4. Consumption	Their value decreases with use (depreciation)	Their value increases with usage (e.g., knowledge)
5. Protection	Full protection by property rights	Limited legal regulations, difficulties in enforcement

Source: (Bombiak 2017, p. 319)

The above comparison shows the unquestionable advantage of intangible resources over tangible ones regarding accessibility and mobility, the degree of depreciation and wear/consumption. Definitely, the weaker sides of intangible assets are issues related to their valuation and accounting as well as problems with limited legal protection. Of course, it must be remembered that intangible assets are also subject to wear in the event of improper management, time passing or sudden changes in circumstances. It is the case when knowledge, skills and professional experience laboriously acquired become scarce or not useful due to technological progress (Jamka 2011, p. 145). Moreover, because intangible assets are largely based on the human factor, they are also subject to biological depreciation (Makowski 2000, p. 11-12). That is why it is so important to properly manage intangible assets so that in the future they contribute to the development of competences that give the company a sustainable competitive advantage. For this to happen, however, it is necessary to identify key resources for a given company and strive to maximize their use. In relation to the above, the authors of the article conducted empirical research on the use of intangible resources. Because of the multitude of resources, five types of intangible assets were selected for the needs of the research, namely:

- knowledge, general skills, and skills of employees,
- employee attitudes – including availability, loyalty, creativity, diligence, etc.,
- relations established with the environment, i.e., the type of intelligent document, certificates, patents, and consents,
- informal relations with the environment, i.e., relations such as personal contacts, connections, sympathies, loyalty, etc.,
- company image – including trademarks, company's reputation, activity record.

Research methodology

The research was conducted among the representatives of top management of 60 medium and large production industry entities. They were MBA students at the University of Wrocław. The task of the respondents was to indicate the rank of a given resource and determine the degree of use of resources in several areas of company's behavior. This article presents the results of research on the selected area of the company's activity, i.e., avoiding threats.

Table 2 presents the survey that the participants of the study had to complete.

Table 2. An example of a survey completed by MBA students at the University of Wrocław, representing the top management of medium and large production enterprises

The type of intangible asset	Number the resources (1, 2, 3, 4, 5) according to their importance as part of the hazard avoidance level (1 – least important, 5 – most important). <i>Fill in the gaps with the appropriate number of the scale</i>	Evaluate the degree of use of a given resource in a company within the strategic level in a scale between 1 and 10, where 1 means the minimum and 10 maximum use of the resource. <i>Highlight the correct number</i>
Knowledge, skills, and talents of employees	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Attitudes and employee behavior (e.g. loyalty, availability, etc.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Formal relations with the environment (eg contracts, concessions, certificates)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Informal relations with the environment (e.g., resulting from knowledge, trust, loyalty)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Company image (trademarks, history, reputation)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Source: (Krupski, Osyra 2013, p. 19-20)

The task of the respondents was to evaluate on the basis of their knowledge and professional experience:

- the importance (significance) of a given type of intangible assets, in a conventional scale from 1 to 5 (1 – the least important resource, 5 – the most important resource) and
- the degree of use of a given resource in shaping a given area in a conventional scale from 1 to 10 (10 – means the maximum use of the resource and 1 – means the minimal use of this resource).

Analysis of the test results

The first research results presented concern priority (importance) of intangible resources. Later, the level of utilization of particular resources in production enterprises in general and in terms of the company size (medium and large enterprises) will be presented.

Figure 1 shows the percentage distribution of first-class intangible assets in the manufacturing industry in the area of threat avoidance.

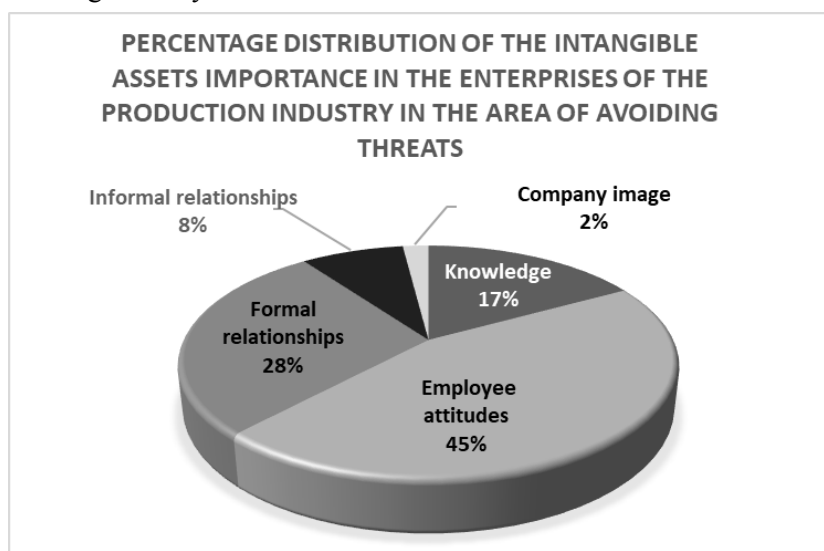


Figure 1. Percentage distribution of the importance of intangible assets in the production industry enterprises in the area of threat avoidance

Source: Own study based on the conducted research

Figure 1 shows that the most important resource in this behavioral area of the company turned out to be employee attitudes. As many as 45% of the respondents considered this resource as the most important in avoiding threats. Over one-fourth of the participants identified formal relationships as the most important (28%). Knowledge received 17% of all responses, which gives it the third position. On the other hand, the most rarely indicated resources in the area of hazard avoidance were informal relationships (8%) and company image (2%).

The results of the percentage distribution of the primary distribution of intangible assets broken down into medium-sized and large enterprises in Table 3 show the difference in the assessment of the importance of a given resource depending on the size of the enterprise.

Table 3. Percentage distribution of the priority of a given intangible asset in medium-sized and large enterprises in the area of threat avoidance

Resource	Medium enterprises	Large enterprises
Knowledge	10%	18%
Employee attitudes	60%	42%
Formal relationships	0%	34%
Informal relationships	30%	4%
Company image	0%	2%

Source: Own study based on the conducted research

In both medium and large enterprises, the most important resource in the area of avoiding threats was employee attitudes – 42% and 60%, respectively. The second place in medium-sized enterprises is occupied by informal relationships (30%) and in large enterprises by formal relationships (34%). The third place in both cases was taken by knowledge. The image of the company is marginal regardless of the size of the company.

The level of use of intangible resources in the area of threat avoidance in manufacturing enterprises is shown in *Figure 2*.

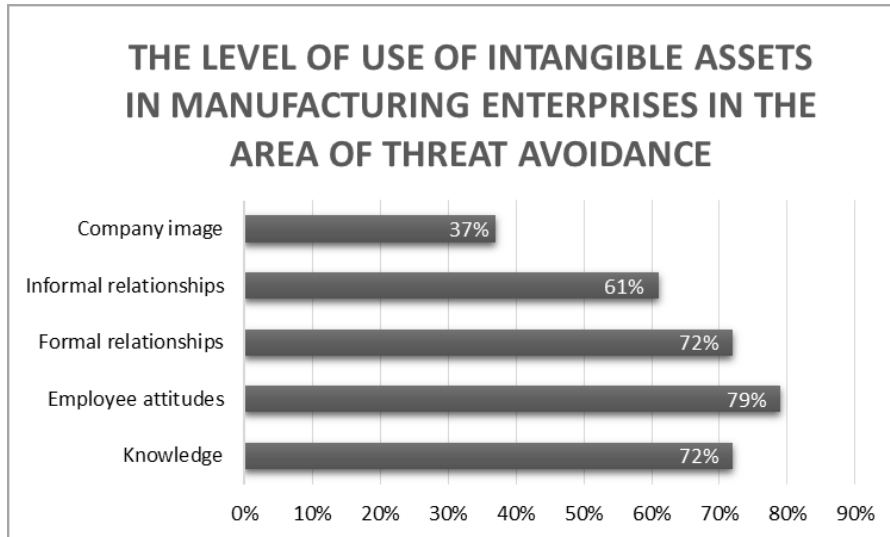


Figure 2. The level of use of intangible assets in manufacturing enterprises in the area of threat avoidance

Source: Own study based on the conducted research

When analyzing the data presented in *Figure 2* regarding the use of individual intangible assets, it can be noticed that employee attitudes are used to the highest degree in the area of hazard avoidance. The respondents stated that employee relationships are used up to 79% of their potential. Similarly, the level of use for knowledge and formal relationships is at the level of 72%. The fourth position is occupied by informal relationships, which are used in 61%. The level of use is the smallest for the image of the company and amounts only to 37%. Such a low level indicates that the respondents do not perceive the image as a useful resource in the area of avoiding threats.

Figure 3 contains data on the use of intangible resources by large and medium enterprises in the manufacturing industry.

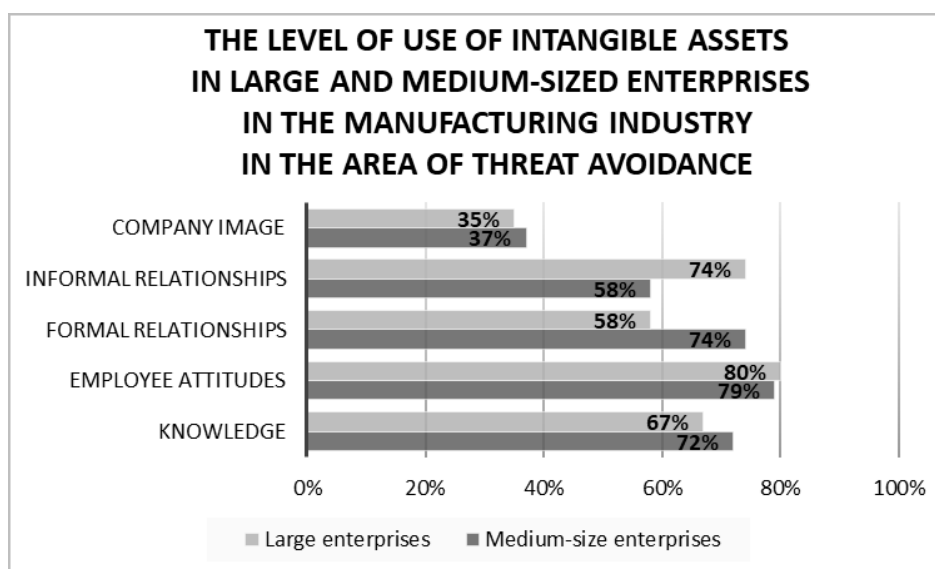


Figure 3. The level of use of intangible assets in large and medium-sized enterprises in the manufacturing industry in the area of threat avoidance

Source: Own study based on the conducted research

In comparison with the collective values (*Figure 2*), a clear difference can be observed in the use of informal relationships by medium-sized enterprises. It is at the level of 74% which means that informal relationships take second place immediately after employee attitudes (80%) regarding the use of intangible assets by medium-sized companies. Knowledge (67%) and formal relationships (58%) occupy the next positions. The lowest use of the resource goes to the company image – 35%. In large enterprises, also employee attitudes are the most frequently used resource (79%). The second place is occupied by formal relationships (74%). A similar level of use is presented by knowledge (72%), and slightly lower by informal relationships (58%). Similarly, as in the case of medium-sized enterprises, in large organizations, the use of image-related resources is only 37%.

Conclusions

The results of the study regarding the priority of individual intangible assets in the area of threat avoidance show that, according to the representatives of top management, the most important resource in this behavioral area is employee attitudes. This resource was indicated by almost half of the respondents. Further places were occupied by knowledge and formal and informal relationships with the environment. The company image does not play any important role in this compilation and is used marginally in the area of avoiding threats by enterprises. The analysis of the use of intangible resources proves that employee attitudes

are used to a significant degree by enterprises, as much as 79% of potential opportunities. The knowledge resource is equally important and used to a large extent by all enterprises. It is worth noting the difference in the use of formal and informal relationships by medium and large enterprises. For medium-sized entities, relationships with the environment that are not formal are much more important and better used, while for large enterprises formal relationships are more vital. It seems understandable since in large enterprises there are fewer possibilities for informal activities given the complex and extensive organizational structure. In medium-sized enterprises, there is already more flexibility, and in the case of threats, it is possible to use less formal solutions to deal with existing threats.

Summing up, the managers of enterprises in the production industry, regardless of the company's size, should focus on the best use of employee attitudes, because they are the most important intangible assets in the area of avoiding threats.

Literature

1. Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", Vol. 17, No. 1, p. 99-120.
2. Barney J.B., Ketchen D.J. Jr., Wright M. (2011), *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, "Journal of Management", Vol. 37, No. 5, p. 1299-1315.
3. Bombiak E. (2017), *Kapitał intelektualny jako generator wartości przedsiębiorstwa*, [in:] Toruński J., Wyrębek H. (red.), *Zarządzanie organizacjami a ryzyko*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, p. 317-355.
4. Czakon W. (2010), *Teoria zasobowa firmy w krzywym zwierciadle*, "Przegląd Organizacji", nr 4, p. 8-12.
5. Daroń M. (2017), *A Verification of Advantages and Disadvantages in Partnership Relations*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 27, t. 1, p. 96-105. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.1.08
6. Głuszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
7. Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnościami*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Krupski R. (2012), *Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa*, [in:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 260, Wrocław, p. 238-247.
9. Krupski R., Osyra M. (2013), *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny*, [in:] Rokita J. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice, p. 15-26.
10. Kuraś M., Łęgowik-Świącik S., Stępień M. (2015), *Efektywność zarządzania zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie inteligentnym*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie", z. 88, p. 183-195.
11. Makowski K. (2000), *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, [in:] Rybak M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, p. 7-37.
12. Matejun M., Motyka A. (2016), *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

13. Mazur B. (2017), *Technology as a Factor of the Development Strategy of Industrial Companies*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 27, t. 1, p. 181-191. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.1.13
14. Molloy J., Chadwick C., Ployhart R., Golden S. (2011), *Making Intangibles "Tangible": A Multidisciplinary Critique and Validation Framework*, "Journal of Management", Vol. 37, No. 5, p. 1496-1518. DOI: 10.1177/0149206310394185
15. Niemczyk J. (2015), *Metodologia badań w naukach o zarządzaniu*, [in:] Czakov W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, p. 17-25.
16. Pabian A. (2015), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 17, p. 7-16.
17. Potocan V., Szkutnik J., Nedelko Z. (2017), *Organization between Environmental and Economic Concern: How Employees' Personal Values and Attitudes Predict Preparedness of Organizations for Environmental Protection*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 27, t. 2, p. 96-115. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.10
18. Skowron-Grabowska B. (2013), *Kreowanie wartości dodanej przedsiębiorstw dla ich klientów i interesariuszy*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 12, p. 7-18.
19. Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 299, p. 113-121.
20. Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, "Handel Wewnętrzny", nr 3(368), p. 181-192.
21. Ziółkowska B. (2012), *Podejście zasobowe w strategicznym zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 6, p. 153-159.

IDENTYFIKACJA I WYKORZYSTANIE ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI BRANŻY PRODUKCYJNEJ W OBSZARZE UNIKANIA ZAGROŻEŃ

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących identyfikacji i wykorzystania pięciu rodzajów zasobów niematerialnych, a mianowicie wiedzy, postaw pracowniczych, relacji sformalizowanych i niesformalizowanych z otoczeniem oraz image'u firmy przez przedsiębiorstwa średniej i dużej wielkości branży produkcyjnej. Badania dotyczą wykorzystania zasobów w jednym z obszarów behawioralnych przedsiębiorstw – unikania zagrożeń.

Słowa kluczowe: podejście zasobowe, teoria zasobowa, zasoby niematerialne



APPLYING THE INTERNET OF THINGS IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN SMART BUILDINGS

Ola Zygoń

Czestochowa University of Technology
Faculty of Management

Abstract: The goal of the article is to define proper determinants of smart buildings and discuss all previous terms related to this concept. The paper also presents areas of application of the Internet of Things (IoT) and discusses the seven stages of creating smart buildings. It also indicates the directions of development of information technology that is used to operate smart buildings and implements the IoT solutions for this purpose. In addition, the article stresses the importance of cooperation of designers and stakeholders at all the stages of the smart building designing.

Keywords: intelligent building management, Internet of Things, smart building status, supporting systems

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.09

Introduction

The idea of smart buildings was developed over the period of the last 20-30 years of the previous century. The term "smart building" is associated with a modern facility fitted with numerous sensors and automatic systems of alarming, monitoring and controlling. Constant technological progress creates new possibilities to be applied in the construction industry. In the course of designing a smart building, its infrastructure, communication systems, technological solutions, systems, and the resources of the whole facility are treated comprehensively. The proper functioning of the applied solutions supports sustainable development and increases the operational performance of particular devices. This statement refers exclusively to the technical level of technologies that are applied in the building. New information technologies, innovative solutions, growing popularity of mobile tools cause significant changes in the demands of consumers, which in turn makes the producers who want to remain on the market offer newer products and services (Zygoń 2017, p. 197-200). The Internet of Things, which is applied in nearly every industry, turns out to be a better possibility for producers to reach customers. Smart buildings utilise solutions which, with the use of the Internet of Things, may be introduced to improve the quality of man's living and working space.

The first smart building in the world was *The City Place Building* in Hartford in the United States in 1983 (Robathan 1989). Initially, the definition of a smart building meant a facility of high technical quality where management systems

were applied. However, it is not important for users of a smart building how the equipment responsible for the service was created, but how it increases the comfort of their lives. Despite the time lapse, the concept of a smart building has not been precisely defined. Robathan P. proposed a few definitions of a smart building:

- “a smart building creates conditions that maximise the efficiency of building usage and simultaneously allow for effective management of resources at minimum exploitation costs”,
- “a smart building ensures productive, economical and effective conditions to optimise four fundamental construction elements: systems, services and management and their mutual dependencies”,
- “a smart building »helps« its owners and administrators achieve their goals considering the cost, comfort, security, long-term adaptiveness and market attractiveness”.

The European Smart Building Group defines a smart building as a facility that “maximises action efficiency of its users and allows for an efficient (effective) resource management at minimum operating costs”. Another definition describes a smart building as the one that “combines best projects, materials, systems and technologies to create a facility that will satisfy or exceed operating expectations of its co-dwellers” (Clements-Croome 2014, p. 11-12).

Analysing the present definitions of a smart building one can state that it is a facility that is equipped with advanced systems that enable the collection of a huge amount of data, their analysis, exchange, merging and making appropriate decisions based on the available information. If the facility is designed properly, at the initial stage of the design process, it generates better results at later stages. Appropriately selected systems and installations influence the security, system efficiency, data protection of those who use the solutions applied in the smart building. The platform that unites all the programs and systems supporting the functioning of a smart increases its efficiency in the scope of security, operating efficiency, energy consumption and data protection. It is assumed that the systems used in a smart building cooperate with devices that create their own platform. This platform enables the gathering, coordination, and exchange of the data received from various systems that support the smart building. The proper functioning of the platform provides transparent access to data gathered in real time and intuitive visualisation of indicators on control panels, adjusted to particular stakeholders (Brown 2016).

Application of the Internet of Things in construction industry

The Internet of Things is a developing technology. Therefore, it is applied in modern technological domains. IoT makes use of savings and reliability technology, particularly for the operations of data gathering and security, which are at the disposal of an organisation (in this case the facility), i.e., cloud computing. It applies IT technology, software agent-based technology (Kiełtyka, Niedbał 2013, p. 293-307), semantic networks technology, multimedia techniques and technologies

(Kiełtyka 2009, p. 25-33; Kiełtyka 2017, p. 93-106), virtual operation organisation technology (Kierzkowski 2013, p. 4-8), etc. It means that IoT plays a significant role in the numerous branches of economy. Example of sectors in which IoT solutions are used are presented in *Figure 1*.

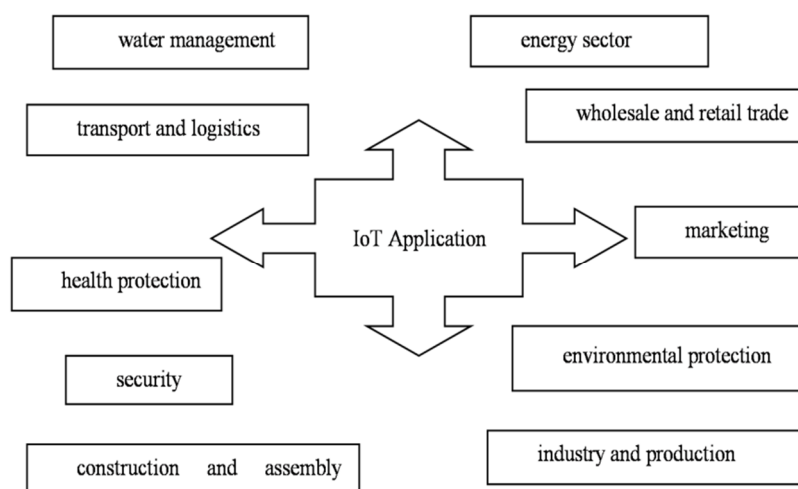


Figure 1. Sectors in which the Internet of Things solutions are applied

Source: Own elaboration based on (Vermesan, Friess (eds.) 2014, p. 12, 73)

Currently, the IoT has wide-ranging applications in economy. Therefore it can affect all of its sectors. The IoT can be applied in almost any domain, allowing for the improvement of a range of support systems, e.g., facility, manufacturing, security, environmental protection. Telecommunication network platforms provide a possibility to gather and analyse data (e.g., from the smart building area) and make decisions on this basis. Using teleinformatic networks allows for the development of a comprehensive platform of the IoT services, decreasing at the same time the market entry cost of a new product or service offered by the company. It is difficult to imagine the influence of the Internet on facilities, and particularly their construction. However, a smart building changes the perception of the Internet of Things. In the course of designing and constructing residential or production buildings, engineers take advantage of the IoT possibilities to develop, among others, building and industrial control systems, assets management, emergency power supply, lighting, analysis and metering. Therefore, proper tools need to be applied for this purpose. Business analytics provides techniques and tools that allow for the effective management of useful knowledge. Modern solutions, in turn, are effective in making real-time decisions on quick and large data streams. Enterprises that would like to incorporate the IoT solutions into their business model should not be afraid of lacking skills or indispensable technology. Probably, the tools that are supposed to release business values in the Internet of Things are already applied by enterprises. Competences and tools are analogous to the ones used in Big Data solutions.

A growing interest can be observed among investors in smart buildings fitted with highly-integrated utility systems. A cooperation of designers is required to achieve this goal.

In modern constructions all utility systems such as:

- lighting,
- electrical installation,
- security and fire protection,
- HVAC systems,
- low voltage installations and other

are interconnected, and to a certain extent they even intersect. Thus, they should not be designed separately. Comprehensively integrated systems cooperate with one another, offering at the same time much more functions. That is why the cooperation of engineers and experts is required in the process of their development. Only then will they be able to meet all the demands of the owners and users of such facilities. The Industrial Internet of Things (IIoT) has gained popularity among the customers of engineering and consulting companies, which allowed them to be considered experts in this domain (Bhavesh 2015). The IIoT enables to specify precisely the functions of devices, designing and developing installations of facilities. Customers of engineering and consulting companies which combine previous systems applied in enterprises with the new technology are more efficient and reliable in manufacturing devices thanks to better management, control or problem diagnosis. Analysing, diagnosing and then acting promptly allows for the efficient management of assets, both from the perspective of the operator and the machine itself. Efficient management favourably influences the reliability, operating efficiency, powering installations, sensors or the powering system. The applied improvements simultaneously lower the risk of system error occurrence, decreasing the exploitation costs of the building's infrastructure. The IIoT makes it possible, for example, to monitor the system of the facility critical power management through a thorough analysis of power demand in a given facility. By applying a wider range of metering and simultaneously shortening the reaction time it is possible to increase significantly the efficiency and reliability of equipment. Implementing the technologies of the Industrial Internet of Things leads to an effective, long-term improvement in the functioning of the whole facility, simultaneously reducing the exploitation costs.

Smart building – stages of creation

A smart building should be adjusted to its intended purpose of use and to the possible adaptations of this use in the future. It should comply with the specific demands and requirements of the whole group of venture participants, respectively fulfilling assumptions and goals defined in the declaration and vision of the stakeholders. Additionally, a smart building should be properly adapted to its future use, ensuring proper flexibility and scalability considered in the project. Proper adjustment of the building guarantees the smooth and efficient development of technologies and future changes in the functionality.

According to Steve Brown, smart buildings require a range of components that cooperate mutually as a coherent whole. He describes seven key stages of designing and constructing a smart building ranging from design assumptions to the changing role of the smart building administrator in the future. The stages that he introduced, which lead to the status of a smart building, are meant to help the stakeholders plan and implement the principle of adjustment to particular purposes and future exploitation in the whole network of smart buildings.

The goal of the present paper is to determine the most important stages of creating a smart building. Defining properly the stages of a smart building development will increase the efficiency of smart building management in the future. *Table 1* presents the structure and stages of building systems and components which represent a smart building according to the needs of stakeholders.

Table 1. Smart building – a diagram of designing building systems and components

SMART BUILDING	
define	design
Initiatives	social sustainable development purpose
Experience	comfort protection security efficiency effectiveness
System integration	interoperability functionality standardisation visualisation operation
United components of building's system	fire protection system security and monitoring building's automatics audio-visual system lifts indicators electricity metres electrical systems and distribution parking and traffic management reception generators heating, ventilation, air-conditioning pipes and watermains building's maintenance resource management energy management integrated communication access control and security mobility lighting

Source: Own elaboration based on (Brown 2016)

1. Stages leading to the status of a smart building:
2. early planning,
3. identifying and understanding stakeholders' requirements,
4. specifying individual systems and components striving to ensure compatibility with an integrated platform,
5. failure identification and removal,
6. optimum use of control panels, virtualisation, visualisation, and data processing tools,
7. proper security,
8. new possibilities.

Early planning

The concept of a smart building should be planned at the earliest stage of the design process. In the course of smart building development, it is of key importance to prepare a detailed timetable. Once the design stage of the building infrastructure is completed, introducing potential changes is significantly more difficult and expensive. Therefore, it is important to establish a proper timetable of actions. Designers who possess detailed information on the power consumed by each element of the building's infrastructure can ensure optimum adjustment power consumption for the building, which is particularly beneficial in financial terms. Smart buildings fitted with meters in all infrastructure elements, among others, electrical switchboard, heating systems, main water pipes, vertical transport, ventilation and air-conditioning as well as irrigation systems, allow for the precise analysis of power consumption.

In a situation when the systems used at a later stage of the project are not considered and adapted to the concept of a smart building in the initial phase of designing a smart building, the changes introduced may cause an increase in investment outlays. However, introducing changes at later stages is not impossible, but the cost of constructing such a facility will significantly increase the amount of money allocated for this purpose.

Identifying and understanding stakeholders' requirements

Participants in a smart building construction project tend to have different requirements as to the building itself. Therefore, the expected results will vary depending on individual requirements and experiences. It is necessary then to analyse all the expectations and determine the requirements towards the smart building to ensure the success of the project. In the case of a smart buildings the group of stakeholders will include:

- a financial group which will require information on the influence of smart building's systems on the financial result,
- a sustainable development group, which deals with the optimum consumption of power, water, utilities and a possibility to decrease exhaust gases emission and natural resources protection,

- an efficiency group whose purpose is to ensure building's efficiency while simultaneously ensuring the stakeholders' comfort. The efficiency group will rely on information concerning the effective use of space with a possibility to increase building's efficiency by integrating systems,
- a utility group plays one of the major roles as it is responsible for compliance with stakeholders' requirements; therefore, it needs access to all systems present in the building to react efficiently if a problem occurs. This group deals with everyday maintenance of the building and ensures access to most important information in the system,
- a safety group which will be responsible for maintaining proper control over the building, warning and activating the security system in emergency situations,
- an extra services group, which is a public communications network. It enables promoting pro-environmental initiatives for sustainable development applying, e.g., visual systems. It also facilitates moving around the facility.

Specifying individual systems and components to ensure compatibility with the integrated platform

Technical parameters of applied systems should be satisfactory enough to generate top level data. This will enable proper integration with other devices. If the equipment that does not generate data properly is used, applying technologically advanced devices may not produce the expected results the moment they are integrated with the smart platform of the building. To make the components compatible with data communication standards and logical interface used already at the device level and to enable their communication it is necessary to ensure their interoperability. Mechanical, electrical, water and sanitation installations, building automation solutions, electrical switchboards, boilers, water heaters, chillers, wind systems, fire protection systems, lighting controllers, access control systems or security systems may be fitted with an open communication protocol. In a situation when the person responsible for maintaining the proper level of comfort of the smart building tenants is notified that in one of them a cooling problem occurred, this person being able to access interactive data from all the heating systems, ventilation and air-conditioning would also be able to identify the root problem of the failure. Access to interactive data would make it possible to warn the person responsible for the control systems in the building about the possibility of a failure before it occurs. If the system is equipped with the feature of recognising and predicting failures, it can inform the persons responsible for administering the building about this fact, thanks to which avoiding the crisis and maintaining the proper level of life comfort of the smart building tenants will be possible. According to the already presented definitions, a characteristic of a smart building is the possibility to anticipate problems and automatically solve them in order to prevent a failure which could have a negative effect on the operation of the building and, as a consequence, on its tenants.

Failure identification and removal

Failures are most frequently defined as a binary state, e.g., an air conditioner cannot be switched on, or it does not work. However, in practice, such a situation is more complex. Improper or ineffective operation of a given device may mean a failure. An example of a failure is heating and cooling a building at the same time. If such a situation occurs in a smart building, data from both devices are available within the system platform, which allows for the identification of the place where the failure occurred. The task of the applied system (Feature Driven Development – FDD) is identifying failures and diagnostics. The software identifies possible reasons for the problem before the problem becomes more intense and causes a failure affecting the whole building. FDD systems in a smart building should notify the building administrator about a possible failure before it occurs and identify the reasons for its occurrence. To identify a failure in the control sequences of a smart building, appropriate procedures and rules on failures and malfunctions need to be followed. It is also vital to develop a plan to restore the building to its proper functioning after the failure occurs. The FDD system ensures proper functioning of a smart building during and after the failure.

Optimum use of control panels, virtualization, visualization and data processing tools

After analysing and considering all the individual requirements of customers regarding the smart building and having set up all the analytic systems in the smart building's platform, another vital step is developing individual control panels that control the building for the stakeholders. The development of individual control panels will ensure the actual use of the collected data. Panels may vary in terms of design as each of the stakeholders may have different requirements regarding its visualisation and determined functions.

Proper security

One of the most important stages in creating a smart building is secure access to the network, privacy and data confidentiality. According to Article 47 of the Constitution of the Republic of Poland, privacy is defined as the right to protect private, family life, dignity and good name as well as decide about one's private life. Concerning smart buildings, it is also necessary to mention "information privacy" or "information autonomy". It defines the right of an individual to control the content and circulation of information, ensure anonymity and correct or update their data (Mednis 1999). In a smart building, the gathered data are used entirely for good purposes. Data acquisition and transfer are vital for the proper functioning of the communication system, as specific data can be linked to relevant systems, which will significantly improve the comfort of building usage. The more devices are connected to the IoT, the more probable it is that personal data can be compromised. However, total data security is impossible to achieve.

When deciding on the use of modern technologies and deriving benefits from them, one has to take into account that their data may leak (Miller 2016, p. 104, 348-351). Conscious decisions at the initial stage of a smart building design should comply with the set of best practices. They ensure the safety of smart buildings and proper integration of particular elements when the system is operating. Several rules have to be followed, though:

- applying a unified system, primarily at the level of the device. Systems that combine various communication protocols and various technologies are more vulnerable to cyberattacks,
- documenting physical configuration of security,
- selecting open communication protocols which control devices at the device level. It would ensure the ability to control the implementation and comprehensibility of communication between devices if the producer of the system applied in the building ceased its activity,
- separating the network of communication security applications from others,
- introducing the technologies of encrypting, authenticating and authorising data,
- storing data locally and leaving it under the supervision of the building owner (from the interface level),
- cloud computing-based systems require additional security,
- data in the security structure should be granted a confidential attribute,
- default passwords should not be used,
- passwords need to be stored safely,
- device overview schedule should be developed and followed,
- transferred data need to be encrypted,
- general administrative passwords should not be applied to suppliers,
- software should be updated as frequently as possible.

There are numerous ways to optimise network security. One of them is to divide the network of a smart building into segments or to connect several of them to the system platform and the remaining ones within an independent network to preserve control over data security (Report of the European Union Agency for Network and Information Security 2014). While planning smart building's security also the standby modes of the security system should be considered. Three modes can be distinguished here:

- night mode (closing or standby mode of the system),
- transitional mode (system update before or after working hours, preparation to operation),
- day mode (full operation).

Functioning security modes of the building influence, among others, the characteristics of the existing threat profiles and the scope and nature of the selected threat. To ensure security of each mode, one should analyse and evaluate potential risks. Relationships among the threats, facility parameters and applied security require treating the building as a facility of a system security analysis. Smart building security is developed and subsequently implemented on the basis of proper algorithms of security systems design. They comprise categories of protected

buildings and identify vulnerable points where a threat may occur. They also perform a temporary analysis of security efficiency and define the measures to neutralise threats (Mikulik 2007, p. 16-17; Szewczyk 2012, p. 140-141).

New possibilities

A smart building equipped with own infrastructure will generate a new level of applied technology utilisation in the future, including the implementation of advanced analyses, algorithms, and FDD systems. They will cause a change of roles and also tasks of the smart building administrator. The actions of the administrator will consist in the maximum utilisation of smart building's key resources, which is data. Smart buildings in the oncoming future will differ significantly from today's building, which is only technologically advanced. At present and in the future the building will include advanced mechanical, water and sanitation, and electrical installations. Regardless of the installed building optimisation systems, it is the smart building that will possess the possibility to gather large amounts of data. From consolidation on servers and desktops of all stakeholders to the utilisation of the collected and acquired data, all this will positively influence the potential of the building and enable its continuous development.

The Internet of Things in smart cities and housing estates

A house or flat we live in is only part of the space. It would be convenient if the facilities of smart building systems that we use could also be used in the housing estate or city of our residence. Smart housing estates are zones friendly to their users, which are characterised by:

- controlled access to pedestrian and vehicle traffic,
- monitoring and synoptics which receives signals about the technical condition of buildings and their surroundings,
- integration of the parking and garage systems which consists in installing a proper card under the car's windscreen allowing the system to recognise the vehicle assigned to the owner of the smart building. The access system will open the barrier and if need be it will inform the owner of the building/vehicle that rubbish is being collected from the garage or entering the garage is impossible because of the high concentration of harmful gases in the garage,
- SOS and security call system (Zygoń 2016, p. 140-143).

Smart housing estate systems integrate all the above mentioned functions. Smart cities apply ICT systems to increase the interactivity and efficiency of city infrastructure and its underlying components. From the perspective of citizens, individuals, and communities, it is a "smarter" city that is more effective and sustainable (Azkuna 2012). Smart management of housing estates and city infrastructures is becoming more and more effective. One of the examples of the functioning of a smart city or housing estate are sensors that inform where and when it is necessary to empty rubbish bins. The signal from sensors is transmitted to a sorting plant and recycling centres, decreasing the cost and optimising resource

utilisation. Thanks to the Internet of Things it is possible to introduce innovative solutions in cities and housing estates to turn the abovementioned vision into reality. Introducing changes is a vital element of the development of the city environment, which is called Smart Cities. Schemes involve a range of sub-schemes. They usually concern smart solutions in the area of energy, waste management, transport, water management or electronic administration.

Conclusions

Determinants of a smart building demonstrate how important a role the Internet of Things plays in the whole process. No one is surprised nowadays by the number of devices connected to the network. The IoT is becoming a standard. The solutions that people use in their houses will soon expand their range. The benefits of utilising the IoT are undeniably vast and give it the nature of “industrial innovation”. However, as it is the case with each new technology, this one is also accompanied by a range of challenges and threats, particularly in the area of processed data security and confidentiality. These factors may decide about the social rejection of the oncoming transformations. Control systems are based on devices and computer networks. Therefore, it should be remembered that the main threat to the systems that manage smart buildings is unauthorised access to the system through a computer network, which requires particularly meticulous security management. The Internet of Things offers a considerable potential, which can be utilised in almost every branch, from construction to finance. However, when referring to cyclical research carried out by IAB Polska Mobile one can notice that services and products connected with smart buildings demonstrate the largest increase in the implementation of the IoT concept. A challenge for the producers of domestic appliances is to increase the competitiveness and create an added value for the consumers/users. The developing technology, its pace, direction and the rate of network utilisation by the society foster the development of the Internet of Things, and thus the perspective of the development of smart houses, estates and cities.

Literature

1. Azkuna I. (2012), *International Study on the Situation of ICT, Innovation and Knowledge in Cities*, The Committee of Digital and Knowledge-based Cities of UCLG, Smart Cities Study, Bilbao, <http://www.urenio.org/2013/01/01/smart-cities-study-ict-innovation-and-knowledge-in-cities> (accessed: 20.11.2017).
2. Bhavesh P. (2015), *Internet Rzeczy łączy budynki*, <http://www.inteligentnybudynek.eu/artykul/article/internet-rzeczy-laczy-budynki/> (accessed: 18.11.2017).
3. Brown S. (2016), *Ewolucja inteligentnych budynków*, <http://www.inteligentnybudynek.eu/artykul/article/ewolucja-inteligentnych-budynkow/part/5/> (accessed: 18.11.2017).
4. Clements-Croome D. (2014), *Intelligent Buildings an Introduction*, Wydawnictwo Routledge, USA.
5. <https://buildingefficiencyinitiative.org/articles/what-smart-building> (accessed: 17.11.2017).
6. <http://www.rynekinstalacyjny.pl/aktualnosc/id8240,internet-rzeczy-zrewolucjonizuje-inteligentne-miasta> (accessed: 17.11.2017).

7. Kiełtyka L. (2009), *Wideokonferencje wielopunktowe jako jedna z informacyjnych technik multimedialnych*, [in:] Kiełtyka L. (red.), *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, Difin, Warszawa, p. 25-33.
8. Kiełtyka L. (2017), *Zarządzanie informacją i jej bezpieczeństwem w korporacji*, [in:] Kiełtyka L., Kobis P. (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, p. 93-106.
9. Kiełtyka L., Niedbał R. (2013), *Rola ontologii w budowie systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji*, [in:] Kiełtyka L. (red.), *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji*, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń, p. 293-307.
10. Kierzkowski Z. (2013), *Wieloaspektowy rozwój technologii społeczeństwa informacyjnego i przemiany strukturalne organizacji działań*, "Biuletyn Organizacyjny i Naukowo-Techniczny SEP SPEKTRUM", nr 3/4, p. 4-8.
11. 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, z późn. zm.), art. 47.
12. Mednis A. (1999), *Ustawa o ochronie danych osobowych. Komentarz*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
13. Mikulik J. (2007), *Zarządzanie bezpieczeństwem i komfortem w budynkach inteligentnych. Część I*, "Systemy Alarmowe", nr 1, p. 16-17.
14. Miller M. (2016), *Internet Rzeczy. Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Raport (1 December 2014), *Threat Landscape and Good Practice Guide for Smart Home and Converged Media*, Enisa European Union Agency for Network and Information Security.
16. Robathan P. (1989), *Intelligent Building Guide*, Smart Buildings Group and IBC Technical Services Ltd., London.
17. Szewczyk A. (2012), *Inteligentne domy – marzeniem mieszkańców miast?*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica", nr 29, p. 140-141.
18. Vermesan O., Friess P. (eds.) (2014), *Internet of Things – From Research and Innovation to Market Deployment*, River Publishers Series in Communications, River Publishers.
19. Zygoń O. (2016), *Zrównoważone planowanie rozwoju miast – inteligentne domy, osiedla, miasta*, [in:] Radek N., Stasiak-Betlejewska R. (red.), *Materialne i niematerialne aspekty inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa, p. 140-143.
20. Zygoń O. (2017), *Wykorzystanie Internetu Rzeczy w marketingu*, [in:] Synowiec A., Kruk M.S. (red.), *Wiedza i technologia motorem gospodarki*, Wydawnictwo Omnibuss, Częstochowa, p. 197-200.

ZASTOSOWANIE INTERNETU RZECZY W OPRACOWYWANIU DZIAŁAŃ ZARZĄDZAJĄCYCH INTELIGENTNYM BUDYNKIEM

Streszczenie: Artykuł ma na celu określenie odpowiednich wyznaczników inteligentnego budynku oraz definicji, która uszczegółowi wszystkie dotychczasowe pojęcia związane z inteligentnym budynkiem. Zaprezentowano sektory, w których Internet Rzeczy znajduje zastosowanie, oraz określono siedem etapów powstawania inteligentnego budynku. W artykule wskazano kierunki, w jakich może się rozwijać technologia informatyczna obsługująca inteligentne budynki, która do tego celu wykorzystuje rozwiązania Internetu Rzeczy. Jednocześnie przedstawiono, jak ważną rolę na każdym etapie projektowania inteligentnego budynku odgrywa współpraca projektantów i interesariuszy.

Słowa kluczowe: zarządzanie inteligentnym budynkiem, Internet Rzeczy, status inteligentnego budynku, systemy wspomagające



ZARZĄDZANIE BIUREM NIERUCHOMOŚCI NA PRZYKŁADZIE CZĘSTOCHOWSKIEJ KANCELARII NIERUCHOMOŚCI

Łukasz Kubacki

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest ukazanie specyfiki zarządzania biurem nieruchomości. Opracowanie zostało podzielone na część teoretyczną i empiryczną. W wywodzie teoretycznym scharakteryzowano zawód pośrednika nieruchomości w zarządzaniu biurem nieruchomości, jego obowiązki oraz kluczowe cele działania. Artykuł został wzbogacony o charakterystykę jednego z częstochowskich biur nieruchomości. Część empiryczną stanowi badanie ankietowe przeprowadzone na klientach wspomnianego biura. Zgromadzone dane pozwoliły ocenić wagę zawodu pośrednika nieruchomości oraz intensywność korzystania z jego usług podczas zarządzania biurem nieruchomości.

Słowa kluczowe: nieruchomości, pośrednik nieruchomości, zarządzanie biurem nieruchomości, właściciel nieruchomości

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.10

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach ludzie bardzo często korzystają z pomocy osoby wykwalifikowanej, która posiada doświadczenie w sprzedaży lub nabyciu nieruchomości, aby nie narazić się na dodatkowe niepotrzebne koszty, jak również na odpowiedzialność przed sądem. Pośrednik w obrocie nieruchomościami jest od samego początku z klientem – od podpisania umowy po odbiór kluczy do wymarzonej nieruchomości. Każdy dokładny doradca analizuje realną cenę, za jaką można sprzedać bądź kupić daną nieruchomość (Bryx 2008, s. 24). Rzetelnie zbiera informacje dotyczące nieruchomości, przegląda dokładnie treść księgi wieczystej, jeśli taka istnieje, sprawdza wnikliwie stan prawny oraz czy nieruchomość nie jest w jakiś sposób zadłużona (Tomski, Sitek (red.) 2011, s. 10). Podczas wizyty na danej nieruchomości zostają wykonane jej zdjęcia, które w późniejszym czasie, po dokładnym przeanalizowaniu rynku dla danego rodzaju nieruchomości, będą umieszczone na wszystkich wiodących portalach nieruchomości w Polsce. Miarą szybkiej sprzedaży lub kupna nieruchomości jest skuteczny marketing i duże doświadczenie pośrednika oraz zbudowana przez niego przez lata pracy baza klientów (Cabała (red.) 2018, s. 36). Każde biuro nieruchomości pomaga klientowi również w zakresie znalezienia dobrego notariusza, który pomoże rzetelnie w realizacji kupna bądź sprzedaży nieruchomości. Zdobyta wiedza, duże doświadczenie

i profesjonalne podejście do klienta stanowią podstawę do dużych sukcesów, o czym świadczy później liczne grono zadowolonych klientów.

Zarządzanie biurem nieruchomości

Procesem zarządzania biurem nieruchomości zajmuje się pośrednik nieruchomości. To on jest koordynatorem, który pozostaje odpowiedzialny za prawidłowe planowanie, organizowanie oraz kontrolę aspektów organizacyjnych biura nieruchomości. Ponadto odpowiada za przygotowanie, przekazanie, przewożenie oraz archiwizację danych (Brzeski (red.) 2003, s. 11). Zadaniem pośrednika jest również kontrola postępów pracy oraz ocena jej wyników. Każde biuro nieruchomości powinno posiadać własną politykę obsługi klienta. Skuteczne zarządzanie relacjami z klientem jest istotnym czynnikiem osiągnięcia sukcesu biura nieruchomości (Wolniakowska 2013, s. 17). Nieodpowiednia obsługa ma bowiem negatywny wpływ na firmę.

Pracujący dla biura nieruchomości pośrednik jest odpowiedzialny za nawiązanie pierwszego kontaktu z potencjalnym klientem. Istotne jest, aby każde biuro nieruchomości w rzetelny sposób określiło swoją politykę obsługi klienta, a przede wszystkim potrafiło skutecznie ją wdrożyć. Pośrednicy biura nieruchomości nawiązują kontakt osobisty albo poprzez e-mail lub telefon. Istotnym elementem obsługi klienta jest rozwiązywanie konfliktów pomiędzy biurem nieruchomości a klientem. W momencie pojawienia się sytuacji konfliktowej należy wykazać dbałość o więzi oraz unikać sytuacji, gdzie wizerunek biura nieruchomości mógłby zostać zagrożony.

W każdym biurze stosuje się indywidualny system, który pozwala dokładnie pomóc klientom w sprzedaży ich praw do nieruchomości poprzez:

- kalendarz spotkań i określonych działań,
- automatyczne przypominanie o zaplanowanych zdarzeniach,
- możliwość kontroli procesów kontaktów telefonicznych poprzez notowanie działań,
- przechowywanie dokumentów elektronicznych w należytej formie,
- historię realizowanych projektów oraz raportów z podglądów nieruchomości.

Zawód pośrednika nieruchomości

Dynamika rynku nieruchomości w Polsce spowodowała rozwój profesjonalnych zawodów specjalistów od spraw nieruchomości, takich jak (Bończak-Kucharczyk 2013, s. 296):

- rzeczoznawca majątkowy,
- pośrednik w obrocie nieruchomościami,
- zarządca nieruchomości.

Pośrednik nieruchomości to zawód oparty na tworzeniu relacji pomiędzy kupującym a sprzedającym nieruchomości. Przedmiotem transakcji jest zakup, sprzedaż, zamiana, najem lub wynajem nieruchomości (Brzeziński 2008, s. 119).

W myśl ustawy o gospodarce nieruchomościami pośrednik w obrocie nieruchomościami to osoba fizyczna, która nabyła licencję zawodową (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 grudnia 2017 r. ..., art. 179 ust. 2).

Warto nadmienić, iż rok w 2013 okazał się przełomowym dla zawodu pośrednika nieruchomości. Otóż według obowiązującej deregulacji wykonywanie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami nie wymaga już licencji. Potrzebne jest jedynie ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej. W przypadku powstania szkód związanych z tą działalnością osoba, na rzecz której prowadzone jest zarządzanie nieruchomością, może dochodzić swych roszczeń także poprzez to ubezpieczenie (Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. ..., art. 36).

W związku z tym działalność pośrednika nieruchomości oparta jest na usługach wobec osób trzecich. Pośrednik często odpowiada za olbrzymi majątek. Mowa tu o nieruchomościach lub płynących z nich dochodach. Ponadto wszelkie działania inwestycyjne w odniesieniu do nieruchomości są możliwe za zgodą właściciela.

Cele właściciela nieruchomości nie są jednolite. Zależą od indywidualnych preferencji klienta. Wśród nich wyróżnić należy (<https://www.governica.com>):

- cele finansowe,
- cele użyteczne,
- cele społeczno-gospodarcze.

Pośrednik nieruchomości, spełniając cele finansowe, dąży do osiągnięcia preferowanych przez właściciela dochodów z nieruchomości. W tym przypadku właściciel nie korzysta z nieruchomości lub korzysta w minimalnym zakresie. Biorąc pod uwagę cele użyteczne, pośrednik nieruchomości musi spełnić wymogi określonej nieruchomości użytkowej. Natomiast cele społeczne wynikają z preferencji właściciela publicznego (Bazan-Bulanda, Bartkowiak 2003, s. 24).

Istnieją profesjonalne organizacje zrzeszające pośredników i zarządców nieruchomości kierujące się kodeksem etyki zawodowej w dyscyplinie nieruchomości. Najbardziej znane federacje nieruchomości w Polsce to Krajowa Izba Gospodarki Nieruchomości oraz Polska Federacja Rynku Nieruchomości. Wyżej wymienione organizacje nieustannie monitorują szeroki zakres obowiązków i odpowiedzialności, które spoczywają na zawodzie pośrednika i zarządcy nieruchomości (Rymarzak 2009, s. 64). W dalszym ciągu wymagają od swoich członków ciągłej aktualizacji wiedzy i profesjonalnych usług w celu zapewnienia usługobiorcy jak najwyższej ochrony jakości oraz poprawności wykonywanych zleceń (KIGN b.r., §1).

Każdy pośrednik analizuje sytuację rynkową prowadzącą do prawidłowej obsługi klientów. Nie podejmuje zadań, które wykraczają poza zakres jego wiedzy i doświadczenie zawodowe, jednak zawsze stara się pomóc klientom w uzyskaniu współpracy ze specjalistami w danej dziedzinie (Foryś (red.) 2006, s. 42). Przykładem owego działania jest współpraca pośrednika nieruchomości z bankami udzielającymi kredytów hipotecznych. W Polsce banki uniwersalne nie są bowiem wyznaczone do finansowania operacji na rynku nieruchomości. Tego typu działania mogą podejmować jedynie banki hipoteczne (Sitek 2010, s. 8).

W relacji z klientami pośrednik nie może dyskryminować osób zarówno ze względu na wyznanie, rasę czy pochodzenie. Musi dokładnie poinformować klien-

ta o zakresie wykonywanej usługi, tym samym biorąc pod uwagę poszanowanie praw wszystkich zainteresowanych stron (Śleszyńska 2008, s. 6-8).

Pośrednik nieruchomości powinien udzielać klientowi jasnych informacji na temat oferty, jak również informacje przekazywane przez klientów mogą zostać obciążone tajemnicą zawodową dla bezpieczeństwa przeprowadzanej transakcji (Matusiak 2006, s. 254).

Charakterystyka biura Kubacki Nieruchomości

Biuro Kubacki Nieruchomości jest szybko rozwijającą się firmą. Posiada licencję zawodową w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami nr 1078 oraz zarządzania nieruchomościami nr 2178, jak również ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej.

Mimo młodego stażu firma posiada kilkuletnie doświadczenie na rynku nieruchomości. Zdobyta wiedza, doświadczenie i profesjonalne podejście do każdego klienta stanowi podstawę dotychczasowych sukcesów, o czym świadczy grono zadowolonych klientów i duża liczba przeprowadzonych transakcji.

Pracownicy stale podnoszą swoje kwalifikacje, uczestnicząc w szkoleniach i zajęciach prowadzonych przez Krajową Izbę Gospodarki Nieruchomościami.

Działalność biura nieruchomości oparta jest na świadczeniu usług w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami mieszkaniowymi i komercyjnymi. Ponadto zakres działań obejmuje wynajem i sprzedaż nieruchomości.

Kubacki Nieruchomości gwarantuje wysokie standardy obsługi oraz doskonałą znajomość rynku nieruchomości. Warto nadmienić, że pośrednik jest z klientem podczas całego procesu trwania transakcji – od wyszukania i przedstawienia odpowiedniej nieruchomości po przekazanie nieruchomości i odbiór kluczy do własnego i wymarzonego lokum.

Działanie biura nieruchomości Kubacki Nieruchomości oparte jest na kilku krokach, takich jak:

- analiza rynku nieruchomości,
- analiza dokumentacji nieruchomości,
- ustalenie stanu prawnego nieruchomości,
- ustalenie szczegółów sprzedaży nieruchomości,
- wizja lokalna,
- przygotowanie oferty,
- umieszczenie oferty na stronie internetowej,
- sfinalizowanie oferty.

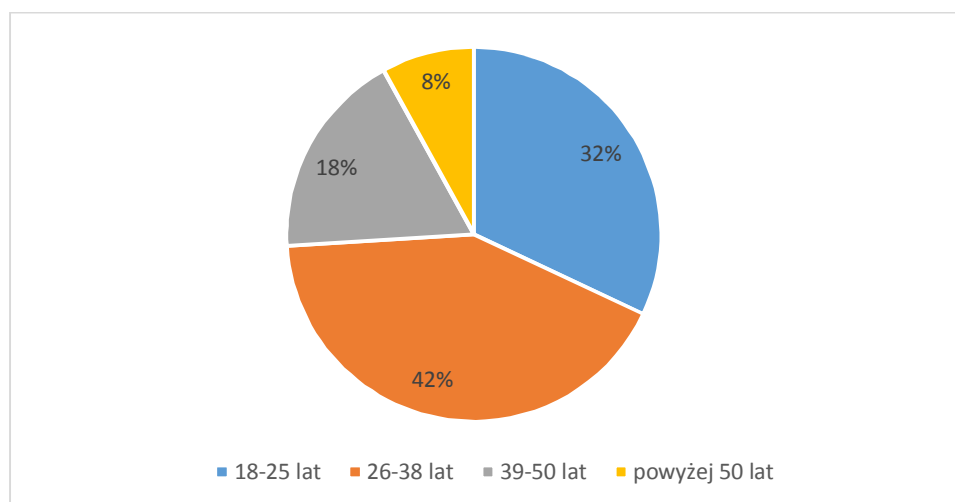
Kubacki Nieruchomości, analizując rynek, tworzy realną, szacunkową ofertę, za jaką można sprzedać powierzoną nieruchomość. W tym celu rzetelnie i bardzo skrupulatnie zbiera się wszystkie niezbędne informacje dotyczące nieruchomości, szczegółowo analizuje księgę wieczystą oraz mapy i wszystkie możliwe dokumenty przedstawione przez klientów. Następnie ustala się stan prawny oraz wszystkie szczegóły sprzedaży nieruchomości. W czasie wizji lokalnej na nieruchomości wykonuje się sesję fotograficzną oraz niezbędne pomiary w celu ustalenia dokład-

nej powierzchni. Kolejnym krokiem w pracy jest umieszczenie oferty na stronie internetowej oraz na wiodących portalach nieruchomości.

Warto nadmienić, że biuro Kubacki Nieruchomości stara się reklamować poprzez szeroko pojęte działania marketingowe, takie jak: banery reklamowe, filmy ze wskazaniem nieruchomości z dronu, rozsyłanie ofert do firm. Wyżej wymienione akcje prowadzą klientów do jak najszybszej sprzedaży bądź dzierżawy swojej nieruchomości. Ostatnim elementem jest skompletowanie wszystkich dokumentów do przeniesienia praw własności nieruchomości.

Wyniki badań ankietowych

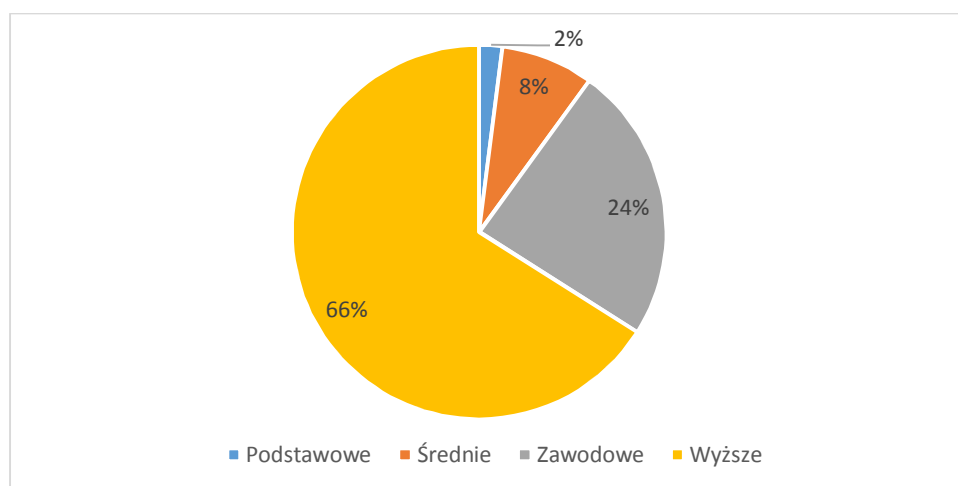
Grupę badawczą ankiety tworzyło 50 mieszkańców Częstochowy. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2017 roku. Wśród respondentów znajdowało się więcej mężczyzn, których było 58%. W grupie ankietowanych najczęściej znalazło się osób pomiędzy 26. a 38. rokiem życia – 42% badanych. Respondenci w przedziale wiekowym 18-25 lat to 16% badanych. Ankietowani w wieku 39-50 lat stanowili 9% badanych. Najmniej liczną grupą okazali się respondenci powyżej 50. roku życia.



Rysunek 1. Struktura wiekowa badanych

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

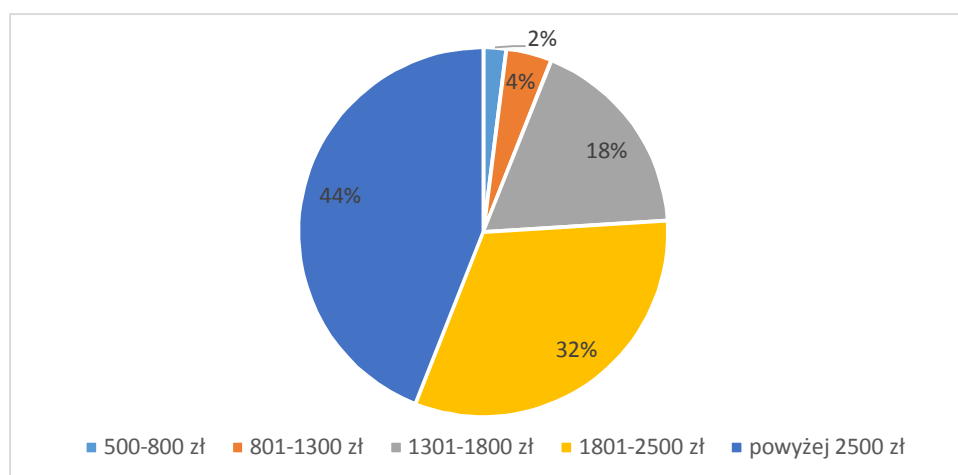
Wśród respondentów dominuje wyższe wykształcenie – 66% ankietowanych. Na drugim miejscu znajdują się częstochowianie o wykształceniu zawodowym – 24%. Na samym końcu – z wynikiem 2% – znajdują się respondenci o wykształceniu podstawowym.



Rysunek 2. Wykształcenie respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Największa liczba respondentów posiada miesięczne zarobki o wysokości powyżej 2500 zł. Na drugim miejscu znajdują się mieszkańcy o zarobkach 1801-2500 zł. Zatem dostrzec można, iż ponad połowa respondentów zarabia więcej niż 1800 zł miesięcznie. W przedziale zarobków 1301-1800 zł jest bowiem jedynie 18% respondentów.

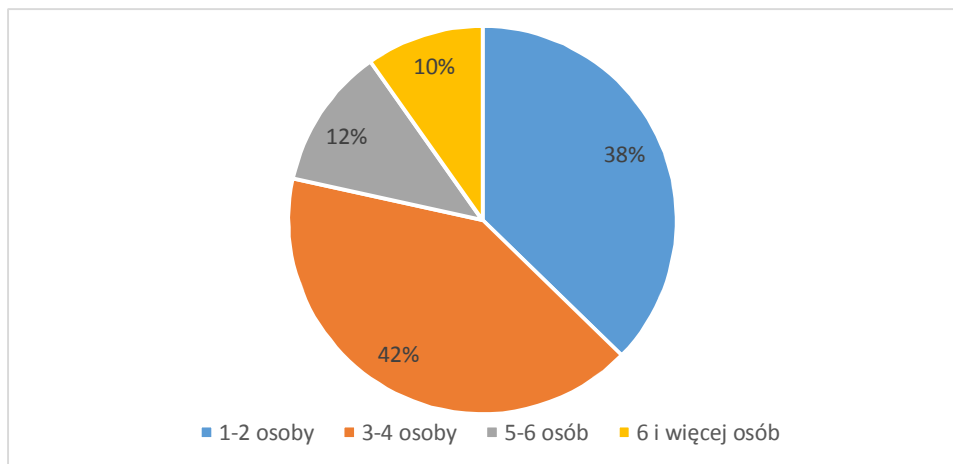


Rysunek 3. Zarobki respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Preferencje mieszkaniowe często związane są z liczbą osób w gospodarstwie domowym. W ostatnim pytaniu metryczkowym respondenci zostali poproszeni o określenie liczby osób w gospodarstwie domowym. W związku z tym 42% osób

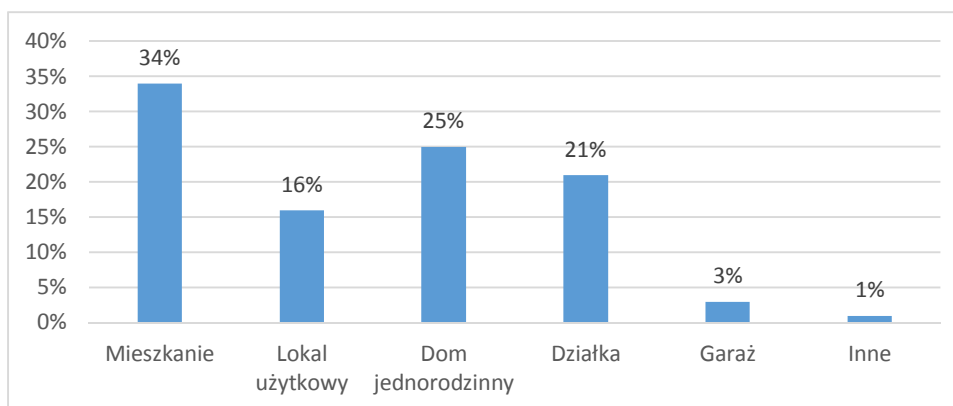
przyznało, iż ich rodzina to 3-4 osoby. Natomiast 38% badanych tworzy gospodarstwo 1-2-osobowe. Warto nadmienić, iż wraz ze wzrostem liczby osób w gospodarstwie domowym ilość wskazujących respondentów ulegała zmniejszeniu.



Rysunek 4. Liczba osób w gospodarstwie domowym

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

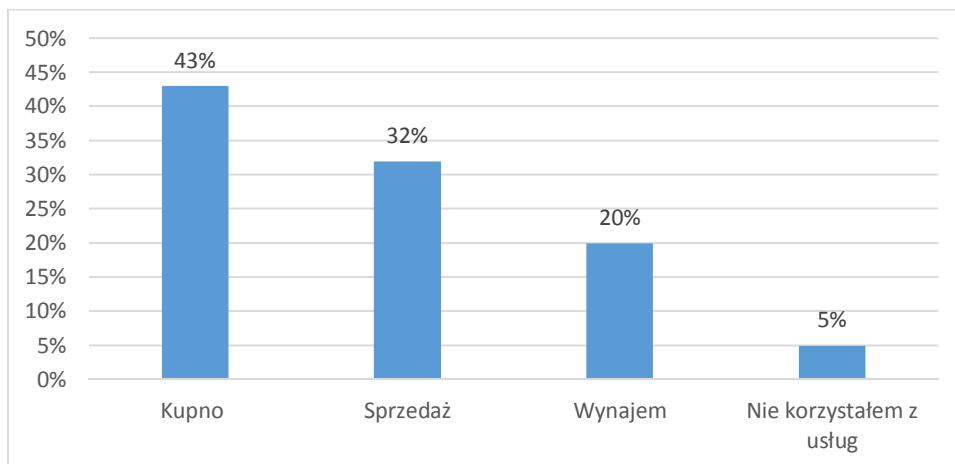
Na samym początku ankietowani zostali poproszeni o wskazanie rodzaju nieruchomości budzącej największe zainteresowanie. Według 34% ankietowanych rodzajem nieruchomości wzbudzającej największe zainteresowanie potencjalnych klientów okazują się mieszkania. Na drugim miejscu znajdują się domy jednorodzinne – odpowiedź ta uzyskała 25% wskazań. Ankietowani wykazali również zainteresowanie nieruchomościami takimi jak: działki (21%) oraz lokale użytkowe (16%).



Rysunek 5. Nieruchomości wzbudzające największe zainteresowanie

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

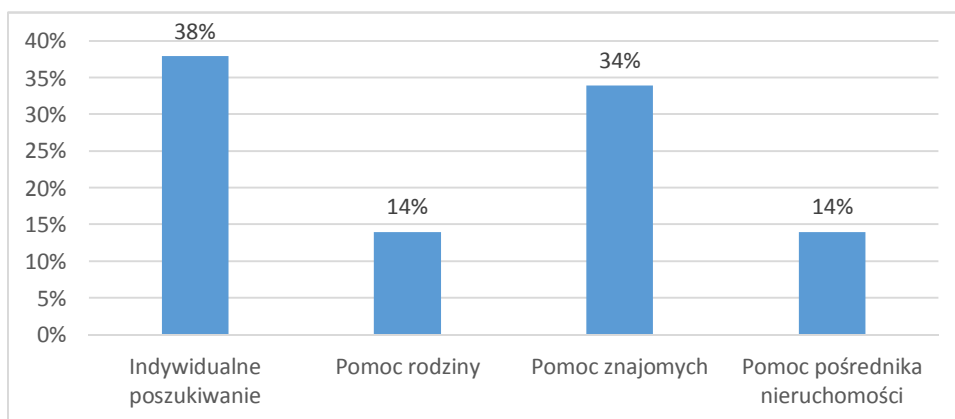
Wśród transakcji zawieranych najczęściej za pośrednictwem biura nieruchomości znajdują się kupno oraz sprzedaż nieruchomości. Odpowiedzi te osiągnęły przewagę 75%. Respondenci są zainteresowani również usługą wynajmu nieruchomości przy pomocy biura. Odpowiedzi tej udzieliło 20% ankietowanych (*Rysunek 6*).



Rysunek 6. Rodzaje transakcji z biurem nieruchomości budzące zainteresowanie

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

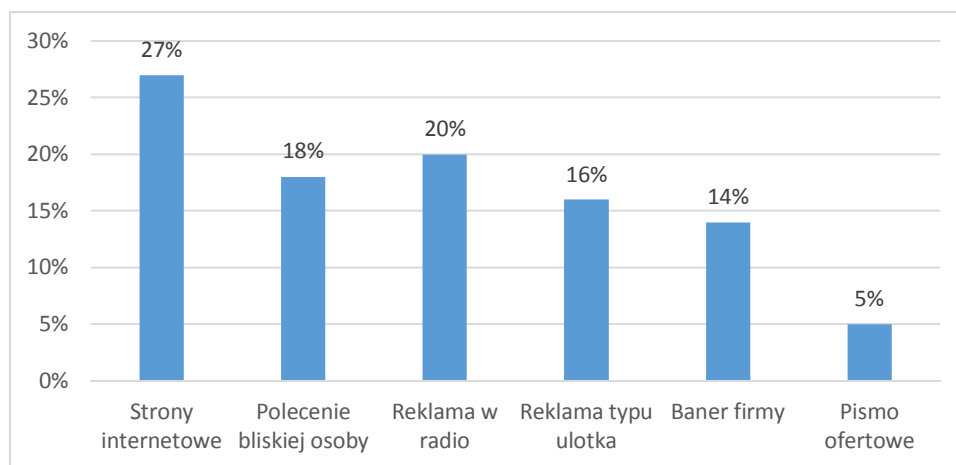
W kolejnym pytaniu ankietowani zostali poproszeni o wskazanie dotychczasowego sposobu poszukiwania lokalu. Widoczną przewagę osiągnęły odpowiedzi: indywidualne poszukiwanie (38%) oraz pomoc znajomych (34%). Niestety jedynie 14% respondentów skorzystało do tej pory z pomocy biura nieruchomości. Identyczną wartość osiągnęła pomoc ze strony rodziny (*Rysunek 7*).



Rysunek 7. Sposoby dotychczasowych poszukiwań lokalu

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

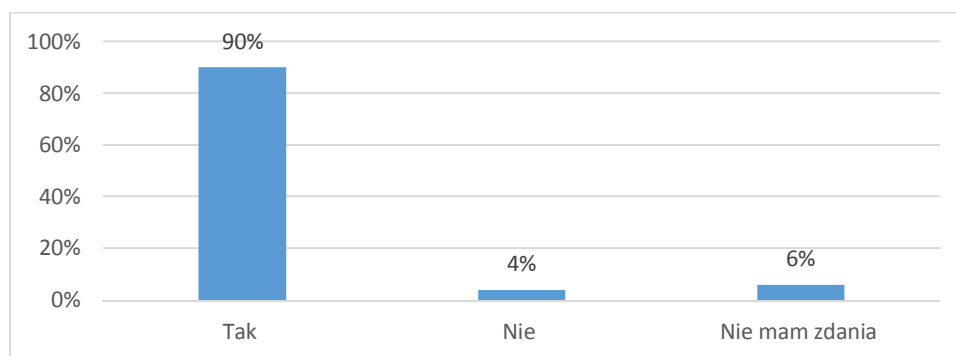
Informacje na temat wybranego biura nieruchomości najczęściej pozyskiwane są ze strony internetowej firmy (27%). Skuteczna okazuje się również reklama za pośrednictwem radia (20%) oraz polecenie bliskiej osoby (18%) (Rysunek 8).



Rysunek 8. Źródła informacji pozwalające dotrzeć do danego biura nieruchomości

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

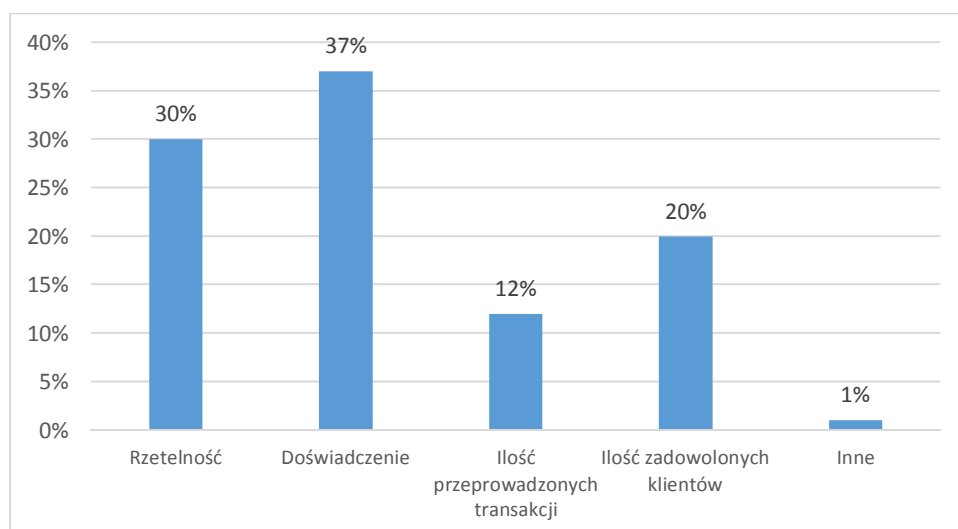
Ponad połowa respondentów wykazuje zadowolenie z usług biura nieruchomości. Pozytywną opinię w tym temacie wyraziło 90% ankietowanych. Niezadowolenie przejawiało 4% respondentów. Natomiast 6% badanych nie miało zdania w powyższym temacie (Rysunek 9).



Rysunek 9. Zadowolenie z dotychczasowej pomocy biura nieruchomości

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

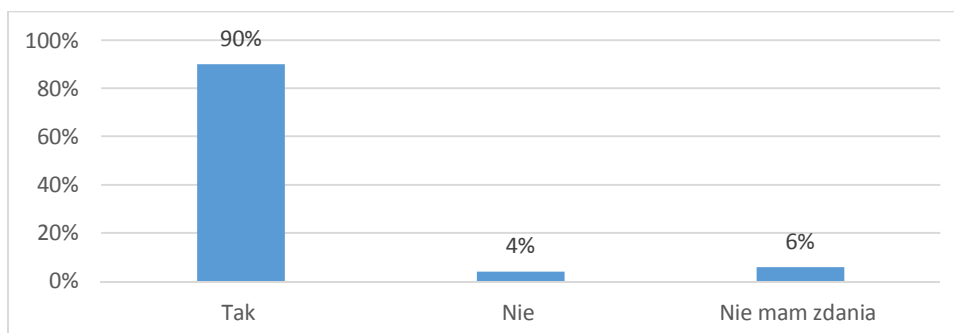
W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie cech dobrego biura nieruchomości. Wśród ankietowanych najbardziej docenione są cechy takie jak doświadczenie (37%) oraz rzetelność (30%) (Rysunek 10).



Rysunek 10. Cechy dobrego biura nieruchomości

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

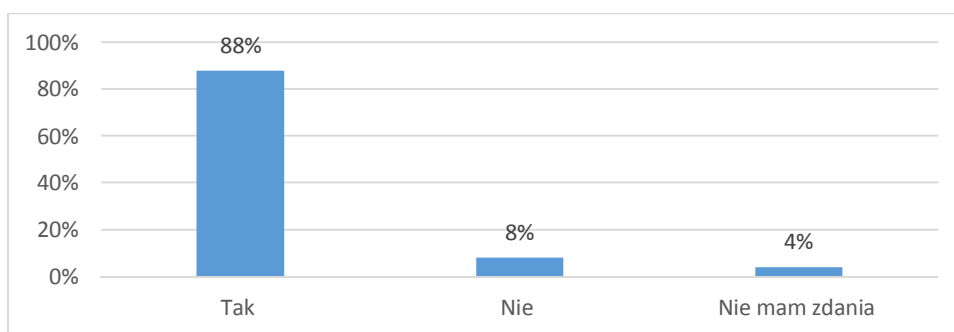
W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wyrażenie zdania na temat komfortu korzystania z biura nieruchomości. Aż 90% badanych uważa, że pomoc biura nieruchomości jest nieoceniona, znacznie bardziej komfortowa podczas poszukiwania. Jedynie 4% badanych jest zdania, że usługi biura nie dają komfortu jego klientowi (*Rysunek 11*).



Rysunek 11. Komfort korzystania z biura nieruchomości

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

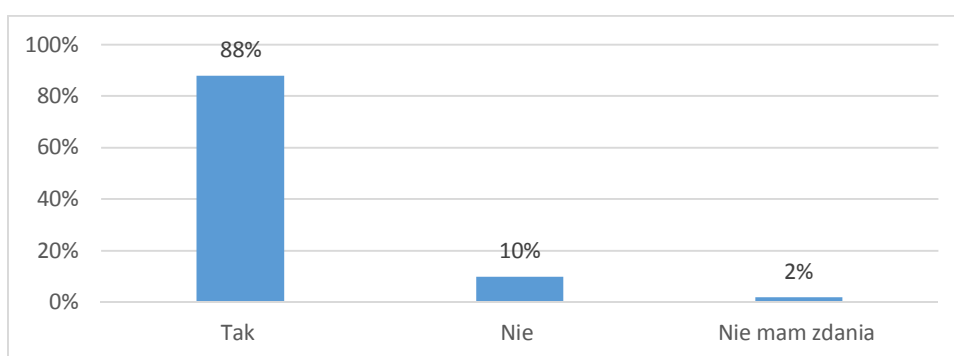
Wykwalifikowany pośrednik nieruchomości poprzez swe doświadczenie i znajomość rynku jest pomocny podczas poszukiwania nieruchomości. Czy zatem korzystanie z biura nieruchomości okazuje się bardziej bezpieczne niż poszukiwanie na własną rękę? Otóż 88% badanych uważa, że udanie się do pośrednika nieruchomości gwarantuje bezpieczeństwo. Odmiennego zdania jest natomiast 8% respondentów (*Rysunek 12*).



Rysunek 12. Bezpieczeństwo korzystania z biura nieruchomości

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

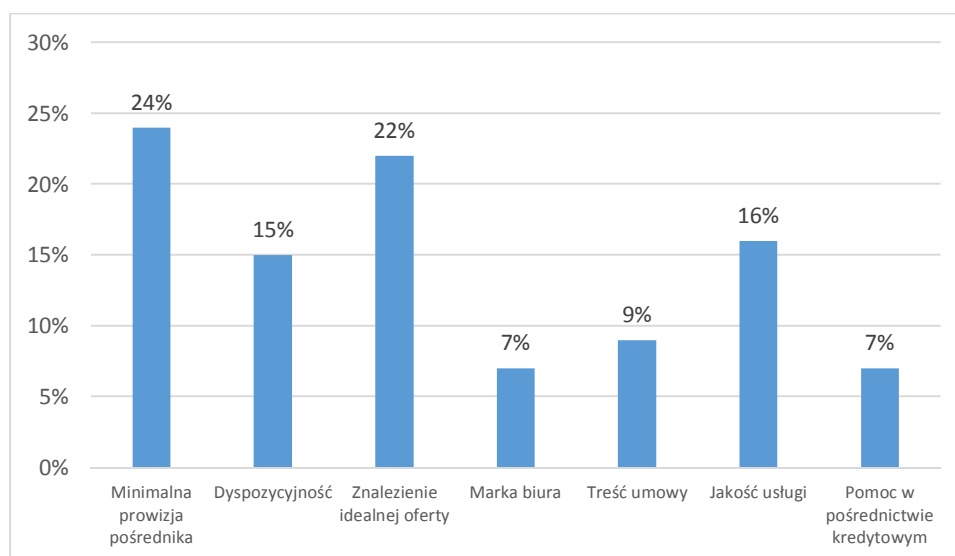
Według ankietowanych wyższe wykształcenie kierunkowe oraz licencja zawodowa są konieczne podczas wykonywania zawodu agenta nieruchomości (Rysunek 13). Ponad połowa ankietowanych (88%) uważa, że nie każdy może zostać dobrym agentem nieruchomości, o wyborze odpowiedniego agenta świadczy jego wykształcenie. Jedynie 10% ankietowanych uważa inaczej – według nich skuteczność agenta nieruchomości nie musi iść w parze z posiadanymi kwalifikacjami zawodowymi.



Rysunek 13. Konieczność posiadania przez dobrego agenta nieruchomości wyższego wykształcenia kierunkowego i licencji zawodowej

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Mimo szeregu cech opisujących biuro nieruchomości ankietowani cenią przede wszystkim minimalną prowizję pośrednika nieruchomości – 24% wskazań. Na drugim miejscu wśród oczekiwań w odniesieniu do biura nieruchomości znajduje się znalezienie idealnej oferty – 22% głosów. Jak widać, odpowiedzi te są bezpośrednio związane z ofertą kierowaną przez biuro nieruchomości (Rysunek 14).



Rysunek 14. Oczekiwania wobec biura nieruchomości

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Ankietowani rzadziej patrzą na aspekty niefinansowe, takie jak: dyspozycyjność czy jakość obsługi. Odpowiedzi te osiągnęły ok. 16% wskazań. Ponadto mała liczba osób oczekuje od biura nieruchomości odpowiedniego poziomu marki czy też pomocy w pośrednictwie kredytowym.

Podsumowanie

Zawód pośrednika nieruchomości jest w dalszym ciągu bardzo ważnym zawodem wysokiego ryzyka, ponieważ na osoby wykonujące go czeka duża konkurencja i sporo trudnych do realizacji ofert nieruchomości.

W obecnych czasach od agenta nieruchomości oczekuje się bardzo wiele. Praca agenta to bardzo trudny zawód. Wymaga połączenia wiedzy i umiejętności z wielu dziedzin, takich jak sprzedaż, budowanie relacji, negocjacje itp., i oczywiście wiedzy o rynku nieruchomości, który potrafi się bardzo różnić nie tylko pomiędzy jednym a drugim miastem, ale nawet pomiędzy sąsiadującymi ze sobą dzielnicami.

Pośrednicy w swoim zawodzie dobrze znają tendencje rynkowe oraz ustawę o gospodarce nieruchomościami, tak aby rzetelnie doradzać zainteresowanym ich usługami klientom. Aby nadążyć za obowiązującymi trendami, stale muszą podnosić swoje kwalifikacje oraz pogłębiać wiedzę. Wynika to z faktu, iż rynek nieruchomości jest bardzo płynny na tle pojawiających się różnorodnych ofert. Przeprowadzona ankieta pokazuje, jak ważne jest korzystanie z usług biura nieruchomości. Zadowolający jest fakt, iż przy sprzedaży nieruchomości poszukujący korzystają z pomocy pośrednika nieruchomości. Informacje na temat biura najczęściej wyszu-

kiwane zostają poprzez portale internetowe, dużym zainteresowaniem cieszy się również polecenie bliskich bądź znajomych.

Działanie pośrednika nieruchomości gwarantuje duże bezpieczeństwo transakcji oraz fachową obsługę. Wśród cech pożądanых wśród agentów nieruchomości respondenci cenią najbardziej: rzetelność, doświadczenie oraz opinię zadowolonych klientów. Ponadto ankietowani cenią sobie wykształcenie pośrednika. Mimo nowych deregulacji prawnych klienci zwracają uwagę na posiadanie przez pośrednika odpowiednich uprawnień, takich jak licencja pośrednika bądź zarządcy nieruchomości. Fakt ten daje im większe bezpieczeństwo w zawieraniu transakcji. Najczęściej zawierane transakcje w biurach nieruchomości to transakcje kupna-sprzedaży prawa własności. Nieliczna grupa osób interesuje się również wynajmem. Klienci przede wszystkim stawiają na jak najmniejszą prowizję ze sprzedaży dla pośrednika. W dalszej kolejności stawiają na znalezienie idealnej oferty.

W dzisiejszych czasach, kiedy wszyscy są zabiegani i zajęci swoimi obowiązkami, nabywcom domów lub mieszkań z pomocą w ich poszukiwaniach przychodzi pośrednik nieruchomości. Pośrednik słusznie oceni wartość nieruchomości, fachowo i profesjonalnie zaprezentuje nieruchomość potencjalnym kupcom, dokładnie przedstawi wady i zalety danego lokum.

Literatura

1. Bazan-Bulanda A., Bartkowiak P. (red.) (2003), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, t. 2, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
2. Bończak-Kucharczyk E. (2013), *Ustawa o gospodarce nieruchomościami. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Bończak-Kucharczyk E. (2014), *Zarządzanie nieruchomościami mieszkalnymi. Aspekty prawne i organizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Bryx M. (2008), *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa.
5. Brzeski W. (red.) (2003), *Vademecum zarządcy nieruchomości*, Krakowski Instytut Nieruchomości, Kraków.
6. Brzeziński Z. (2008), *Pośrednik na rynku nieruchomości*, Poltext, Warszawa.
7. Cabała P. (red.) (2018), *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, Mfiles, Kraków.
8. Foryś I. (red.) (2006), *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, Poltext, Warszawa.
9. <http://www.governica.com> (dostęp: 30.12.2017).
10. <http://www.kubackinieruchomosci.pl> (dostęp: 28.12.2017).
11. KIGN (b.r.), <http://www.kign.pl/o-izbie/wewnetrzne-regulacje-izby/127/kodeks-etyki-zaradcow-nieruchomosci-oraz-posrednikow-w-obrocie-nieruchomosciami> (dostęp: 10.12.2017).
12. Matusiak J. (2006), *Peryferyjny kapitalizm zależny*, b.w., b.m.
13. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 grudnia 2017 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. 2018 poz. 121).
14. Rymarzak M. (2009), *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
15. Sitek M. (2010), *Bankowość hipoteczna i rynek nieruchomości*, Key Text, Warszawa.
16. Stabryła A. (red.) (2010), *Zarządzanie w kryzysie*, Mfiles, Kraków.

17. Śleszyńska E. (2008), *Podstawy prawne działalności zawodowej zarządcy nieruchomości w Polsce i w Unii Europejskiej*, Minigo, Warszawa.
18. Tomski P., Sitek M. (red.) (2011), *Współdziałanie gospodarcze podmiotów na rynku nieruchomości*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
19. Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów (Dz.U. 2013 poz. 829).
20. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz.U. 1997 nr 115 poz. 741, z późn. zm.).
21. Wolniakowska K. (red.) (2013), *Zarządzanie podmiotami gospodarczymi w turbulentnym otoczeniu. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

EVALUATION OF THE REAL ESTATE PROCESSOR'S EXHIBITION A CASE STUDY OF CZĘSTOCHOWA REAL ESTATE OFFICE

Abstract: The main purpose of this article is to show the specifics of managing a real estate agency. The study is divided into two parts: theoretical and empirical. The theoretical part describes the profession of a real estate broker in real estate management, its duties, and key objectives. Additionally, the article presents one of the Częstochowa real estate agencies. The empirical part is a questionnaire survey carried out among the clients of the said agency. The collected data made it possible to assess the importance of the profession of a real estate broker and the frequency with which its services were used by a real estate agency in its business operations.

Keywords: real estate, real estate broker, real estate office management, property owner



WYKORZYSTANIE WIRTUALNEJ RZECZYWISTOŚCI W ZARZĄDZANIU

Stanisław Sośniak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Technologia wirtualnej rzeczywistości przyczyniła się do powstania nowych możliwości rozwoju społeczeństwa oraz udostępniła zupełnie nowe i bardziej doskonałe narzędzia wspomagające zarządzanie. Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące wykorzystania nowoczesnych technologii w zarządzaniu i ich wpływu na zachowania konsumentów. W tym celu uwzględniono wybrane aktualne źródła literaturowe, przedstawiono graficzną interpretację oraz analizę dotyczącą częstotliwości wyszukiwania hasła „virtual reality” w wyszukiwarce internetowej Google. Ponadto szczególnie zwrócono uwagę na relacje między procesem zarządzania a wybranymi przykładami narzędzi i technik zarządzania wirtualną rzeczywistością, które obecnie dominują na rynku i są wykorzystywane przez największe organizacje.

Słowa kluczowe: zarządzanie, nowoczesna technologia, wirtualna rzeczywistość

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.11

Wprowadzenie

Współczesny konsument funkcjonuje w dobie digitalizacji oraz technologii mobilnej, przepełnionej komunikatami marketingowymi w różnych formach, m.in. przez Internet, sieci komórkowe, media, radio, telewizję (Kotler, Keller 2013, s. 13-15). Rozwój technologii informacyjnej na przełomie XX i XXI wieku, dzięki wykorzystaniu narzędzi teleinformatycznych oraz światowej komunikacji cyfrowej, pozwolił z dużą łatwością pozyskiwać i przetwarzać informacje. Zmiany te odczuwalne są we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego, przyczyniły się do powstania nowych zjawisk i procesów, a także metod zarządzania. W organizacjach presja wywierana przez konkurencję przyczyniła się m.in. do poprawy efektywności procesów zarządzania, skuteczności procesów decyzyjnych oraz jakości w organizacjach i instytucjach (Kiełtyka 2017b, s. 34-36).

Technologia wirtualnej rzeczywistości wywołała rewolucyjne zmiany w naszym świecie, porównywalne tylko z odkryciem koła, elektryczności czy druku. Spowodowała powstanie największego rynku w dziejach cywilizacji, czyli tzw. e-ryнку. Jest to niewątpliwie technologia, która używana jest bardzo często do wytwarzania rzeczywistych bądź też wirtualnych produktów i usług. Posługuje się zupełnie odmiennymi niż technologia tradycyjna narzędziami, takimi jak: maszyny wirtualne, modelowanie czy też symulacja (Kisielnicki 2012, s. 3).

Charakterystyczną cechą współczesnej cywilizacji jest postęp nowych technologii. Żyjemy w czasach nieustającego rozwoju Internetu. Na co dzień wykorzystywane są różnego rodzaju aplikacje, np. Facebook czy YouTube, spotyka się wszechobecną wirtualną rzeczywistość i inne zaawansowane technologie. Technologia wirtualnej rzeczywistości przyczyniła się do powstania nowych możliwości rozwoju społeczeństwa, udostępniła zupełnie nowe i bardziej doskonałe narzędzia wspomagające zarządzanie. Ma też swój znaczący udział w transformacji społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo informacyjne, oparte na zarządzaniu wiedzą.

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące wykorzystania nowoczesnych technologii w zarządzaniu i ich wpływu na zachowania konsumentów. W tym celu uwzględniono wybrane aktualne źródła literaturowe, przedstawiono graficzną interpretację oraz analizę dotyczącą częstości wyszukiwania haseł związanych z wirtualną rzeczywistością „*virtual reality*” w wyszukiwarce internetowej Google. Ponadto szczególnie zwrócono uwagę na relacje między procesem zarządzania a wybranymi przykładami narzędzi i technik zarządzania wirtualną rzeczywistością, które obecnie dominują na rynku i są wykorzystywane przez największe organizacje.

Istota wirtualnej rzeczywistości

Wirtualna rzeczywistość, określana w języku angielskim jako *virtual reality* (VR), wykorzystuje możliwości technologii informacyjnej i stanowi potencjał w różnych obszarach życia człowieka. Stosuje technologie trójwymiarowego środowiska, pozwalające użytkownikowi na poruszanie się w wirtualnej przestrzeni, a także interakcję, której rezultatem jest pobudzenie co najmniej jednego ze zmysłów człowieka. Wirtualna rzeczywistość postrzegana jest jednocześnie jako nierzeczywista i rzeczywista. Nierzeczywista, gdyż użytkownik jest świadom uczestnictwa w świecie wirtualnym, będącym zamiennikiem prawdziwego. Rzeczywista, ponieważ relacja i stopień interakcji wydają się zbliżone z doświadczeniami w prawdziwym życiu. Głównym problemem tworzenia wirtualnej rzeczywistości jest konieczność dokładnego odwzorowania i próba stworzenia systemu z minimalnym opóźnieniem ruchów użytkownika (Guttentag 2010, s. 637-651).

Technologia wirtualnej rzeczywistości to obraz rzeczywistości sztucznej, utworzonej przy użyciu technologii informatycznych, oparty na multimedialnym kreowaniu obrazu świata realnego lub fikcyjnego, przedmiotów, zdarzeń lub przestrzeni. Charakterystyczną cechą współczesnego życia człowieka jest coraz większa liczba czynności do odzwierciedlenia w wirtualnej rzeczywistości, które zastępują po części lub w całości realne procesy (Kęsy 2014, s. 42-47).

Wirtualna rzeczywistość oprócz możliwości wykorzystywania jej przez użytkowników prywatnych daje rozwiązania wspierające przemysł rozrywkowy, medyczny i wojskowy, a także procesy produkcyjne, wykorzystując narzędzia wspomagające sprzedaż czy projektowanie oraz specjalistyczne aplikacje szkoleniowe. Wirtualna rzeczywistość to system podzielony na sprzęt i oprogramowanie, które wspólnie zapewniają użytkownikowi wysoki stopień immersji. Głównym zmysłem

wykorzystywanym w wirtualnej rzeczywistości jest wzrok, któremu przekazywane są wirtualne informacje, a osiągnięcie tego jest możliwe za pomocą sygnałów pochodzących z prawdziwego świata.

Podstawowym komponentem systemu wirtualnej rzeczywistości jest aplikacja określana jako zamknięty program zawierający wirtualne modele obiektów znajdujących się w środowisku zapewniającym immersję oraz interakcję dla użytkownika. Inżynierskie aplikacje wirtualnej rzeczywistości przedstawiają symulacje działania wirtualnego stanowiska, konfiguratora produktów, obsługi montażu i demontażu oraz wykorzystywane są do szkolenia personelu, celów marketingowych, wizualizacji produktów oraz funkcjonalności (Zawadzki i in. 2016, s. 256-257).

Wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości w zarządzaniu

Tradycyjne zarządzanie staje się dysfunkcyjne, ponieważ nie posiada wiedzy na tematy technologiczne, kapitału intelektualnego, rosnącej siły klientów, globalizacji, wirtualności wykorzystywanych mediów. Organizacja, chcąc być liderem na rynku, musi korzystać z nowoczesnych technologii informatycznych. Szczególną uwagę należy zwrócić na poziom innowacyjności technologii, jej determinanty, źródła i bariery. Znaczącą rolę odgrywa motywacja i zdolność do poszukiwania i wykorzystania nowych koncepcji, wyników badań naukowych, wynalazków, pomysłów, nowatorskich opracowań organizacyjnych. Organizacja wprowadzająca innowacje jest zależna od zatrudnionych pracowników o odpowiednim potencjale, wiedzy i zdolności twórczej. Wprowadzanie innowacyjności wzmacnia motywację, metody partycypacyjne w rozwiązywaniu problemów i technikach zarządzania (Kiełtyka 2017a, s. 32-34).

W przedsiębiorstwie nowi pracownicy mogą otrzymać zestaw materiałów zawierających informacje o procedurach, osiągnięciach, celach, misji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie. Innowacyjne zarządzanie motywacją pracowników jest podstawową funkcją zarządzania, która odgrywa trudną i złożoną rolę (Pabian 2015, s. 11-12).

Innowacje często powstają dzięki skrzyżowaniu różnych dyscyplin, wiążąc ze sobą różne dziedziny, pomysły i problemy, choć według niektórych innowatorów nie ma pomiędzy nimi żadnego związku. Implementacja innowacyjnych idei zarządczych jest skierowana na rozwój przedsiębiorstw i organizacji otwartych na kontakt z liderami branżowymi, koncentrującymi się na ważnych i potrzebnych innowacjach, które posiadają większe możliwości przysparzania korzyści niż ryzyka (Szkutnik 2016, s. 235-241).

Charakterystyczną cechą współczesnego człowieka jest zastępowanie części procesów realnych procesami w wirtualnej rzeczywistości. Możliwości technologii informacyjnej pozwalają wykorzystać istniejące rozwiązania w różnych obszarach życia człowieka. Przykładem zastosowania wirtualnej rzeczywistości jest proces kształcenia na symulatorze wirtualnej rzeczywistości, który jest jednym z najlepszych sposobów pozyskiwania umiejętności oraz ich dalszej weryfikacji. Połączenie elementów rzeczywistych z efektem zanurzenia w wirtualnym środowisku powoduje poczucie realizmu, nie pociągając z sobą ryzyka negatywnych kon-

sekwencji pomyłek, jakie występują podczas tradycyjnego szkolenia (Kęsy 2016, s. 125-127).

Wysoki poziom środowiska wirtualnego w symulacji szkoleniowej związany jest z zaangażowaniem wzroku i słuchu, ale również innych zmysłów. Efektywność szkolenia zwiększa zaangażowanie pamięci mięśniowej, osoba wykonująca podobne zadania w pracy w środowisku wirtualnym szybciej zdobędzie kompetencję i wiedzę. Realizm symulacji jest związany z dokładnym odtworzeniem rzeczywistego miejsca, dodatkowo zmniejszenie liczby abstrakcyjnych pojęć jest przydatne w kontekście szkolenia starszych osób i funkcjonowania poznawczego. Przeprowadzone badania wskazują, że osoby starsze posiadające z wiekiem kłopoty z funkcjami poznawczymi, dobrze radzą sobie z realistycznymi sytuacjami, a takie warunki zapewnia technologia wirtualnej rzeczywistości (Grabowski, Myśliwiec 2016, s. 690-691).

Dzięki nowym rozwiązaniom technicznym możliwe jest wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości w edukacji akademickiej, umożliwiające budowanie nowych relacji pomiędzy nauczycielem a studentem. Uczestnik w wirtualnym świecie może brać udział jak uczestnik spektaklu teatralnego, a nie być biernym odbiorcą. Wykorzystanie wirtualnej rzeczywistości w procesie kształcenia daje możliwość intensywnego, aktywnego uczestnictwa w zajęciach, pozwala współtworzyć akcję i reakcję z obiektami w wirtualnym środowisku (Topola i in. 2017, s. 206-207).

Naukowcy z Holandii opracowali np. oprogramowanie The Virtual Supermarket – wirtualny supermarket przedstawiony w postaci trójwymiarowej aplikacji, w którym klienci mogą robić zakupy w zbliżony sposób do rzeczywistego supermarketu. Wirtualny supermarket posiada front dostępny dla klientów oraz tył umożliwiający przeprowadzenie badania przez prowadzącego. Aplikacja zbiera dane o wielkości wydatków, zakupionych produktach, czasie spędzonym na zakupach. Dane są gromadzone i dostępne na serwerze prowadzącego badanie. Wirtualna rzeczywistość pozwala zrozumieć i poznać zachowania rynkowe oraz prowadzić badania na konsumentach, a w końcowym rezultacie przygotować produkt do oczekiwań klienta (Berbeka 2016, s. 94-96).

Nieustannie trwają prace nad szerszym zastosowaniem wirtualnej rzeczywistości w turystyce, dzięki której turysta będzie miał możliwość odbycia wirtualnego spaceru po wybranych obiektach turystycznych bez konieczności wychodzenia z domu. Wśród jednostek korzystających z technologii wirtualnej rzeczywistości znajdują się m.in. kościoły i muzea przedstawiające architekturę czy dzieła sztuki, umożliwiające turystom wirtualny spacer przy wykorzystaniu zdjęć oraz filmów, bez wychodzenia z domu. Jest to jedna z form promocji, zachęcająca turystów do odwiedzenia interesującego miejsca, które wcześniej może zobaczyć w wirtualnej rzeczywistości (Krysiak, Głowania 2017, s. 98-101).

Zastosowanie technologii wirtualnej rzeczywistości stanowić będzie nowy krok w opisywanych przedsięwzięciach. Przyszłością organizacji jest wzmocnienie konkurencyjności na rynku, szersza i bardziej dostępna oferta, obniżenie kosztów wdrażania i promocji zastosowana poprzez przeniesienie procesów organizacji do przestrzeni wirtualnej oraz rozszerzenie narzędzi komunikacji elektronicznej o wirtualną rzeczywistość.

Analiza wirtualnej rzeczywistości według statystyk Google

Analiza danych statystycznych Google dotycząca popularności wirtualnej rzeczywistości od 2013 do 2018 roku z wyszczególnieniem wszystkich obszarów świata przedstawiona została na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Wirtualna rzeczywistość – popularność według statystyk Google

Źródło: (<https://trends.google.com/...>)

Analizując powyższy rysunek, należy zauważyć, iż pierwszy znaczący wzrost popularności wirtualnej rzeczywistości nastąpił w marcu 2014 roku. W tym okresie Facebook zakupił za 2 mld dolarów firmę Oculus VR produkującą okulary do wirtualnej rzeczywistości. Jednocześnie współzałożyciel Facebooka Mark Zuckerberg stwierdził, iż wirtualna rzeczywistość może być kierunkiem wykorzystywania technologii w przyszłości, pozwalając zobaczyć budowlę modelu oddaloną o wiele kilometrów (<https://www.nytimes.com/...>).

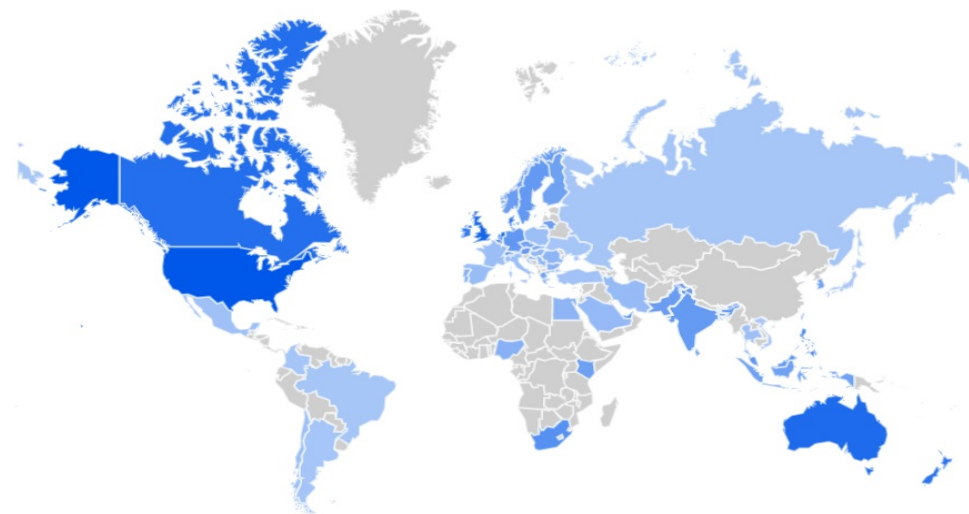
Dane przedstawione na *Rysunku 1* pozwalają zauważyć, że kolejny znaczący wzrost zainteresowania tematyką wirtualnej rzeczywistości nastąpił w 2015 roku. Bez wątplenia miało to związek z przedsięwzięciem podjętym przez firmę Thomas Cook, będącą pionierem w turystyce. Firma ta zleciła wykonanie serii filmów w wirtualnej rzeczywistości „Try Before You Fly” dla potencjalnych klientów z Niemiec, Belgii i Wielkiej Brytanii, które wykorzystując technologię wirtualnej rzeczywistości przy pomocy urządzeń Samsung Gear VR, przedstawiały miejsca, do których turyści chcieliby polecieć. Filmy przedstawiają Egipt, Grecję, Cypr, Singapur i Nowy Jork, a zindywidualizowane treści zawierające miejsca oferowane przez firmę Thomas Cook pozwalały klientom cieszyć się takimi wycieczkami, jak: przelot helikopterem po Manhattanie, pobyt w basenie na Rodos, zwiedzanie egipskich piramid oraz spacer po Skyway w Singapurze (<http://visualise.com/...>).

Największa popularność haseł związanych z wirtualną rzeczywistością według wyszukiwarki Google przypada na 2017 rok. W okresie tym większość urządzeń telefonicznych – smartfonów była w stanie wyświetlić film przy wykorzystaniu prostych do zamontowania i łatwo dostępnych gogli do smartfona oraz markowych gogli Samsung Gear VR, Sony VR, Oculus Rift VR itp.

Analiza *Rysunku 1* pozwala wskazać również na regularne wzrosty dotyczące ilości wyszukiwań w Google haseł dotyczących wirtualnej rzeczywistości głównie w okresach świąt Bożego Narodzenia i Wielkiej Nocy oraz podczas sezonu wakacyjnego. Wynikać to może ze wzmożonej w okresie świąt promocji urządzeń do

demonstrowania wirtualnej rzeczywistości, a w okresie letnim – z potrzeby obej-
rzenia wizualizacji miejsc planowanego pobytu.

Na kolejnym rysunku (*Rysunek 2*), będącym odzwierciedleniem danych Goo-
gle, zaprezentowano stopień popularności technologii wirtualnej rzeczywistości
według regionów świata.



Rysunek 2. Popularność wirtualnej rzeczywistości według statystyk Google

Źródło: ([https://trends.google.com/...](https://trends.google.com/))

Miejsca oznaczone na powyższym rysunku kolorem szarym przedstawiają re-
giony, w których Google nie odnotował danych dotyczących ilości wyszukiwań
w wyszukiwarce Google tematyki dotyczącej wirtualnej rzeczywistości. W przy-
padku regionów podlegających badaniu w kierunku ilości haseł związanych z wir-
tualną rzeczywistością zastosowano tonacje koloru niebieskiego. Kolorem ciemno-
niebieskim oznaczono kraje, gdzie hasło „wirtualna rzeczywistość” wyszukiwane
jest najczęściej, a najjaśniejszy kolor niebieski oznacza najmniejsze zaintereso-
wanie tą tematyką. Na podstawie *Rysunku 2* można stwierdzić, że wirtualna rze-
czywistość jest najpopularniejsza w Stanach Zjednoczonych, Holandii, Wielkiej
Brytanii, Australii i Kanadzie. Polska znajduje się na 48. miejscu wśród 60 regio-
nów.

Analiza danych według podziału na kraje pozwala przedstawić najbardziej ak-
tywnych użytkowników, do których możemy skierować np. ofertę promocyjną.

Podsumowanie

W czasach rozwiniętej technologii organizacje pokonują ograniczenia menedże-
rów, kierowników i pracowników, odrzucają standardowy model zarządzania
i stosując nowoczesne modele zarządzania, wykorzystują najnowsze zaawansowane
technologie, które skracają czas i zmniejszają koszty poniesione przez organizacje.

Technologia wirtualnej rzeczywistości w zarządzaniu:

- Zastępuje część procesów realnych procesami w wirtualnej rzeczywistości.
- Udostępnia nowe narzędzia wspomagania zarządzania.
- Wdraża innowacyjne rozwiązania w celu zwiększenia potencjału, wiedzy i zdolności twórczej pracowników.
- Wprowadza metody partycypacyjne w rozwiązaniu problemów i technikach zarządzania.

Najnowsze technologie teleinformatyczne w połączeniu z kreatywnością ludzi pozwalają wydajnie wykorzystać dotychczas zdobyte informacje i osiągnięcia. Wirtualna rzeczywistość ogarnęła niemalże wszystkie dziedziny życia, a jej znaczenie rośnie z roku na rok. Wirtualna rzeczywistość posiada przewagę w porównaniu z innymi formami komunikacji z rynkiem, w połączeniu z przekazem promocyjnym jest nieszablona w podejściu do relacji z klientem oraz posiada swoje miejsce w dziedzinie spędzania czasu wolnego. Doskonałym przykładem są gry komputerowe, gdzie użytkownik przenosi się do sztucznie stworzonego środowiska na zupełnie nowym poziomie doznań. Ta nowatorska technika tworzenia obrazu sztucznej rzeczywistości przy wykorzystaniu technologii informatycznej wykorzystywana jest również z powodzeniem w przedsiębiorstwach, gdzie zapewnia łatwy i przystępny sposób przekazywania i przyswajania informacji. Powoduje również redukcję kosztów podróży, możliwość szybkiego dotarcia do pracowników oraz spadek ilości spędzonego czasu w delegacjach służbowych.

Według autora dzięki wykorzystaniu wirtualnej rzeczywistości w zarządzaniu organizacje, instytucje i przedsiębiorstwa mogą optymalizować procesy i skuteczność funkcjonowania. Ograniczenia dokonanej analizy wynikają z niemożności ujęcia w niniejszym artykule rozległej specjalistycznej wiedzy projektantów i programistów innowacyjnych aplikacji wirtualnej rzeczywistości oraz braku możliwości zademonstrowania potencjału tej technologii. Problemy te mogą być tymczasowe, ponieważ rozwój i innowacyjność technologii umożliwia niwelowanie opisanych barier. Internet, analityka predykcyjna, wirtualna rzeczywistość będą wkrazać w nasze życie, a ich wykorzystanie jest tylko ograniczone skalą wyobraźni. Nie można przy tym zapomnieć o niebezpieczeństwach, jakie niesie Internet, gromadzenie danych osobowych w rękach instytucji, rządów i firm.

Literatura

1. Berbeka J. (2016), *Wirtualna i rozszerzona rzeczywistość a zachowania konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 303, s. 84-101.
2. Grabowski A., Myśliwiec M. (2016), *Rzeczywisty i wirtualny symulator uproszczonego stanowiska pracy przeznaczony do badań funkcjonowania poznawczego*, „Mechanik”, R. 89, nr 7, s. 690-691. DOI: 10.17814/mechanik.2016.7.128
3. Guttentag D.A. (2010), *Virtual Reality: Applications and Implications for Tourism*, „Tourism Management”, Vol. 31(5), s. 637-651. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.07.003
4. <http://visualise.com/case-study/thomas-cook-virtual-holiday> (dostęp: 10.04.2017).
5. <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=virtual%20reality> (dostęp: 07.04.2017).

6. <https://www.nytimes.com/2014/03/26/technology/facebook-to-buy-oculus-vr-maker-of-virtual-reality-headset.html> (dostęp: 10.04.2017).
7. Kęsy M. (2014), *Rzeczywistość wirtualna w procesie kształcenia technicznego*, „Edukacja – Technika – Informatyka”, nr 5(1), s. 42-47.
8. Kęsy M. (2016), *Symulatory wirtualnej rzeczywistości*, „Dydaktyka Informatyki”, nr 11, s. 125-131. DOI: 10.15584/di.2016.11.16
9. Kiełtyka L. (2017a), *Inspiracje i innowacyjność w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w tworzeniu innowacyjnych strategii organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 7, s. 32-37.
10. Kiełtyka L. (2017b), *Narzędzia i technologie multimedialne wspomagające pracę menedżerów we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, s. 33-42.
11. Kisielnicki J. (2012), *Rozwój technologii informatycznych. Technologie wirtualne jako narzędzia wspomagające zarządzanie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
12. Kotler P., Keller K.L. (2013), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
13. Krysiak M., Głowania S. (2017), *Wpływ zastosowań nowoczesnych technologii na atrakcyjność i popularność muzeów w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”: *Biznes w kulturze – kultura w biznesie: nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne*, s. 96-107.
14. Pabian A. (2015), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 17, s. 7-16.
15. Szkutnik J. (2016), *Wielowymiarowy aspekt innowacyjności w działalności społecznej i gospodarczej. Horyzonty współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
16. Topola P., Kołodziejczak B., Roszak M., Dutkiewicz A., Zych J., Januszewski M., Bręborowicz A. (2017), *Światy wirtualne 3D w edukacji akademickiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
17. Zawadzki P., Górski F., Buń P., Hamrol A., Kuczko W., Wichniarek R. (2016), *Wspomaganie projektowania koncepcyjnego mebli z zastosowaniem aplikacji rzeczywistości wirtualnej i technik opartych na wiedzy*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 256-266.

USE OF VIRTUAL REALITY IN MANAGEMENT

Abstract: Virtual reality technology has contributed to the creation of new opportunities for the development of society and has made available completely new and better management support tools. The article is an attempt to answer questions regarding the use of modern technologies in management and their impact on consumer behavior. To this end, the article provides an overview of recent research in this field, a graphical interpretation and frequency search analysis for "virtual reality" in Google search engine. In addition, the article focuses on the relationships between the management process and selected examples of virtual reality management tools and techniques that currently dominate the market and are used by larger organizations.

Keywords: management, modern technology, virtual reality



SOLIDARNOŚĆ, EKWIWALENTNOŚĆ CZY SPRAWIEDLIWOŚĆ? ZARZĄDZANIE WIEKIEM EMERYTÓW W POLSKIM POWSZECHNYM SYSTEMIE EMERYTALNYM

Jan Sikora¹, Leszek Wanat², Iwona Widerska³

¹Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania

²Collegium Da Vinci w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych

³Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii

Streszczenie: W pracy podjęto próbę analizy uwarunkowań społeczno-gospodarczych dotyczących zarządzania wiekiem emerytalnym w powszechnym systemie ubezpieczeń społecznych w Polsce. Za punkt wyjścia przyjęto zasadę, zgodnie z którą w polskim systemie ubezpieczeń o prawie do emerytury decyduje ukończenie wyznaczonego wieku oraz wykazanie i udokumentowanie określonego przepisami prawa okresu ubezpieczenia. Tło analizy stanowią uwarunkowania ekonomiczne, demograficzne i prawno-organizacyjne, obowiązujące w Polsce na koniec roku 2017, widziane z perspektywy nauk o zarządzaniu. Uwzględniając wybrane czynniki, w tym długość okresu ubezpieczenia oraz wysokość kapitału zgromadzonego przez ubezpieczonych, zweryfikowano pytania o ekwiwalentność, solidarność i sprawiedliwość powszechnego systemu emerytalnego w Polsce. Bazując na danych wtórnych statystyki publicznej OECD, GUS i ZUS, posłużono się metodami analizy porównawczej i deskryptywnej. W konkluzji sformułowano rekomendacje dla polityki społecznej.

Słowa kluczowe: zabezpieczenie społeczne, system emerytalny, zarządzanie wiekiem emerytalnym, Polska

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.12

Wprowadzenie

Powszechne prawo do emerytury oraz reguły wyznaczania wysokości świadczeń stanowią jedno z zadań polityki społecznej państwa, a równocześnie przedmiot zainteresowania przyszłych i obecnych beneficjentów systemu emerytalnego. Sytuacja społeczna, określona przynależnością do starego, przejściowego, bądź nowego scenariusza systemu emerytalnego, determinuje postawy i oczekiwania interesariuszy. Problematyka zarządzania wiekiem emerytalnym to wrażliwy przedmiot nie tylko debaty naukowej, ale również polemiki społeczno-politycznej (Samborski 2011; Urbaniak 2011; Stachowska 2012; Woszczyk 2013).

Różnicowanie wieku przyszłych emerytów stanowi wypadkową czynników obiektywnych, w tym trwałych zmian demograficznych oraz nierównowagi na rynku pracy, a także subiektywnych, zwłaszcza poziomu i jakości życia społeczeństwa oraz jego ekonomiczno-społecznych uwarunkowań (Liwński, Sztanderska 2010; Zięba 2014; Lubrańska 2016). Zwraca się uwagę na konieczność aktywizacji różnych grup wiekowych, a zwłaszcza ludzi młodych, na rynku pracy (Kołodziejczyk-Olczak 2014; Rogozińska-Pawełczyk 2014).

Bez wiedzy, niezbędnej do oceny uwarunkowań zabezpieczenia społecznego, a zarazem umożliwiającej identyfikację potencjalnych konsekwencji funkcjonowania powszechnego systemu emerytalnego w różnych jego odmianach, próba racjonalnej dystrybucji świadczeń emerytalnych wydaje się zadaniem trudnym (Wanat, Potkański 2010). Z tychże powodów podjęto w pracy próbę identyfikacji uwarunkowań zarządzania wiekiem emerytów w Polsce, odnosząc się do systemu obowiązującego na koniec roku 2017. W tym kontekście dokonano oceny przyjętych regulacji prawnych w zakresie ubezpieczeń społecznych, widzianych z perspektywy interesariuszy starego, przejściowego oraz docelowego systemu emerytalnego. Sformułowano pytanie badawcze, istotne z punktu widzenia polityki społecznej państwa – o ekwiwalentność, solidarność i sprawiedliwość powszechnego systemu emerytalnego w Polsce. Adekwatność tych czynników zweryfikowano, bazując na statystycznych danych wtórnych OECD (2015), GUS (2015) i ZUS, korzystając z metod analizy retrospektywnej, komparatywnej i deskryptywnej.

Cechy polskiego systemu emerytalnego

Polski system emerytalny charakteryzują dwie perspektywy: świadczeniowa oraz zaopatrzeniowa. Systemem tym objęto pracowników najemnych, pracujących na własny rachunek, rolników, służby mundurowe oraz sędziów i prokuratorów. Równolegle do powszechnego systemu ubezpieczeń społecznych, którego administratorem jest Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), funkcjonuje system ubezpieczenia społecznego rolników, zarządzany przez Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS), a także branżowe systemy zaopatrzeniowe (policja, wojsko, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Służba Wywiadu Wojskowego, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Biuro Ochrony Rządu, Państwowa Straż Pożarna, Straż Graniczna, Służba Więzienna, prokuratorzy i sędziowie). Powszechny (państwowy) system emerytalny jest otwartym, dwufilarowym systemem o charakterze repartycyjno-kapitałowym. Koszty jego funkcjonowania ponoszą podatnicy, a beneficjentami systemu są ubezpieczeni oraz emeryci.

W roku 1999 rozpoczęto reformę dotychczasowego, pracowniczego systemu emerytalnego. System repartycyjny o zdefiniowanym świadczeniu (*defined benefit system*) zastąpiono rozwiązaniem trójfilarowym (*defined contribution system*), o ściśle zdefiniowanej składce. Prawo do emerytury przyznano pracownikom najemnym, samozatrudnionym oraz przedsiębiorcom, których objęto ubezpieczeniami obowiązkowymi: emerytalnym i rentowym. Tak skonstruowany mieszany model obowiązkowego ubezpieczenia emerytalnego miał z zasady zapewnić finansowe bezpieczeństwo beneficjentom. Podkreślano, że odpowiedzialność państwa za zabezpieczenie emerytalne stanowi konsekwencję obowiązku odprowadzania składek, które winny pokryć, przynajmniej potencjalnie, zobowiązania wobec przyszłych emerytów (Olejnik 2016, s. 37).

Analiza zasad funkcjonowania systemu zdefiniowanej składki pozwala na wykazanie ścisłego związku z uzyskaniem prawa do świadczenia po ukończeniu podstawowego wieku, gdzie wysokość świadczenia zależy bezpośrednio od sumy wpłaconych składek. Oznacza to, że potencjalnemu emerytowi przysługuje kapitał

w takiej wysokości, jaką stanowi suma składek odprowadzonych na ten cel w okresie jego pracy zawodowej, uwzględniając zarazem wskaźnik średniego dalszego trwania życia. Ewentualne późniejsze przejście na emeryturę wynagradzane jest w tej formule poprzez wzrost kwoty świadczenia emerytalnego.

Definiując polski system emerytalny, w jego pierwszych dwóch filarach dokonano wyodrębnienia indywidualnych kont emerytalnych, na których ewidencjonowane są składki. W pierwszym filarze podlegają one systematycznej waloryzacji, nie są dziedziczone, trafiając do budżetu państwa. Stopa ich waloryzacji zależy od wysokości średniego wynagrodzenia oraz od liczby opłacających te składki.

Dla porównania – w starym systemie ubezpieczeń pracowniczych o prawie do emerytury decydował fakt ukończenia powszechnego wieku emerytalnego oraz przepracowania określonej liczby lat (odpowiednio 20 lat dla kobiet oraz 25 lat dla mężczyzn). Wysokość świadczenia zróżnicowano, uzależniając od wielu parametrów, powiązanych z wkładem własnym pracownika (część stażowa i podstawa wymiaru emerytury) oraz od niego odrębnych (część socjalna).

Ponadto, w tak zwanym systemie przejściowym (2009-2014), prawo do emerytury określanej mieszaną uwarunkowano ukończeniem wieku emerytalnego oraz udokumentowaniem jakiegokolwiek stażu (okresu) pracy. W tej konstrukcji fakt legitymowania się krótkim okresem ubezpieczenia nie przesądzał o wysokości świadczenia. Emerytura mieszana stanowiła bowiem sumę określonych części „starej” oraz „nowej” emerytury (ich udział procentowy uzależniono od daty nabycia prawa do świadczenia).

W polskim systemie ubezpieczeń prawo do świadczenia powstaje w momencie osiągnięcia podstawowego wieku emerytalnego, pod warunkiem udowodnienia prawa do tegoż ubezpieczenia. Emeryturę beneficjenta nowego systemu oparto, przynajmniej z definicji, na zasadzie ekwiwalentności (Szumlicz 2010, s. 162), czyli proporcjonalnej zależności między opłaconymi uprzednio składkami a należną (otrzymaną) w przyszłości kwotą emerytury. Rozwiązanie to równocześnie uznaje się za sprawiedliwe, gdyż uwzględnia indywidualną odpowiedzialność beneficjenta za finansowanie swojego przyszłego utrzymania, motywując do wydłużania okresu zawodowej aktywności. O wysokości tak określonej emerytury decyduje kwota składek zgromadzona na koncie ubezpieczonego oraz średnie dalsze trwanie życia. Im wyższa kwota (suma) składek emerytalnych (podlegających waloryzacji wskaźnikiem rocznym i kwartalnym (w PLN)) oraz niższy wskaźnik (okres) średniego dalszego trwania życia (w miesiącach), tym potencjalnie wyższa będzie kwota emerytury.

W systemie takim gwarantowana jest emerytura stanowiąca przynajmniej równowartość kwoty minimalnego świadczenia, dla kobiet legitymujących się okresem 20 lat pracy oraz mężczyzn wykazujących odpowiednio 25-letni staż pracy (gdy w okresie podwyższenia i zrównywania wieku emerytalnego minimalny staż pracy miał docelowo wynosić 25 lat dla obu płci).

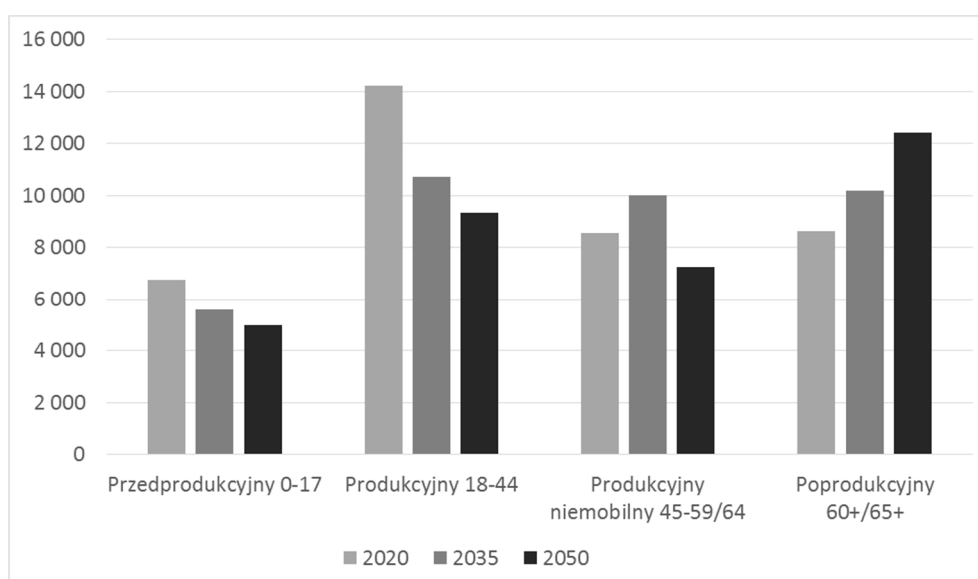
System emerytalny wobec zasady solidarności społecznej

Wydaje się, że system emerytalny z zasady winien służyć wzmocnieniu więzi społecznych. Beneficjenci oczekują od państwowego systemu emerytalnego, że będzie on ponadto służył budowie wzajemnego zaufania państwa i interesariuszy, opierając się na zasadzie solidaryzmu. Tymczasem w kontynentalnym modelu emerytalnym (Kalina-Prasznic 2012, s. 29) nad zasadą solidaryzmu dominuje zasada ekwiwalentności. Wynika ona z przekonania, że społeczne ubezpieczenie emerytalne stanowi odzwierciedlenie przezorności oraz solidarności osób zagrożonych ryzykiem starości. Solidarność dotyczy przede wszystkim wspólnoty ryzyka w procesie gromadzenia funduszy (składki emerytalne) i ich podziale (wypłata świadczeń). Jednostkową, zindywidualizowaną ekwiwalentność odzwierciedla (Kalina-Prasznic 2013, s. 226) powiązanie poziomu przyszłych świadczeń z wysokością składek.

Z prognoz demograficznych wynika, że do 2050 roku liczba osób pracujących zmniejszy się. Ponad połowę mieszkańców stanowią będą osoby w wieku nieprodukcyjnym. Szacuje się, że w najbliższych dekadach zmieni się zarówno wskaźnik obciążenia demograficznego, jak i liczba urodzeń (Popek, Wanat 2016). Relacja osób w wieku nieprodukcyjnym do osób w wieku produkcyjnym ulegnie zmianie, wywołując zarówno skutki społeczno-demograficzne, jak i ekonomiczne.

Procesy demograficzne, wywierając wpływ na relację pomiędzy liczbą emerytów a ogółem ubezpieczonych, kształtują zarazem sytuację finansową Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (FUS). Stabilność Funduszu opiera się na zapewnieniu określonych kwot, wpłacanych do systemu składkowego – z jednej strony, a także sumie (czyli wysokości) wypłacanych świadczeń – z drugiej. W tym kontekście należy rozpatrywać również problem redystrybucji dochodów. Redystrybucja ubezpieczeniowa (której źródło stanowią składki ubezpieczeniowe) opiera się na finansowym kontrakcie pomiędzy pokoleniem pracujących (ubezpieczeni) a pokoleniem seniorów (emeryci). Poziom (i kwota) składek na fundusz ubezpieczeniowy zależy od ryzyka (jest ono szacowane), przyjmując równocześnie, że ewentualne straty kompensowane są z funduszu ubezpieczeń (Kucharczyk-Rok, Rawski, Żoła 2013, s. 158).

Uwzględnienia wymaga również relacja liczby osób ubezpieczonych do łącznej liczby osób pobierających emeryturę, a także jej zmienność w czasie. W latach 2020-2060 prognozowana jest w tym zakresie zmiana na niekorzyść pracujących (Kalina-Prasznic 2013). ZUS szacuje, że w roku 2040 potencjalnego emeryta będzie „utrzymywać” jedynie dwóch pracujących, zamiast czterech, jak ma to miejsce obecnie (Karcewicz 2017). Może to w efekcie oznaczać, że finansowanie jednej emerytury będzie wymagało udziału składkowego wnoszonego przez mniej niż dwóch ubezpieczonych. Prognozowane relacje pomiędzy ilością osób w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym oraz poprodukcyjnym w Polsce w latach 2020-2050 przedstawiono na *Rysunku 1*. Natomiast potencjalne zmiany relacji liczby ubezpieczonych i emerytów w okresie 2020-2060 według prognozy ZUS przedstawiono na *Rysunku 2*.

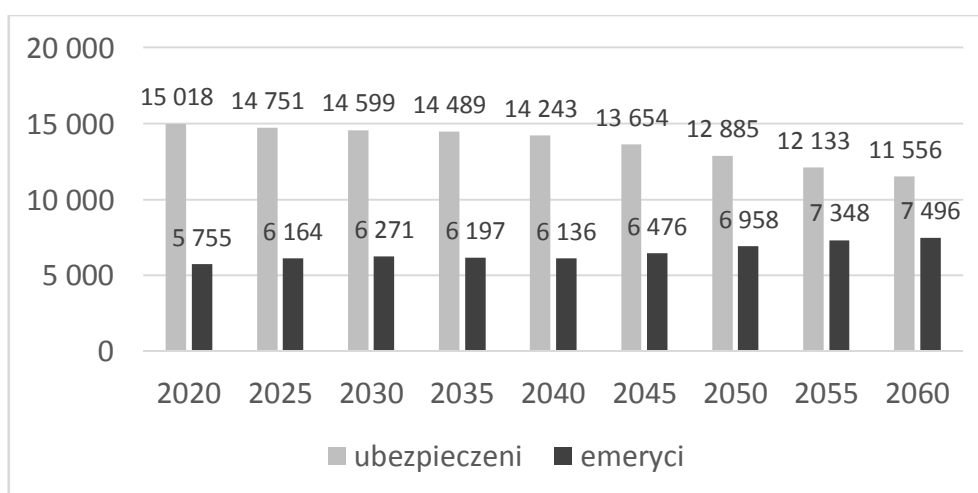


Rysunek 1. Prognozowane relacje pomiędzy ilością osób w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym oraz poprodukcyjnym w Polsce w latach 2020-2050 [dane liczbowe podano w tys. osób]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Karcewicz 2017; ZUS 2013)

Konsekwencją tej niekorzystnej relacji będzie prawdopodobny wzrost udziału składek na ubezpieczenie społeczne w kosztach ogólnych wynagrodzeń za pracę (Golinowska, Boni (red.) 2006, s. 142). Tymczasem wysokość emerytur pozostaje w zależności od wielkości PKB i jego międzypokoleniowej redystrybucji (Chybałski 2013, s. 13). Ewentualny wzrost wysokości emerytur implikuje równoczesny wzrost udziału emerytów w podziale PKB, działając na niekorzyść innych grup pokoleniowych, w tym osób zawodowo aktywnych oraz ich dzieci.

Gdyby realnie opierać się na idei solidarności społecznej, państwo powinno promować takie rozwiązania, które potencjalną kwotę przyszłej emerytury wywodzą bezpośrednio z wysokości zgromadzonego kapitału. Zasada ta do niedawna nie obejmowała wszystkich grup społecznych włączonych do powszechnego systemu emerytalnego. Katalog osób uprawnionych był szeroki, ale proces „wygaszania” prawa do świadczeń oddalano w czasie. Wydaje się, że stosowanie preferencji emerytalnych dla wybranych grup zawodowych, które nie byłyby zobowiązane do świadczenia pracy aż do osiągnięcia powszechnego wieku emerytalnego, nie ma uzasadnienia racjonalnego i ekonomicznego, pozostając w sprzeczności z zasadą sprawiedliwości społecznej. Przepisy prawa odnoszą te preferencje m.in. do grup zawodowych: górników, kolejarzy, nauczycieli, a ponadto osób zatrudnionych w tak zwanych szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze (por.: Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. ...).



Rysunek 2. Potencjalne zmiany relacji liczby ubezpieczonych i emerytów w okresie 2020-2060 według prognozy ZUS [dane liczbowe podano w tys. osób]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Karcewicz 2017; ZUS 2013)

Warto zauważyć, że z finansowego punktu widzenia wcześniejsze emerytury stanowią obciążenie zarówno dla obecnych ubezpieczonych, jak również dla przyszłych emerytów. Trudno także zlekceważyć sytuację, w której osoby korzystające z przywilejów wcześniejszej emerytury otrzymują ją, zachowując równocześnie pełną zdolność do pracy i posiadając wysokie do niej kompetencje zawodowe. Dylemat ten nie wydaje się być możliwym do rozstrzygnięcia ani na korzyść państwa czy gospodarki, ani też na rzecz beneficjentów systemu emerytalnego. Implikuje on konieczność stałych dopłat budżetowych do ubezpieczeń emerytalnych. Konsekwencją rezygnacji osób wykształconych, praktyków z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, może być poważna nierównowaga na rynku pracy. Ponadto perspektywa eliminacji relatywnie młodych emerytów z ich dotychczasowych przestrzeni aktywności może prowadzić do poczucia wyalienowania, osłabienia relacji międzyludzkich i samotności, następnie do ograniczenia możliwości realizacji potrzeb, w tym także materialnych, zaś w konsekwencji nawet do wykluczenia społecznego.

Konieczna wydaje się więc identyfikacja czynników, które wywierają wpływ na osłabienie systemu zabezpieczenia emerytalnego. Zdaniem U. Kaliny-Prasznic (Kalina-Prasznic 2013, s. 233-234) dotychczasowy system emerytalny przebudowano według zasad neoliberalnych. W modelu tym eksponuje się prywatyzację oraz indywidualizację ryzyka starości, przy równoczesnym odrzuceniu idei solidarnego gromadzenia i redystrybucji środków. Na problem osłabienia więzi społecznych wskazuje M. Żukowski (Żukowski 2006, s. 89), zauważając, że powiązanie wysokości emerytury z wkładem własnym ubezpieczonego stopniowo eliminuje solidarność obywatelską. Indywidualne konta emerytalne (IKE) ograni-

czyły wzajemność ubezpieczeniową. Częściowe zastąpienie finansowania repartycyjnego poprzez finansowanie kapitałowe osłabiło solidaryzm międzypokoleniowy (Żukowski 2006).

Spór o podstawowy wiek emerytalny

Ustawowy wiek nabycia prawa do emerytury stanowi punkt wyjścia każdego systemu emerytalnego, a niekiedy najważniejszy parametr tego systemu (Żukowski 2012, s. 5). W powszechnym systemie ubezpieczeń społecznych wiek, wyznaczający niezdolność do pracy, stanowi ryzyko chronione każdego ubezpieczonego. W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że zarówno w systemie zdefiniowanego świadczenia, jak i systemie zdefiniowanej składki wiek emerytalny wyznacza moment rozpoczęcia konsumpcji emerytalnej (Żukowski, Szumlicz 2004, s. 17). Zapisy Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (nr 102) określają, że granica wieku przejścia na emeryturę powinna być adekwatna zarówno do warunków funkcjonowania systemu emerytalnego, jak i do potencjalnej zdolności do pracy osób starszych. Wiek przejścia na emeryturę powinien więc odpowiadać zarówno sytuacji zdrowotnej, jak i rzeczywistej zdolności do pracy uczestników systemu emerytalnego.

Warto przywołać również pogląd polemiczny, który podnosi, że emerytury wymyślono w celu finansowania starców, którzy ukończyli 70 lat życia. Faktyczny wiek przejścia na emeryturę jest obecnie znacznie niższy. Prawo do świadczeń nabywają osoby w wieku około 60 lat, który nie jest wiekiem starczym. Z kolei środki przeznaczone na finansowanie prawdziwej starości 80-latków okazują się niewystarczające (Góra 2011). Szczególne znaczenie kryterium wieku emerytalnego podkreśla J.E. Stiglitz (Stiglitz 2004, s. 12), wskazując na obligatoryjność tego czynnika w każdym systemie ubezpieczeń społecznych. Autor ten uważa, że wiek emerytalny należy dostosować do zmieniającej się rzeczywistości. Wiek emerytów powinien równoważyć finanse państwa, które z kolei winno gwarantować bezpieczeństwo finansowe przyszłym emerytom. Gwarancja ta powinna więc zapewniać godziwe środki do życia osobom, które ze względu na wiek, liczbę przepracowanych lat pracy oraz kwotę zgromadzonego kapitału finansowego zdecydują o rezygnacji z dalszej pracy zawodowej.

Równocześnie, jak podaje D.J. Sanders (Sanders 2008, s. 57), większość wyborów dokonywanych przez człowieka powinna zmierzać do możliwie najdłuższej aktywności zawodowej. Autor ten podkreśla znaczenie samodzielnego zarabiania na życie, ale także – przede wszystkim – świadomość społecznej użyteczności człowieka, czyli poczucia, że „robimy coś ważnego, na co mamy bezpośredni wpływ”.

Rzeczywisty wiek odejścia z rynku pracy w relacji do oficjalnego wieku emerytalnego dla obu płci stanowi czynnik istotny, a zarazem zróżnicowany w wielu krajach i ich systemach emerytalnych. Warto podkreślić, że ustawowy, oficjalny wiek emerytalny jest w przeważającej większości przypadków niższy niż rzeczywisty wiek przejścia na emeryturę (Uścińska 2012, s. 23-38). W praktyce polskiej relatywnie niski wiek przechodzenia na emeryturę uznawano uprzednio za zasadę.

Dominowała praktyka posługiwania się wczesnymi emeryturami, stanowiąc swoisty instrument kształtowania podaży na rynku pracy. Od 1 stycznia 2009 roku krąg osób uprawnionych do wcześniejszej emerytury został ograniczony. Zachowano preferencje dla tych grup zawodowych, które skatalogowano ustawowo. Do końca 2012 roku obowiązywał w polskim ustawodawstwie zróżnicowany wiek emerytalny dla kobiet i mężczyzn (odpowiednio 60 i 65 lat). Od 1 stycznia 2013 roku wiek emerytalny ujednotawiono. Kryterium to ustanowiono (docelowo) na poziomie 67 lat dla obu płci (w odniesieniu do daty urodzenia ubezpieczonego). Proces zmian rozłożono w czasie, a stopniowe podwyższanie wieku odbywało się w okresach kwartalnych (o jeden miesiąc). Zakładano, że osiągnięcie poziomu docelowego nastąpi dla mężczyzn w roku 2020, a dla kobiet odpowiednio w roku 2040.

Podwyższenie i zrównanie wieku emerytalnego dla obu płci nie uzyskało akceptacji społecznej. Z perspektywy instytucjonalnej miało przyczynić się do zmniejszenia wydatków budżetowych państwa (Funduszu Ubezpieczeń Społecznych). Dłuższa praca ubezpieczonego miała zarazem zapewnić wyższą kwotę emerytury, a tym samym wyższą stopę zastąpienia (Widenska 2013, s. 377). Proces zmian stał się wyzwaniem dla kobiet, wobec podnoszonego niekiedy zarzutu, jakoby to kobiety były głównymi beneficjentkami systemu ubezpieczeń społecznych (częściej korzystając z urlopów wychowawczych, krócej oszczędzając i dłużej pobierając emeryturę). Prawdopodobnie w sporze tym zapomniano o szczególnej roli kobiet w zabezpieczeniu funkcjonowania rodziny i bezpieczeństwa międzypokoleniowego, które to elementy są trudne do skwantyfikowania (albo wręcz niemierzalne), stąd też bywają często pomijane bądź eliminowane z analiz (por.: Klimkiewicz 2017).

Wyznaczenie racjonalnego i możliwie optymalnego wieku emerytalnego w systemie ubezpieczeń społecznych stanowi ważny etap jego kształtowania i restrukturyzacji. Przy słabości argumentacji ekonomicznej, wątpliwościach co do społecznej akceptacji oraz rosnącym obciążeniu finansów państwa kosztami obsługi wypłat długoterminowych świadczeń proces ten jest poważnym wyzwaniem (por.: Szczeński 2016). Konieczna wydaje się również weryfikacja hipotezy twierdzącej, że podwyższenie wieku emerytalnego wpłynie negatywnie na sytuację demograficzną Polski. Ponadto za niezbędne uznać należy zarządzanie kosztami, bezpośrednio związanymi z koniecznością utrzymania struktury systemu emerytalnego wraz z jego drugim filarem (Oręziak, Rosati (red.) 2013, s. 267).

System emerytalny wobec aktywności zawodowej seniorów i dalszego trwania życia

Chociaż starość jest procesem naturalnym właściwym każdemu człowiekowi i nauki społeczne wyznaczają poszczególne etapy starości, trudno jednoznacznie określić, od którego momentu zaczyna się okres niezdolności do pracy ze względu na wiek. System emerytalny powinna cechować elastyczność, zarówno w zakresie wyznaczania optymalnego wieku emerytalnego, jak i momentu zakończenia zatrudnienia. Dalsze trwanie życia należy do istotnych uwarunkowań redystrybucji międzypokoleniowej. Jednakże rzeczywista długość poszczególnych etapów życia,

na których opiera się system emerytalny, zmienia się w czasie. Proces zmian powoduje, że wydłużają się poszczególne jego fazy: młodość, dojrzałość, starość. Sprawia, że starość, której pojęcie bywa współcześnie nieostre, również dzieli się na kilka dających się wyodrębnić etapów (Latos-Miłkowska 2014, s. 3). Umowny model klasyfikacyjny etapów starości przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Model i klasyfikacja etapów starości (w odniesieniu do grup wiekowych)

Wiek (w latach)	Etapy starości	Klasyfikacja (wiek) starości
60-74	młoda starość	I
75-89	dojrzała starość	II
90 i więcej	długowieczność	III

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Latos-Miłkowska 2014)

W 2017 roku w systemie ubezpieczeń społecznych dokonano kolejnych zmian. Począwszy od 1 października 2017 roku, podstawowy wiek emerytalny dla obu płci ponownie zróżnicowano. Wiek ten określono na poziomie 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn. Tę grupę osób, biorąc pod uwagę klasyfikację etapów starości, określa się mianem ludzi starszych (tzw. młoda starość). Wobec kryzysu demograficznego, zwanego niekiedy katastrofą demograficzną, nie powinno się arbitralnie eliminować z rynku pracy przyszłych, potencjalnych emerytów. W tym kontekście ewentualna możliwość dalszego zatrudnienia osób w okresie młodej starości, chcących pracować i zdolnych do pracy ze względu na stan zdrowia, zasługuje na wsparcie państwa i uwzględnienie w strategiach rozwoju (Poppek, Wanat 2016).

W Polsce wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55-64 lat wynosi 41%, natomiast w krajach OECD średni odsetek zatrudnienia osób w tym wieku stanowi 55% (OECD 2015). Sytuacja ta występuje nawet mimo systemu ulg, które wiążą się z zatrudnieniem pracowników w wieku powyżej 50 lat. Przedsiębiorstwa zatrudniające kobiety powyżej 55 lat i mężczyzn powyżej 60 lat zwolnione są z opłat na rzecz Funduszu Pracy i Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Ponadto w przypadku absencji chorobowej tych osób pracodawca ponosi koszty tej absencji jedynie przez 14 dni w roku. Okazuje się jednak, że preferencje te są dla pracodawców mało atrakcyjne. Konieczne zatem wydaje się uaktywnienie roli państwa w zakresie instytucjonalnych narzędzi wsparcia polityki zatrudnienia, umożliwiające tworzenie nowych i wydajnych stanowisk pracy.

Zdaniem Jarmołowicza (Jarmołowicz, Knapińska 2008, s. 100) jedynie kompleksowe oddziaływanie państwa na rozwój gospodarki umożliwiać może wysokie i racjonalne zatrudnienie. Uwzględniając potencjalną aktywność zawodową seniorów, przynajmniej część stanowisk pracy powinna zostać dostosowana do wieku oraz możliwości osób starszych. Konieczne wydaje się więc wprowadzenie systemu instytucjonalnych zachęt dla pracodawców (np. preferencji czy ulg podatkowych) wobec pracodawców, a równoległe wzmocnienie profilaktyki i opieki zdro-

wotnej pracowników w okresie tzw. młodej starości. Nie jest to jednak możliwe bez dodatkowego obciążenia budżetu państwa.

Jak wskazuje Marody (Marody 2012, s. 63-76), etos pracy Polaków podlegał w ostatnich dekadach silnym przemianom. Pracę, obok rodziny, uznaje się za kluczowe w hierarchii wartości i oczekiwań społecznych Polaków. Zmienność postaw społeczeństwa polskiego wobec pracy stanowi zarazem odzwierciedlenie nierównowagi na tym rynku. Od pracownika oczekuje się solidnego wykonania obowiązków, kreatywności i elastyczności, a zarazem dyspozycyjności, czyli nienormowanego czasu pracy.

Tabela 2. Zróżnicowanie kwot ograniczenia rocznego wynagrodzenia oraz kwot składki emerytalnej w latach 1999-2016

Rok	Kwota wynagrodzenia (PLN)	Składka emerytalna (PLN)
1999	50 375,22	9 833,24
2000	54 780,00	10 693,06
2001	62 940,00	12 285,89
2002	64 620,00	12 613,82
2003	65 850,00	12 853,92
2004	68 700,00	13 410,24
2005	72 690,00	14 189,09
2006	73 560,00	14 358,91
2007	78 480,00	15 319,30
2008	85 290,00	16 648,61
2009	95 790,00	18 698,21
2010	94 380,00	18 422,98
2011	100 770,00	19 670,30
2012	105 780,00	20 648,26
2013	111 390,00	21 743,33
2014	112 380,00	21 936,58
2015	118 770,00	23 170,24
2016	121 650,00	23 746,08
2017	127 890,00	24 964,13

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Karcewicz 2017)

Tymczasem, jak zauważa G.W. Kołodko (Kołodko 2013, s. 402), za ekonomiczny i społeczny nonsens należy uznać stan, w którym jedni pracownicy podejmują ponadwymiarową aktywność zawodową, inni zaś pozostają bez pracy. Jedni zarabiają dostatecznie dużo, inni zaś pozbawieni są minimalnych dochodów, które pozwalałyby na zaspokojenie potrzeb podstawowych. Kołodko wskazuje, że w tak zidentyfikowanej sytuacji pracę należy się podzielić. System emerytalny

powinien uwzględnić rolę osób, które chcą i mogą nadal pracować, pozostając aktywnymi uczestnikami rynku pracy.

W obecnym systemie ubezpieczeń wysokość emerytury uzależniono bezpośrednio od wysokości składek zgromadzonych na koncie przyszłego beneficjenta. Im wyższe wynagrodzenie ubezpieczonego, tym wyższa kwota świadczenia przyszłego emeryta. Warto zauważyć, że dłuższy okres pracy nie musi w sposób istotny wpłynąć na wysokość emerytury. Natomiast dłuższy okres pracy (ubezpieczenia) połączony z relatywnie wysoką kwotą wynagrodzenia (a zarazem wysokością składek) może w istotny sposób wpłynąć na zwiększenie kwoty przyszłej emerytury.

Od roku 1999 maksymalna kwota, od której odprowadzane są składki na ubezpieczenie emerytalne, została ograniczona do wysokości 30-krotności przeciętnego wynagrodzenia (*Tabela 2*). Jedynie ewentualne uwolnienie tej kwoty może spowodować, że na koncie ubezpieczonego zostanie zgromadzona wyższa kwota (suma) składek. Dla zobrazowania tej sytuacji poziom zróżnicowania kwot ograniczenia rocznego wynagrodzenia oraz kwot składki emerytalnej w latach 1999-2017 (w PLN) zestawiono w *Tabeli 2*.

Następnie zaprezentowano (*Tabela 3*) przykładową symulację wzrostu kwoty emerytury dla umownych beneficjentów systemu emerytalnego. Symulację przeprowadzono dla kobiety (K w wieku 61 lat) i mężczyzny (M w wieku 66 lat), dla których założono osiągnięcie odpowiednio minimalnego, przeciętnego i maksymalnego wynagrodzenia (przyjmując zarazem średnie dalsze trwanie życia wyrażone w miesiącach: dla K = 252,0 oraz M = 209,2).

Z analizy zestawionych danych można wnioskować, że im wyższa kwota wynagrodzenia przy relatywnie krótszym okresie średniego dalszego trwania życia, tym wyższa kwota przyrostu świadczenia emerytalnego.

Z kolei symulację zmian (potencjalnego wzrostu) kwot emerytury beneficjenta systemu emerytalnego (K-61, M-66) z tytułu osiągnięcia wynagrodzenia w 2016 roku w kwotach: minimalnej, przeciętnej i maksymalnej, przedstawiono w *Tabeli 3*.

Tabela 3. Symulacja zmian (potencjalnego wzrostu) kwoty emerytury beneficjenta systemu emerytalnego (K-61, M-66) z tytułu osiągnięcia wynagrodzenia w roku 2016 w kwotach: minimalnej, przeciętnej i maksymalnej

Kwota wynagrodzenia	Kwota składek emerytalnych	Wzrost kwoty emerytury	
		K 252,0 (miesiące)	M 209,2 (miesiące)
22 200,00 (minimalna)	4 333,44	17,20	20,71
48 566,52 (przeciętna)	9 480,18	37,62	45,32
121 650,00 (maksymalna)	23 746,08	94,98	113,51

Źródło: Opracowanie własne

Obniżenie i zróżnicowanie powszechnego wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn oraz ich konsekwencje

Chociaż poglądy prezentowane w literaturze nie dają jednoznacznej rekomendacji, to dotychczasowe doświadczenia zdają się wskazywać, że obniżenie i zróżnicowanie podstawowego wieku emerytalnego dla kobiet (60 lat życia) i mężczyzn (65 lat życia) ma relatywnie większą szansę na uzyskanie społecznej akceptacji (Klimkiewicz 2017). Sytuacja ta rodzi określone konsekwencje zarówno dla państwa, jak i dla beneficjentów systemu ubezpieczeń społecznych (Szczepański 2016; Malec, Tyrowicz 2017).

Zestawienie potencjalnych oczekiwań i zagrożeń, stanowiących konsekwencję zmian w systemie ubezpieczeń społecznych w Polsce, przedstawiono w *Tabeli 4*.

Tabela 4. Potencjalne szanse i zagrożenia jako konsekwencja obniżenia powszechnego wieku emerytalnego z perspektywy instytucjonalnej (państwo) i indywidualnej (beneficjenci systemu emerytalnego)

Szanse i zagrożenia	Perspektywa instytucjonalna (państwo)	Perspektywa indywidualna (beneficjenci)
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> - akceptacja społeczna, - wzrost zaufania do systemu emerytalnego, - uzależnienie emerytury od własnego wkładu, - zwiększenie wydolności finansowej funduszu ubezpieczeń społecznych FUS, - większe wpływy składek do FUS, - ograniczenie dotacji budżetu państwa do FUS, - wzrost gospodarczy, - równoważenie finansów państwa, - tworzenie nowych miejsc pracy, - zwiększenie aktywności zawodowej Polaków, - stopniowe „wygaszanie” aktywnych pracowników, elastyczność ograniczania aktywności zawodowej, - likwidacja, a przynajmniej znaczące ograniczenie szarej strefy na rynku pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> - fakultatywność wyboru wieku przejścia na emeryturę, - sprawiedliwy system emerytalny, - stabilność systemu emerytalnego, - wiek emerytalny powiązany z długością życia, - realna średnia długość trwania życia, - niższe składki emerytalne oraz składki rentowe, - działania na rzecz trwania w zdrowiu (profilaktyka i ochrona zdrowia), - profesjonalne zarządzanie wiekiem, - korzystne zasady łączenia emerytury z pracą, - perspektywa dłuższego odpoczynku na emeryturze, - jawność finansów systemu emerytalnego.
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> - pauperyzacja emerytów, - dopłaty do opieki społecznej, - wzrost zachorowalności. 	<ul style="list-style-type: none"> - niższa kwota zastąpienia, - alienacja emerytów, - wykluczenie społeczne.

Źródło: Opracowanie własne

Jak zauważył J.S. Orczyk (Orczyk 2008, s. 110), kwestia skali i form interwencji państwa w system zabezpieczenia emerytalnego zawsze budziła liczne kontrowersje. Społeczeństwo oczekuje bowiem realizacji jednego z podstawowych praw człowieka, jakim jest prawo do zabezpieczenia minimum jego egzystencji, a państwo winno być jego gwarantem (Golinowska, Boni 2006, s. 169). Konsekwencją wieloletniej pracy powinna okazać się nie tyle jakaś teoretyczna gwarancja zapewnienia minimum egzystencji emeryta, ale raczej takiej emerytury, która stanowi o godności człowieka, a nie przesądza o jego społecznym, choćby stopniowym, wykluczeniu. Trudno zarazem dziwić się, jak zauważa M. Wanat, poszukiwaniom alternatywnych form zabezpieczenia emerytalnego, w tym rent hipotecznych czy instrumentów kredytowych tzw. „odwróconej hipoteki” (*reverse mortgage*), których rozwój w warunkach polskich może wywrzeć znaczący wpływ nie tylko na sytuację ekonomiczną, ale przede wszystkim na sytuację społeczną emerytów i ich rodzin (Wanat 2015, s. 111-124). W takiej perspektywie sytuacja równoczesnego funkcjonowania w tym samym, powszechnym systemie ubezpieczeń, zarówno bogatych emerytów w okresie tzw. młodej starości oraz wieloletnich pracowników, żyjących poniżej minimum kosztów utrzymania, z emerytury, która nie jest w stanie konkurować z jałmużną, jawi się jako zjawisko patologiczne.

Permanentna ewaluacja efektywności powszechnego systemu emerytalnego oraz jawność finansów operatora państwowych ubezpieczeń wydaje się koniecznością. Ponadto badanie społecznej użyteczności systemu ubezpieczeń oraz podjęcie wysiłku modyfikacji tego systemu, gdy wskazują na to uwarunkowania ekonomiczne i społeczne, nie może być jedynie postulatem teoretycznym. Jawność systemu, jego monitoring (*benchmarking*) i ewaluacja wymagają przede wszystkim dialogu społecznego oraz nowoczesnego, skutecznego przywództwa (por.: Potkański, Wanat, Chudobiecki 2011). Korzystając z dotychczasowych doświadczeń jednostek samorządu terytorialnego, można zarazem sądzić, że nie jest możliwe podejmowanie wrażliwych społecznie wyzwań, dotyczących kluczowych zagadnień polskiej polityki rozwoju, bez międzysektorowej i międzysamorządowej współpracy (Potkański (red.) 2016; Potkański, Wanat 2017, s. 235-245). Pewną pomocą w procesie wdrażania koniecznych zmian mogą okazać się wypracowane w sektorze samorządowym dobre praktyki zarządzania oraz modele współpracy (Wanat 2016, s. 141-163), oparte na sprawdzonych w praktyce instytucjonalnych narzędziach wsparcia.

Podsumowanie

Spór o wiek emerytów w polskim powszechnym systemie emerytalnym wynika z priorytetów organizacji i zarządzania polityką społeczną państwa. Z uwagi na wrażliwość problematyki i rozbieżność interesów wszystkich zainteresowanych podmiotów pozostanie on zapewne sporem permanentnym. W podobnym kontekście oceniana będzie solidarność, ekwiwalentność i sprawiedliwość tego systemu, zależnie od przyłożonej doń miary. Celem wysiłków badawczych powinno więc być wyznaczenie przynajmniej punktu odniesienia, miary minimalnej, na której

można będzie podjąć próbę określenia akceptowalnych społecznie definicji solidarności, ekwiwalentności oraz sprawiedliwości powszechnego systemu emerytalnego w Polsce. Wydaje się, że zadanie sformułowania takich definicji w aktualnych warunkach społeczno-ekonomicznych ciągle pozostaje niezrealizowanym wyzwaniem.

Owszem, przeprowadzane w przestrzeni nauk ekonomicznych badania wykazują, że jakość zabezpieczenia emerytalnego Polaków zależy nie tylko od sytuacji finansów publicznych i pozycji ekonomicznej państwa, ale wynika z priorytetów polityki społecznej, której podmiotem i beneficjentem powinien być i pozostać człowiek. Proces reformy systemu emerytalnego powinien więc być ukierunkowany antropocentrycznie (i społecznie), a weryfikowany ekonomicznie. W systemie zdefiniowanej składki emerytalnej głównym jej celem jest uzależnienie wysokości emerytury od wkładu własnego. Spór o podstawowy wiek emerytalny będzie więc z uzasadnionych przyczyn stałym tematem badań nauk o zarządzaniu, zarówno z perspektywy ekonomicznej, społecznej, jak i politycznej. Do priorytetów badawczych zaliczyć należy zarówno kwestię ujednoczenia wieku przejścia na emeryturę, jak również problem ograniczenia (likwidacji) szczególnych przywilejów emerytalnych różnych grup zawodowych, których uzasadnienie społeczne, etyczne i ekonomiczne wydaje się wątpliwe.

Prawo do zabezpieczenia emerytalnego i obsługa systemu emerytalnego powinny opierać się na stabilności finansów publicznych państwa. To instytucja państwa winna chronić i zapewniać prawo ubezpieczonego, legitymującego się wieloletnim stażem pracy i zgromadzonym kapitałem, do uzyskania godnego dochodu na starość. Wydaje się, że oparcie rozwiązań systemowych na zasadzie wolności wyboru, zgodnie z którą każdy ubezpieczony osiągnący podstawowy wiek emerytalny i legitymujący się określoną liczbą lat pracy może zdecydować, czy skorzystać z emerytury, czy też pozostać aktywnym uczestnikiem rynku pracy. W tak zarysowanym modelu to nie wiek emerytalny stanowić będzie najważniejszy element (fundament) powszechnego systemu emerytalnego, ale jego integralność. Miarą integralności powinna zaś być społeczna i ekonomiczna ekwiwalentność emerytur, odzwierciedlająca rzeczywiste odniesienie do zasad sprawiedliwości społecznej i solidarności międzypokoleniowej.

Literatura

1. Chybalski F. (2013), *Dobrowolność przynależności do OFE a dywersyfikacja ryzyka w systemie emerytalnym w Polsce*, [w:] Chybalski F., Marcinkiewicz E. (red.), *Współczesne zabezpieczenie emerytalne. Wybrane aspekty ekonomiczne, finansowe i demograficzne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 11-22.
2. Golinowska S., Boni M. (red.) (2006), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
3. Góra M. (2011), *Jak zapewnić godziwe emerytury?*, [w:] Forum Debaty Publicznej. „Solidarne państwo, bezpieczna rodzina”: *Jak zapewnić godziwe dochody na starość dla przyszłych pokoleń*, Warszawa, 18 maja 2011, <http://docplayer.pl/4778500-Solidarne-spoleczenstwo-bezpieczna-rodzina-jak-zapewnic-godziwe-dochody-na-starosc-dla-przyszlych-pokolen-18-maja-2011-roku.html> (dostęp: 02.10.2017), s. 61-66.

4. GUS (2015), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
5. Jarmołowicz W., Knapińska M. (2008), *Polityka zatrudnienia a polityka rynku pracy – aspekty teoretyczne i realizacyjne*, [w:] Jarmołowicz W. (red.), *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań, s. 71-100.
6. Kalina-Prasznic U. (2012), *Spoleczne zabezpieczenie emerytalne pracowników – między prawem a rynkiem*, C.H. Beck, Warszawa.
7. Kalina-Prasznic U. (2013), *Neoliberalny dogmatyzm a reformy społecznego ubezpieczenia emerytalnego*, [w:] Kalina-Prasznic U. (red.), *Stare dogmaty – nowe wyzwania w prawie i ekonomii*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 223-236.
8. Karcewicz E. (2017), *Struktura wysokości emerytur i rent wypłacanych przez ZUS po waloryzacji i podwyższeniu świadczeń najniższych w marcu 2017 roku*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, Warszawa.
9. Klimkiewicz A. (2017), *Obniżenie wieku emerytalnego w Polsce. Implikacje dla kobiet w sferze rynku pracy*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym”, t. 20, nr 2, luty 2017, s. 131-144. DOI: 10.18778/1899-2226.20.2.10
10. Kołodko G.W. (2013), *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński Media, Warszawa.
11. Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, s. 29-42.
12. Kucharczyk-Rok Ł., Rawski O., Żołna O. (red.) (2013), *Ubezpieczenie społeczne – dawniej i dziś. W 80-lecie uchwalenia ustawy o ubezpieczeniu społecznym*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Wrocław, s. 158.
13. Latos-Miłkowska M.Z. (2014), *Prawo pracy wobec prognoz demograficznych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 12, s. 2-7.
14. Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Projekt „Z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw”*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
15. Lubrańska A. (2016), *Polityka emerytalna jako element zarządzania wiekiem – teoria i praktyka*, „Polityka Społeczna”, nr 4, s. 14-21.
16. Malec M., Tyrowicz J. (2017), *Niski wiek emerytalny, wysoka cena*, [w:] Lewandowski P., Rutkowski J. (red.), *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Instytut Badań Strukturalnych, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa, s. 29-34.
17. Marody M. (2012), *Dynamika postaw wobec pracy*, [w:] Jasińska-Kania A. (red.), *Wartości i zmiany. Przemiany postaw Polaków w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 63-77.
18. OECD (2015), *Pensions at a Glance 2015: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/pension_glance-2015-en
19. Olejnik I. (2016), *Zabezpieczenie emerytalne. Modele i determinanty zachowań polskich gospodarstw domowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
20. Orczyk J.S. (2008), *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
21. Oręziak L., Rosati D.K. (red.) (2013), *Kryzys finansów publicznych. Przyczyny, mechanizm, drogi wyjścia*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa.
22. Popek M., Wanat L. (2016), *Demographic Threats Facing Poland on the Basis of a Poll of Students of Poznań University of Economics and Business*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, t. 16(3), s. 91-100.
23. Potkański T. (red.) (2016), *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego narzędziem wsparcia polskiej polityki rozwoju*, Związek Miast Polskich, Poznań.

24. Potkański T., Wanat L. (2017), *Dylematy rozwoju miejskich obszarów funkcjonalnych z perspektywy partnerstw międzysamorządowych*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, nr 174, s. 235-245.
25. Potkański T., Wanat L., Chudobiecki J. (2011), *Leadership in Time of Crisis or Crisis of Leadership? Implications for Regional Development*, „Intercathedra”, No. 27(4), s. 45-52.
26. Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] Rogozińska-Pawelczyk A. (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 17-37.
27. Samborski A. (2011), *Determinanty zmian w systemach emerytalnych – ujęcie globalne*, „Polityka Społeczna”, nr 2, s. 31-35.
28. Sanders D.J. (2008), *Stworzeni, aby służyć. Jak wpłynąć na wyniki firmy, pamiętając o potrzebach pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków.
29. Stachowska S. (2012), *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, s. 125-138.
30. Stiglitz J.E. (2004), *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
31. Szczepański M. (2016), *Analiza i ocena proponowanych zmian ustawowego wieku emerytalnego w Polsce*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 1(79), s. 739-751. DOI: 10.18276/frfu.2016.79-58
32. Urbaniak B. (2011), *Zatrudnienie a instytucje rynku pracy w warunkach starzejących się zasobów pracy – badania dla Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
33. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887, z późn. zm.).
34. Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz.U. 1998 nr 162 poz. 1118, z późn. zm.).
35. Uścińska G. (2012), *Wiek emerytalny w krajach Unii Europejskiej – obowiązujące rozwiązania i proponowane kierunki zmian*, [w:] Żukowski M., Malak A. (red.), *Wiek emerytalny*, Polskie Stowarzyszenie Ubezpieczenia Społecznego, Kazimierz Dolny, s. 23-38.
36. Wanat M. (2015), *Perspektywy rozwoju rynku reverse mortgage w Polsce*, [w:] Bednarczyk T. (red.), *Ubezpieczenia i bankowość z perspektywy młodego ekonomisty. Wybrane problemy*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin, s. 111-124.
37. Wanat L. (2016), *Dobre praktyki współpracy międzysamorządowej*, [w:] Potkański T. (red.), *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego narzędziem wsparcia polskiej polityki rozwoju*, Związek Miast Polskich, Poznań, s. 141-163.
38. Wanat L., Potkański T. (2010), *Effective Leadership as One of The Pillars of Development of Knowledge-Based Economy*, „Intercathedra”, No. 26, s. 182-185.
39. Widerska I. (2013), *Podwyższenie wieku emerytalnego w pracowniczym systemie emerytalnym – oczekiwania i zagrożenia*, [w:] Gołemska E. (red.), *Gospodarka globalna. Technologia. Społeczeństwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 372-383.
40. Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź, s. 33-53.
41. www.stat.gov.pl (dostęp: 30.10.2017).
42. www.zus.pl – Statystyka (dostęp: 13.12.2017).
43. Zięba K. (2014), *Zarządzanie wiekiem – współczesne trendy w zarządzaniu*, [w:] Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K. (red.), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach sektora MSP – wybrane zagadnienia*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk, s. 41-52.

44. ZUS (2013), *Prognoza demograficzna*, [w:] *Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2060 roku*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Departament Statystyki i Prognoz Aktuariatnych, Warszawa.
45. Żukowski M. (2006), *Polski system emerytalny w kontekście Unii Europejskiej*, [w:] Golinowska S., Boni M. (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, CASE - Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, s. 181-185.
46. Żukowski M. (2012), *Podwyższanie wieku emerytalnego w perspektywie demografii i sytuacji na rynku pracy*, [w:] Żukowski M., Malaka J. (red.), *Wiek emerytalny*, Polskie Stowarzyszenie Ubezpieczenia Społecznego, Kazimierz Dolny, s. 39-50.
47. Żukowski M., Szumlicz T. (2004), *Systemy emerytalne w krajach Unii Europejskiej*, Twigger, Warszawa.

SOLIDARITY, EQUIVALENCE OR JUSTICE? RETIREMENT AGE MANAGEMENT IN THE POLISH PUBLIC PENSION SYSTEM

Abstract: This paper attempts to analyze socio-economic determinants concerning the management of retirement age in the public pension system in Poland. The starting point for the discussion is the principle according to which the right to retirement is determined by reaching the specified age and by documenting the insurance period specified by law. The background for the analysis is the economic, demographic and legal and organizational conditions existing in Poland at the end of 2017, seen from the perspective of management sciences. Taking into account selected factors, including the length of the insurance period and the amount of capital accumulated by the insured, the questions about the equivalence, solidarity, and fairness of the public pension system in Poland were verified. Basing on the secondary data of OECD, GUS and ZUS public statistics, the authors applied selected methods of comparative and descriptive analysis. In conclusion, recommendations for social policy were formulated.

Keywords: social insurance, pension system, management of retirement age, Poland



MANAGEMENT BY OBJECTIVES W SYSTEMIE MOTYWOWANIA

Kamila Zelga

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania

Streszczenie: Artykuł przedstawia problematykę motywowania pracowników, które stanowi jeden z najważniejszych elementów zarządzania przedsiębiorstwem. Właściwa motywacja przyczynia się do zwiększenia wydajności oraz jakości wykonywanych zadań, co wpływa na końcowe rezultaty organizacji oraz indywidualne sukcesy pracowników. Celem każdej organizacji jest przyjęcie systemu motywacyjnego dostosowanego do potrzeb kadry pracowniczej oraz determinującego sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W artykule ukazana została istota i pojęcie motywowania pracowników oraz instrumenty pobudzania motywacji, ze szczególnym uwzględnieniem metodyki *Management by Objectives* oraz związanego z nim systemu *feedback*. Rezultatem wykorzystania przytoczonej teorii jest ukazanie wyników badań własnych dotyczących motywowania pracowników w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym na terenie województwa świętokrzyskiego.

Słowa kluczowe: kadra pracownicza, motywowanie, narzędzia motywowania, *Management by Objectives*

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.13

Wprowadzenie

Motywacja do pracy stanowi przedmiot zainteresowania uczonych reprezentujących różne dziedziny nauki, m.in. pedagogów, socjologów oraz ekonomistów. Jest to problem wciąż aktualny z uwagi na ciągłe poszukiwanie skutecznej teorii motywacji, której realizacja zapewniałaby kadrom pracowniczym satysfakcję z wykonanej pracy oraz zadowalające środki płacowe.

W obszarze zarządzania motywacja to istotny element kierowania, determinujący efektywność pracy oraz pobudzanie personelu do zwiększania produktywności, przyczyniającej się do wzmocnienia pozycji firm na dzisiejszym, silnie konkurencyjnym rynku. Pracownicy stanowią najważniejszą część każdej organizacji i to od ich pracy i możliwości, które winny być wsparte odpowiednią motywacją, zależy sukces organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie systemu motywowania pracowników w przedsiębiorstwie oraz wpływu narzędzi motywowania, w szczególności systemu *Management by Objectives*, na efektywność ich pracy w świetle literatury przedmiotu oraz badań własnych. Opinie respondentów na temat funkcjonującego systemu motywacyjnego oraz poziomu skuteczności poszczególnych narzędzi motywacyjnych uzyskano metodą wywiadu, przeprowadzonego ze specjalistą działu personalnego badanego przedsiębiorstwa na terenie województwa świętokrzyskiego.

Istota i znaczenie motywowania pracowników

Niezmiennie bogata jest wiedza na temat motywacji, zagadnienia przypisanego do psychologii, ale również będącego przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania, zwłaszcza w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Świadczy o tym ogromna liczba publikacji naukowych oraz popularnonaukowych z dziedziny motywacji oraz zachowań ludzi w organizacji.

Przez pojęcie motywowania rozumie się proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy, poprzez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokojenie potrzeb jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji (Pocztowski 2007, s. 207).

R.W. Griffin, doszukując się sensu ogólnego, definiuje motywowanie jako zespół sił, które sprawiają, iż ludzie zachowują się w określony sposób (Griffin 2014, s. 518). Motywowanie polega na wyznaczeniu sobie celu, określeniu kierunku jego realizacji oraz wywołaniu psychologicznych mechanizmów, sprzyjających zachowaniu zgodnemu z przyjętymi założeniami i przebiegiem ich osiągnięcia (Zajac 2007, s. 114).

Teoretyczne koncepcje wyjaśniające mechanizm powstawania motywacji do pracy dostarczają informacji niezbędnych do kreowania oraz doskonalenia systemów motywowania ludzi do pracy, które stanowią istotne narzędzie zarządzania wspomagające procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne.

Motywowanie traktowane jest jako jedno z priorytetowych zadań funkcji personalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi każdej organizacji. Zasadniczym jej celem jest oddziaływanie na innych w taki sposób, aby dążyli do wyznaczonego celu. Im silniejsza jest motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje stanowczość w dążeniu do upragnionego rezultatu (Dołhasz i in. 2009, s. 52). Oczywiście warto wziąć pod uwagę realność postawionych celów oraz ocenę szansy ich realizacji w sytuacji swego działania.

Z uwagi na silnie konkurencyjne otoczenie, w jakim przyszło funkcjonować obecnym przedsiębiorstwom, ranga motywowania pracowników nabiera coraz większego znaczenia. Mają na to wpływ transformacje społeczne oraz gospodarcze, jakie pojawiają się zarówno na polskim rynku, jak i na arenie gospodarki światowej. Motywowanie niewątpliwie należy do najtrudniejszych funkcji zarządzania wpływających na produktywność oraz innowacyjność zatrudnionej kadry, które to przesądzają o konkurencyjności firmy oraz jej dominacji na rynku (Lewicka 2010, s. 24). Niełatwo jest bowiem znaleźć takie bodźce, które wpłyną mobilizująco na zachowanie pracowników oraz przyczynią się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa.

Zainteresowanie problematyką motywowania personelu wynika również z przeświadczenia, że trwałe i silne usytuowanie oraz atrakcyjność na rynku przedsiębiorstwo zyskuje dzięki pozyskaniu właściwego kapitału ludzkiego. Stanowi ono niezwykle cenne bogactwo przedsiębiorstwa, którego aktywność determinuje działalność organizacji oraz dalszy jej rozwój. Umotywowany personel jest gwarancją udanej i owocnej pracy oraz postępującego kroku organizacji w kierunku realizacji jej strategii i pozycji na rynku (Terzi 2016, s. 126).

Instrumenty pobudzania motywacji

Narzędzia motywowania stanowią istotny zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywacyjny w przedsiębiorstwie (Pietroń-Pyszczyk 2015, s. 29). Oddziałują bezpośrednio na zachowania ludzi, wpływając na ich świadomość, stosunek do pracy i przełożonych, a także kształtując wzajemne relacje (Pietroń-Pyszczyk 2015, s. 33). W kontekście podejmowania przez pracowników uznaniowych zadań, zwiększania swoich kompetencji oraz jakości pracy instrumenty motywowania stanowią podstawę do przełamywania skłonności biernej i asekuracyjnej postawy.

Sztuka efektywnego motywowania ugruntowana jest na umiejętnym doborze narzędzi motywacyjnych, dostosowanych do warunków i potrzeb organizacji oraz indywidualnych jednostek.

Szczególne znaczenie wśród kształtowania się materialnych narzędzi motywowania niezmiennie stanowią wynagrodzenia. Zwyczajowo określane są jako wszelkie wypłaty należne pracownikowi za pracę wykonywaną w ramach stosunku pracy (Pietroń-Pyszczyk 2015, s. 73). *Kodeks pracy* definiuje wynagrodzenia za pracę jako „wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty należne pracownikowi z tytułu pracy” (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. ..., art. 890 § 2).

Każda jednostka, organizacja, niezależnie od wielkości, charakteru czy formy gospodarowania, tworzy system wynagrodzeń, czyli zbiór zasad, przepisów i norm regulujących ustalanie wynagrodzeń oraz sposób ich korygowania (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk 2016, s. 58). Warto więc wymienić fundamentalne składniki wynagrodzeń (Pietroń-Pyszczyk 2015, s. 75):

- wymagania pracy oraz jej efektów (praca zasadnicza, premia, dodatek funkcyjny);
- czas pracy (dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych i dodatek za pracę w porze nocnej);
- warunki pracy (dodatek za pracę w warunkach szkodliwych i niebezpiecznych dla zdrowia i życia);
- staż pracy (dodatek stażowy i premia jubileuszowa).

Dobierając te elementy, należy starać się, aby system wynagrodzeń organizacji charakteryzował się schematyczną wewnętrzną strukturą pracy, natomiast pracownik pozostawał świadomy liczby funkcjonujących składników wynagrodzeń.

Warto nadmienić, że wiele dzisiejszych przedsiębiorstw rutynowo ugruntowuje swój system wynagrodzeń na konsolidacji wynagrodzenia stałego wraz z jego częścią zmienną, koncentrując się na docenieniu pracowników kompetentnych oraz wykazujących się oczekiwanymi wynikami pracy.

Najczęściej stosowane formy wynagrodzeń zmiennych stanowią (Meysztowicz, Policewicz, Antonowicz 2016, s. 14):

1. premia regulaminowa – przyznawana na podstawie wyraźnie zapisanych w regulaminie kryteriów i zasad jej przyznawania;
2. premia uznaniowa – przysługująca pracownikom, którzy wzorowo wypełniają powierzone obowiązki oraz wykazują inicjatywę w pracy, podnosząc jej wydaj-

ność, jakość oraz nieprzeciętnie przyczyniają się do wykonywania zadań na rzecz zakładu pracy ([http://kadry.infor.pl/...](http://kadry.infor.pl/));

3. prowizja – wyliczana bezpośrednio od wartości sprzedaży, przeważnie jako procent od zrealizowanej marży lub płaska stawka za zbyty produkt;
4. profit sparing – oparty na udziałach w zyskach, którego specyfika polega na wypłacaniu pracownikowi rocznej jednorazowej wypłaty w określonej procentowo wysokości, liczonej od osiągniętego przez przedsiębiorstwo zysku.

Charakter wdrażanych rozwiązań wynika bezpośrednio z realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii oraz służy utrzymaniu wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w proces tworzenia przewagi konkurencyjnej (Woźniak 2012, s. 112).

Metoda zarządzania przez cele

Teoretyczne ugruntowanie kierowania motywacją pracowników przy użyciu wynagrodzenia zmiennego wiąże się z propozycją zarządzania przez cele (*Management by Objectives*), spopularyzowaną w latach 50. przez Petera Druckera (Woźniak 2012, s. 112). Strategia ta stała się skutecznym elementem kultury biznesowej, rutynowo wdrażającej się w strukturę zarządzania, jednocześnie stanowiąc renomę wśród większości obecnych korporacji międzynarodowych.

Kluczem do zrozumienia koncepcji zarządzania przez cele jest samo pojęcie celu, charakteryzowane jako pobudka do wszelakich dążeń, które ściśle utożsamiane jest ze zmianą oraz komponowaniem innowacyjnej wartości dla firmy. Skonkretyzowane cele powinny odznaczać się określonym stanem docelowym, tzw. klarowną wizją końca, co wiąże się z szeregiem zmian koncepcji, procedur oraz sposobów działania ([http://sharky.pl/...](http://sharky.pl/)).

Precyzując dążenia, kadra zarządzająca odpowiada na pytania (Reinfuss 2011, s. 36-37):

- Co należy zmienić?
- Co nowego wprowadzić?
- Jak usprawnić obecny proces zarządzania, aby osiągać założone wskaźniki ekonomiczne?
- Jak zdobyć je taniej i zagwarantować ich poprawę w przyszłości?

Zmiana trwałej wartości firmy, którą tworzy menedżer ponad bieżący i określony w budżecie plan biznesowy, jest przedmiotem MBO, stanowiąc w konsekwencji podstawę do jej premiowania (Reinfuss 2011, s. 36-37). Menedżer w swojej pracy odpowiedzialny jest nie tylko za skuteczne kierowanie powierzoną sferą zarządzania, uzyskując w rezultacie wynagrodzenie zasadnicze, ale również za obszar modernizacji oraz wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań podnoszących nieprzerwanie wartości firmy, traktowane jako postawione sobie cele.

Narastająca atrakcyjność tej techniki wynika z założenia, że organizacja dąży do połączenia rezultatów indywidualnych pracowników we wspólny wysiłek zapewniający sukces całej organizacji. Każdy z podwładnych powinien wnieść określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej, co wpływa na końcowe rezultaty organizacji.

W Polsce idea uczestnictwa w zarządzaniu ma jedynie dwudziestoletnią praktykę. Jednakże polscy przedsiębiorcy błyskawicznie wyrównują ubytki w stosunku do gospodarek rozwiniętych, w kontekście wprowadzania nowinek w zarządzaniu, niezbędnych dla realizacji etapów rozwoju organizacji. MBO pełni istotną rolę w tym procesie, ponieważ (Reinfuss 2011, s. 36-37):

- Egzekwuje skrupulatność w stawianiu celów i zadań oraz mobilizuje do ich kontrolowania i kierowania wynikami.
- Daje neutralne podłoże do oceny kadry kierowniczej i mierzalną podstawę systemów premiowych.
- Pozytywnie wpływa na motywację pracowników do podejmowania coraz to ambitniejszych zadań.
- Stanowi skuteczną technikę osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników, pozwalających osiągnąć zwrot z inwestycji oraz efekty przewyższające plany biznesowe.

MBO to metoda o olbrzymiej sile przebiccia oraz niezwyklej skuteczności, która modyfikuje funkcjonowanie całej organizacji. Menedżerowie stają się bardziej odpowiedzialni za biznes, podejmując coraz to nowe decyzje, determinujące świadomość potrzeb rozwojowych podwładnych oraz własnych ([http://sharky.pl/...](http://sharky.pl/)). W konsekwencji możliwe staje się uzyskanie mobilizacji do realizacji kolejnych, coraz to bardziej wymagających celów.

Feedback nakierowany na przyszłość

Sukces każdej organizacji w znacznym stopniu uzależniony jest od właściwie ukierunkowanej rozmowy pracodawcy z podwładnym, dotyczącej realizacji indywidualnych celów, które mają wpływ na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa. Rozmowa, podczas której pracownik dowiaduje się o wynikach swojej pracy, nazywana jest *feedbackiem*. Konwersacja ta jest niezwykle istotna dla młodego pokolenia, wchodzącego na rynek pracy, które operatywnie szuka informacji zwrotnej u swoich przełożonych, oczekując systematycznych rozmów, możliwości weryfikacji wyników czy też wskazówek rozwojowych (Berłowski 2014, s. 16).

W ramach *feedbacku* pracownikom powinien zostać przedstawiony właściwy kierunek wykonywania ich pracy, czas jej realizacji czy potencjalne wsparcie w jej dążeniu. Dotychczas dominujące podejście weryfikowało poziom realizacji zadań pracownika na koniec okresu rozliczeniowego, co odbierane jest raczej jako wartościowanie pracownika przez przełożonego, będące źródłem stresu oraz braku entuzjazmu (Berłowski 2014, s. 16).

Zasadnicza różnica w sposobie postrzegania ocen oraz metody *feedback* polega na tym, iż z punktu widzenia specjalistów ds. HR, czyli działu odpowiadającego za sprawy pracownicze, ocena ta stanowi tylko potwierdzenie stanu przeszłego, np. zrealizowania zadania, z kolei dla menedżera ważniejszy jest stan aktualny, możliwy do modyfikacji (Berłowski 2014, s. 18). Dlatego też rozmowa oceniająca powinna dążyć do poprawy efektywności, a nie tylko skupiać się na ocenie umiejętności i uzdolnień pracowników.

Feedback to skuteczna forma komunikacji, dostarczająca aktualnego spojrzenia z zewnątrz oraz uwidaczniająca obszary istotne do zmiany, co wpływa na większą

świadomość popełnianych błędów przez pracowników, zintensyfikowanie ich kompetencji, wzmacnianie pożądanых zachowań oraz poszerzanie perspektyw (Berłowski 2014, s. 18). Prawidłowo udzielany *feedback* sprawi, że pracownicy dowiedzą się, co jest ich mocnym punktem, a nad jakimi kompetencjami muszą jeszcze popracować. Przełożeni natomiast, stosując go regularnie, będą mogli lepiej zarządzać zespołem i motywować jego członków, a z pomocą nowych technologii z łatwością sprawdzą jego efekty.

Przewiduje się, iż nawyk przekazywania informacji zwrotnej będzie coraz częściej zauważalny w całej organizacji, również po stronie pracownika, od którego finalnie zależy zmiana jego zachowania oraz końcowe rezultaty organizacji (Berłowski 2014, s. 19).

Cel, przedmiot oraz metodologia badań własnych

Cel pracy zrealizowany został poprzez badanie empiryczne prowadzone techniką kwestionariuszową za pośrednictwem wywiadu. W ramach wybranej metodyki wykorzystano metodę wywiadu swobodnego przeprowadzonego ze specjalistą ds. HR, w oparciu o stworzone dyspozycje do wywiadu.

Respondent obecnie zajmuje stanowisko zastępcy dyrektora personalnego, natomiast w badanej organizacji zatrudniony jest od 5 lat. Wywiad przeprowadzony został na początku stycznia 2018 roku w siedzibie przedsiębiorstwa. Część zasadnicza kwestionariusza składała się z 10 pytań. W większości były to pytania otwarte zadawane w rozmowie bezpośredniej, prowadzonej zgodnie z założonym celem i według wcześniej opracowanego planu.

Rozmowa została zarejestrowana za pomocą dyktafonu, następnie po jej odsłuchaniu sformułowano odpowiednie wnioski oraz spostrzeżenia. Wyboru przedsiębiorstwa dokonano w sposób celowy, z jednej strony kierując się wielkością firmy i złożonością systemu motywacyjnego, z drugiej zaś strony – zapotrzebowaniem kierownictwa na przeprowadzenie analizy i dostępnością materiałów.

Analizowane przedsiębiorstwo jest czołowym producentem i liderem segmentu na rynku w branży materiałów budowlanych. Firma stanowi grupę spółek produkcyjnych oraz handlowych rozproszonych lokalizacyjnie w Europie. Procesy produkcyjne realizowane są obecnie na terenie trzech fabryk, natomiast przedsiębiorstwo kompleksowo działa w 61 państwach.

Bogaty wachlarz asortymentów produkcyjnych oferowanych przez analizowane przedsiębiorstwo świadczy o wytwarzaniu produktów wysokiej jakości oraz funkcjonalnych i niebywale wytrzymałych, a przy tym designerskich i gustownych. Jednakże najlepszą rekomendacją ich pracy stanowią w pełni usatysfakcjonowani klienci oraz sukcesywnie wzrastające przychody ze sprzedaży.

Motywowanie pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa w województwie świętokrzyskim

Część empiryczną, właściwą dla celu pracy oraz stanowiącą jednocześnie hipotezę roboczą, rozpoczęto od analizy przedmiotu wagi motywacji pracowników w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Respondent za podstawę swoich rozważań przyjął stwierdzenie, iż motywacja pracowników odgrywa kluczową rolę w działalności analizowanej firmy. Za uzasadnienie tezy przyjął, iż zasoby oraz procesy każdej organizacji wykorzystywane są do osiągnięcia zysku, natomiast to, jak zostaną one zużytkowane oraz w jakim obszarze w tym czasie znajdzie się firma, jest wynikiem zagospodarowania nadmienionych zasobów przez kapitał ludzki.

Opiniodawca bezapelacyjnie skonstatował, że pracownicy tworzą istotny zasób każdej organizacji. Ludzie motywowani do bardziej wydajnej pracy oraz mobilizowani do generowania z siebie jak najwięcej odznaczają się zdecydowanie większym zaangażowaniem w wykonywanie powierzonych obowiązków, a w efekcie potęguje to prawdopodobieństwo osiągnięcia korzystnego wyniku finansowego przez firmę.

Bezpośrednim aspektem związanym z motywacją pracowników jest wpływ poziomu otrzymywanego wynagrodzenia na jakość pracy i ogólne zaangażowanie kadry pracowniczej. Respondent wyjaśnił, że w strukturze firmy znajdują się określone poziomy stanowisk, bardzo mocno powiązane ze stażem pracy. Poziom wynagrodzenia na stanowiskach szeregowych czy młodszych specjalistów jest relatywnie niski w porównaniu z innymi, chociażby menedżerskimi pozycjami, dlatego też efekt wzrostu wynagrodzenia bardzo mocno odczuwalny jest przy jego niższym poziomie. Z tego względu na pewno nie można lekceważyć wynagrodzenia zasadniczego jako motywatora, natomiast w firmie został stworzony również bardzo sprawnie funkcjonujący system motywacji płacowej, czyli system premii.

Podłoże do stworzenia właściwego systemu premiowego stanowiła analiza dotychczasowej kompozycji, weryfikacja poziomu jego efektywności oraz zebranie proponowanych rozwiązań do wdrożenia w tym obszarze.

Zgodnie z nową strukturą wprowadzono jednolity procent premii od stawki zasadniczej dla wszystkich pracowników: do 10%, do 20% lub do 30%.

W analizowanym przedsiębiorstwie dominuje ujednolicona struktura wynagrodzeń, co wiąże się z przydzieleniem określonego procentu premii z daną częstotliwością dla konkretnych grup pracowniczych.

Z punktu widzenia technicznych zasad realizacja tego systemu przedstawia się następująco:

- „*blue collars*”, czyli pracownicy bezpośredniej produkcji – mogą osiągnąć do 10% premii miesięcznych;
- „*white collars*”, czyli personel na stanowiskach specjalistycznych związanych z zarządzaniem produkcją, sprzedażą oraz administrowaniem – może uzyskać do 20% premii w ujęciu kwartalnym;
- **menedżerowie działu** – mogą uzyskać do 30% premii od wynagrodzenia zasadniczego, ustalonej kwartalnie;
- **dyrektor pionu** – może uzyskać do 30% premii w ujęciu rocznym.

Nietrudno zauważyć, że na stanowiskach wymagających powtarzalności działań, na których niemożliwe jest wyznaczanie ambitnych zadań, obowiązuje 10% udziału premii w stosunku do wynagrodzenia zasadniczego, natomiast w obszarach pracy projektowej lub w przypadku handlowców udział ten znacznie wzrasta, nawet do 30%.

Jedną ze sposobności urzeczywistnienia struktur premiowych jest system zarządzania przez cele krótkoterminowe organizacji, czyli tzw. *Management by Objectives* (MBO). Przełożony w ramach specyfiki wdrożenia MBO wyznacza pracownikowi indywidualne cele na dany kwartał lub rok, które przyjmują postać opisową bądź projektową.

Głównym powodem, dla którego firmy coraz częściej są zainteresowane wdrażaniem systemu MBO, jest ukierunkowanie wysiłków pracowników na priorytetach określanych przez przełożonych i wynagradzanie ich w oparciu o realizację zdefiniowanych przez menedżerów oraz zaakceptowanych przez kadrę pracowniczą celów (<http://www.figpolska.pl/...>).

Warto nadmienić, że podsumowanie realizacji celów MBO z uwzględnieniem wszelkich ważnych aspektów powinno odbyć się podczas rozmowy przełożonego z pracownikiem, zwanej udzieleniem *feedbacku*, czyli informacji zwrotnej.

Częstotliwość udzielenia *feedbacku* jest ściśle uzależniona od umiejętności managementu, obszarów pracy, stanowisk i zakresu obowiązków pracowniczych. Najczęściej momentem dialogu między przełożonym a podwładnym jest ostatni tydzień danego kwartału.

Właściwie przekazany *feedback* pozwala pracownikom zasięgnąć opinii na temat oceny ich pracy przez przełożonego, poprawności wykonywania zadań oraz obszarów, w których ich realizacja powinna być wydajniejsza.

W ostatnich latach, kiedy na rynku pracy dominuje młodsza generacja, kadra pracownicza zdecydowanie częściej oczekuje *feedbacku* od pokolenia pracowniczego wcześniejszych generacji, które to zwyczajnie inaczej podchodziło do swojej pracy.

Jednakże bez względu na to, w jakim wieku i generacji znajdują się pracownicy, obowiązkowo przynajmniej raz w kwartale taka informacja zwrotna powinna zostać udzielona, gdyż pozwala ona zatrudnionym uzyskać poczucie zaufania, satysfakcji, ale też przywiązania do firmy i większego zaangażowania w swoje obowiązki, co przekłada się na późniejsze wyniki firmy.

Bardzo ważne narzędzie motywacyjne według respondenta nieprzerwanie stanowią szkolenia. Przedsiębiorstwo korzysta z kursów przygotowanych przez parterów biznesowych, które są dostosowane do potrzeb firmy oraz samych pracowników.

Z perspektywy osoby odpowiedzialnej za organizowanie programów szkoleniowych zwraca się uwagę na merytorykę szkolenia, element badania potrzeb szkoleniowych oraz sylwetkę trenera jako osoby odpowiedzialnej za jakość realizacji zajęć. Dział personalny inicjuje szkolenia w każdym roku, z naciskiem na obszary sprzedaży i produkcji.

Z kolei z punktu widzenia finansowych nad pozafinansowymi narzędziami motywacyjnymi, respondent uważa, iż finanse bez wątpienia stanowią ważny poziom higieny każdego pracownika, który musi zaspokoić ze względu na ciężące na nim zobowiązania.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania obecnego rynku pracy, coraz częściej można dostrzec ujawniające się braki wśród dobrze wynagradzanych pracowników. Najczęściej są to wyznawane wartości oraz priorytety, które pracownik chciałby realizować w miejscu pracy, natomiast w sytuacji, gdy firma nie wychodzi naprzeciw jego oczekiwaniom, może on rozważyć opcje zmiany pracy.

Czynnikami, które zdaniem respondenta zdecydowanie występują w badanym przedsiębiorstwie, są premie, udzielane w oparciu o wyniki pracy.

Dodatkowo opiniodawca wymienił awans, najczęściej na poziomie wewnętrznym, jakość narzędzi pracy, które w jego opinii usytuowane są na bardzo wysokim, a wręcz przesadnym poziomie, oraz zniżki na usługi firmy bogatego wachlarza asortymentu, jakim dysponuje badana organizacja.

Zdaniem badanego w przedsiębiorstwie najrzadziej występują nagrody pieniężne oraz karnety wstępu do obiektów sportowych, natomiast równoznaczny z elastycznym czasem pracy jest obowiązujący system wyjść prywatnych, związany z osobistymi sprawami, które pracownik musi zrealizować w czasie pracy, ustalając to wcześniej z przełożonym.

W opinii respondenta motywowanie nie stanowi jedynie istotnego aspektu wśród pracowników. Motywacja menedżerów, zarządu i top managementu jest równie ważna, ale nieco inaczej postrzegana. Od takich osób wymaga się o wiele silniejszego udziału motywacji wewnętrznej, która napędza kolejne działania pracowników reprezentujących dany obszar przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Motywowanie pracowników to podstawowa działalność każdej organizacji. Jednostka organizacyjna w pełni uświadomiona, jak cennym zasobem są pracownicy, stoi na drodze do sukcesu.

W dobie konkurencyjnego rynku pracy, na którym przyszło funkcjonować dzisiejszym przedsiębiorstwom, motywacja pracownicza nie należy do trywialnych wyzwań menedżerskich. Pracownicy oczekują coraz to bardziej innowacyjnych narzędzi motywacyjnych, które w pełni zaspokoją ich potrzeby.

W świetle badań własnych wykazano, że:

1. W przedsiębiorstwie funkcjonuje efektywny system motywowania pracowników, wpływający na jakość i zaangażowanie pracowników. Płaca zasadnicza stanowi stały element wynagrodzeń, wynikający z *Kodeksu pracy* oraz dostosowany do konkretnych stanowisk pracowniczych. Istotnym aspektem motywacyjnym w analizowanym przedsiębiorstwie jest dynamicznie rozwijający się system premii, którego wielkość i częstotliwość przyznawanych gratyfikacji uzależniona jest od poziomu zajmowanego miejsca w strukturze zatrudnienia oraz jej obszaru działalności.
2. System premii spełnia swoją motywacyjną funkcję w przedsiębiorstwie.

Wyniki badań wskazują, że w analizowanej firmie dominuje ujednoliconą strukturę wynagrodzeń, co wiąże się z przydzieleniem określonego procentu premii z daną systematycznością dla konkretnych grup pracowniczych. Realizowane przez pracowników cele zdywersyfikowane są metodą *Management by Objectives*, stanowiąc jednocześnie załączek do udzielania obopólnego *feedbacku*.

Respondent uznał, iż motywacja pracowników odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu analizowanej firmy, której zasoby oraz procesy wykorzystywane są do wypracowania zysku przedsiębiorstwa. Kwestia ich zużytkowania w konkretnych obszarach działania determinuje zagospodarowanie tychże zapasów przez kadre pracowniczą.

Literatura

1. Berłowski P. (2014), *Czy feedback spełnia swoją funkcję?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4, s. 12-22.
2. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. (2009), *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Dołżyńska K. (2015), *Motywowanie pozafinansowe*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3, s. 48-52.
4. Griffin R.W. (2014), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. http://kadry.infor.pl/popzednie_tematy_dnia/401608,2,Premia-regulaminowa-a-premia-uznaniowa.html (dostęp: 29.11.2017).
6. http://sharky.pl/?m=sit.wiedza&did=18&dtit=mbo_zarzadzanie_przez_cele (dostęp: 29.11.2017).
7. <http://www.figpolska.pl/mbo-sposob-na-racjonalne-zarzadzanie-kosztami-wynagrodzen> (dostęp: 30.11.2017).
8. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Meyszowicz K., Policewicz K., Antonowicz M. (2016), *Premie uznaniowe: jak uelastyczyć system wynagrodzeń i nie stracić zaangażowania pracowników*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2, s. 46-49.
10. Pietroń-Pyszczyk A. (2015), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.
11. Poczowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
12. Reinfuss R. (2011), *MBO na talerzu. Zarządzanie przez cele w organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, nr 9, s. 36-40.
13. Terzi E. (2016), *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, [w:] Walczak M. (red.), *Wybrane problemy współczesnej ekonomii*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce, s. 125-138.
14. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz.141, z późn. zm.).
15. Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Akademia Zarządzania i Finansów, Łódź.
16. Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Zajac C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

MOTIVATION AS A COMPANY MANAGEMENT PROCESS – A CASE STUDY

Abstract: The article discusses issues related to motivating employees, which is one of the most important elements of business management. Proper motivation contributes to the increase of productivity and quality of performed tasks, which affects the final results of the organization and the success of individual employees. The goal of every organization is to adopt an incentive system tailored to the needs of employees and facilitating the smooth functioning of the company. The article presents the concept of motivating employees and the instruments used to stimulate motivation, with particular emphasis on the methodology of Management by Objectives and the related feedback system. The result of the quoted theory is the presentation of the results of author's research on motivating employees in a selected production and trading company in the province of Świętokrzyskie.

Keywords: workforce, motivating, motivating tools, Management by Objectives



MARKETING TREŚCI W PROMOCJI GOSPODARSTW AGROTURYSTYCZNYCH

Karol Król

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie
Wydział Inżynierii Środowiska i Geodezji

Streszczenie: Marketing treści (*content marketing*) jest stosunkowo nowym pojęciem, które szybko zyskało dużą popularność. Obejmuje spektrum działań, których zadaniem jest pozyskanie klientów przy pomocy odpowiednio przygotowanych treści. Celem pracy jest ocena zasadności podejmowania działań w obszarze marketingu treści w promocji agroturystyki. Ocenie poddano wybrane parametry ilościowe charakteryzujące jakość treści publikowanych na stronach internetowych gospodarstw agroturystycznych. Pomiary wykonano w zbiorze 209 witryn przy pomocy wybranych aplikacji automatyzujących testy. Badania przeprowadzono w trzech etapach. W pierwszym podjęto próbę pomiaru widoczności witryn w Internecie. W drugim oceniono wybrane parametry techniczne formatowania treści i jakość metainformacji oraz dokonano inwentaryzacji komponentów wchodzących w skład witryn. W ostatnim etapie odnotowano ilość zduplikowanej i unikalnej treści, a także przeciętną liczbę słów na każdej stronie. Wykazano, że witryny gospodarstw agroturystycznych są w większości niewidoczne w wynikach wyszukiwania, charakteryzują się niewielką liczbą wyświetleń i są mało rozbudowane (ubogie w treści). Wymagają zatem podjęcia działań z zakresu content marketingu.

Słowa kluczowe: promocja agroturystyki, przydatne treści, strategia marketingowa, widoczność w sieci, zaangażowanie odbiorcy

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.14

Wprowadzenie

Agroturystyka to forma wypoczynku w gospodarstwie rolnym, w którym produkcja roślinna i zwierzęca wraz z otoczeniem infrastrukturalnym, przyrodniczym i kulturowym stanowi atrakcje dla turystów (Jalinik, Ziółkowski (red.) 2007, s. 12). Ma ona przeważnie zindywidualizowany charakter i jest adresowana do osób zainteresowanych specyfiką usług oferowanych przez wiejskie gospodarstwa domowe (Ciepiela, Jankowski, Sosnowski 2009, s. 123-134). Agroturystyka stwarza lepsze możliwości wykorzystania zasobów produkcyjnych gospodarstw wiejskich i stanowi jedną z form pozarolniczej aktywności gospodarczej mieszkańców wsi, przez co może wpływać na poprawę sytuacji dochodowej ludności wiejskiej (Marks-Bielska, Babuchowska 2013, s. 141-150).

Agroturystyka cieszy się rosnącym zainteresowaniem zarówno po stronie popytu, jak i podaży. Wzrasta bowiem nie tylko liczba gospodarstw agroturystycznych i miejsc noclegowych, ale także liczba udzielonych noclegów (Karbowski 2014, s. 33-44). W miejscowościach o dużym potencjale turystycznym, gdzie jest duża konkurencja, ale także w regionach mniej atrakcyjnych turystycznie, szczególnie

znaczenia nabierają działania zmierzające do rozpropagowania oferty wśród potencjalnych nabywców (Ciepiela, Jankowski, Sosnowski 2009, s. 123).

Zmiany w konsumpcji treści wymusiły na przedsiębiorstwach istotne modyfikacje działań marketingowych. Działania te, oparte na paradygmacie marketingu transakcyjnego, ewoluowały w kierunku marketingu relacji, marketingu menedżerskiego (ang. *managerial marketing*) i orientacji na klienta. Działania reklamowe, kluczowe niegdyś dla kampanii promocyjnych, charakteryzuje obecnie malejąca skuteczność – „w czasach, w których urządzenie mobilne stało się podstawowym punktem styku odbiorcy z treścią, pojawił się trend minimalistyczny, który pociągnął za sobą istotne zmiany” (Dylik-Ostrowska 2016, s. 12). Dotyczą one nie tylko samej treści, ale także formy jej przekazu. Czynnikiem, który w największym stopniu odpowiada za zachodzące zmiany, są innowacje wprowadzane w obszarze infotechnologii – „organizacje zostały zmuszone do optymalizowania posiadanych zasobów na podstawie nowoczesnych technologii teleinformatycznych, które zrewolucjonizowały proces komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem” (Witczak 2014, s. 21). Nie bez znaczenia jest także nadmiar przekazów reklamowych ograniczający czas i miejsce emisji innych treści (Nowacki 2013, s. 403-416).

Reklama w Internecie cieszy się rosnącą popularnością. Reklamodawcy wydali w 2015 roku na promocję w polskim Internecie ponad 3 mld zł. To 20-procentowy wzrost w skali roku (Dwornik 2016, s. 24). Według przewidywań ekspertów w kolejnych latach wydatki na reklamę w sieci przekroczą te na reklamę w telewizji, a Internet stanie się największym medium reklamowym świata (Ziemkowska 2016, s. 12). Jednocześnie społeczeństwo funkcjonujące w przestrzeni przesyconej informacją stało się sceptyczne wobec treści promocyjnych (Brzeziński, Ciechanek 2016, s. 14-17). R. Nowacki zauważył, że „coraz większa liczba otaczających konsumenta przekazów, ich zróżnicowanie, ekspansja w środkach masowego przekazu wywołują uczucie przesytu” (Nowacki 2013, s. 414). Nasycenie mediów działaniami reklamowymi wywołuje szum informacyjny, szum reklamowy (ang. *advertising clutter, promotional clutter*), co ogranicza skuteczność oddziaływania przekazów. Ponadto „użytkownicy sieci wypracowali mechanizmy pozwalające na unikanie komunikacji marketingowej” (Brzeziński, Ciechanek 2016, s. 14). Wszystko to skłania do poszukiwania nowych dróg dotarcia do odbiorców (Nowacki 2012, s. 55-70). Współczesnego konsumenta charakteryzuje bowiem odwaga, świadomość oczekiwań, ciekawość nowości, ale także „wysoki poziom wymagań oraz upraszczanie decyzji, w których nierzadko kieruje się wyobrażeniami, w tym wizerunkiem marki” (Tarczydło 2015, s. 340). M. Łodyga wykazał, że „polski użytkownik Internetu jest wybitnie antyreklamowy” (Łodyga 2017, s. 70). W szybkim tempie rośnie liczba użytkowników programów blokujących prezentację reklam. Zwrócił uwagę, że „w nieodległej przyszłości marketing nie będzie zawierał w sobie klasycznej reklamy, lecz stanie się wyłącznie *content marketingiem*” (Łodyga 2017, s. 71). Marketing treści jest zatem odpowiedzią na niechęć do reklamy – „pociąga to za sobą konieczność tworzenia, a następnie dystrybucji takich informacji, które wprowadzą odbiorcę w obszar marki, produktu czy usługi, której jest tematem” (Świeczak 2013, s. 16).

Celem pracy jest ocena zasadności podejmowania działań w obszarze marketingu treści w promocji gospodarstw agroturystycznych.

Marketing menedżerski i zarządzanie marketingowe

Marketing, będąc zbiorem zasad postępowania określających ogólną filozofię działania przedsiębiorstwa, jest zarazem jedną z funkcji organizacyjnych, która stanowi dziedzinę wyspecjalizowanego zarządzania (Zajkowska 2015, s. 360). Odgrywa kluczową rolę w budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Bez względu na to, czy jest on traktowany jako funkcja przedsiębiorstwa, czy też koncepcja zarządzania, rezultatem jego stosowania jest poprawa wyników finansowych przedsiębiorstwa (Radkowska, Radkowski, Sobotkiewicz 2009, s. 3).

Marketing menedżerski (ang. *managerial marketing*) to podejście do marketingu tworzące współcześnie główny nurt myśli marketingowej. Menedżerskie podejście do marketingu jest oparte na koncepcji marketingowej, orientacji marketingowej i orientacji na klienta. Szczególnie istotny wpływ na rozwój marketingu menedżerskiego wywarły środowiska biznesowe, zainteresowane uczynieniem z marketingu praktycznego narzędzia w rękach menedżerów (Kamiński 2016, s. 6). Równolegle stosowane jest także pojęcie zarządzania marketingowego (ang. *marketing management*) (Shaw, Jones 2005, s. 239), które bywa postrzegane jako subdyscyplina zarządzania (Cyfert i in. 2014, s. 44). Zarządzanie marketingowe jest normatywną nauką obejmującą skutecznie kreowanie i oferowanie wartości w celu stymulowania pożądanych transakcji (Prymon 2001, s. 78). Można je rozpatrywać jako uporządkowany przegląd zagadnień osiągnięcia specyficznych reakcji rynkowych innych podmiotów przez kreowanie i oferowanie wartości (Zajkowska 2015, s. 360). Stanowi jedną z wielu możliwych form zarządzania przedsiębiorstwem (Wąsikowska 2015, s. 145).

Szczególną cechą marketingu menedżerskiego jest jego powiązanie ze ścisłym kontekstem zarządzania przedsiębiorstwem. Marketing traktowany jest tu przede wszystkim jako funkcja zarządzania (funkcjonalny obszar biznesu), za której realizację jest odpowiedzialny dział marketingu w przedsiębiorstwie (Kamiński 2016, s. 10). W takim modelu zarządzania problemy marketingowe są rozpatrywane z punktu widzenia menedżera marketingu, który odpowiada za proces zarządzania marketingowego (ang. *process of marketing management*), rozumiany jako „ciąg działań i decyzji zmierzających do ustalenia i efektywnego wypełnienia celów rynkowych przedsiębiorstwa przebiegających zgodnie z marketingowymi zasadami postępowania” (Niestrój 1998, s. 193). Zarządzanie marketingowe polega na planowaniu marketingowym, organizowaniu, realizacji funkcji marketingu w przedsiębiorstwie, motywowaniu wykonawców oraz kontrolowaniu wykonania planu. Zarządzanie marketingowe służy zdobyciu jak najlepszej pozycji rynkowej dzięki odpowiedniemu zaplanowaniu, a następnie wykorzystaniu elementów marketingu mix oraz innych działań marketingowych, a także pozostałych zasobów przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem tego zarządzania jest również umiejętne kierowanie, monitoring oraz kontrolowanie realizowanych działań (Zajkowska 2015, s. 360).

W procesie zarządzania marketingowego menedżerowie podejmują różnorakie decyzje. Podstawą ich trafności jest rzetelna i wiarygodna informacja, będąca wynikiem prowadzonych badań marketingowych. Analityka internetowa, zbieranie i gromadzenie informacji o preferencjach i oczekiwaniach klientów, a także poczynaniach konkurentów stały się obecnie priorytetem (Radkowska, Radkowski, Sobotkiewicz 2009, s. 3).

Marketing treści

Marketing treści (ang. *content marketing*) jest stosunkowo nowym pojęciem, które szybko zyskało dużą popularność (Sitarski, Ścibisz, Pięta 2016, s. 168-178). Obejmuje spektrum działań, których zadaniem jest pozyskanie klientów przy pomocy odpowiednio przygotowanych treści. Definiowany jest jako sztuka identyfikowania i rozumienia potrzeb danej grupy konsumentów oraz ich umiejętnego zaspokajania. Stanowi część wspólną dwóch elementów: treści, które produkują marki, oraz treści, których potrzebują konsumenci (Kubik-Przybył 2016, s. 4). Marketing treści to jedyna gałąź marketingu, „w której komunikat, którego forma ma charakter komercyjny, ma na tyle silny potencjał, że jest on aktywnie poszukiwany przez konsumenta, do którego jest kierowany” (Świeczak 2013, s. 18). Jako działanie jest znany od lat, bowiem konsumenci od zawsze poszukiwali przydatnych treści.

Content marketing to konsekwentnie realizowana strategia, nie zaś działania podejmowane doraźnie. Polega bowiem na stałym generowaniu treści. To z kolei wymaga systematyczności, dużej wiedzy merytorycznej i umiejętności ich dopasowywania do miejsca, formy i czasu (Skrobich 2016, s. 84-92). Wyniki badań wskazują, że ma on zdecydowanie większy wpływ na konsumentów niż tradycyjna reklama (Świeczak 2013, s. 19). Wysokiej jakości tekst, wzbogacony grafiką i materiałami wideo, może wygenerować ruch na stronie, bowiem „*content marketing* tworzy wartość i pomaga ludziom” (Świeczak 2013, s. 24). Ponadto sprawia, że to odbiorcy przejmują na siebie ciężar promocji (Chochołowski 2017, s. 10-19).

Content marketing jest wykorzystywany do kreowania wizerunku, wspierania pozostałych działań marketingowych (budowy skali i zasięgu) oraz wzmocnienia sprzedaży (cele: wizerunkowy i sprzedażowy), przy czym efekt sprzedażowy jest tu postrzegany jako konsekwencja budowania określonego wizerunku (Chochołowski 2017, s. 10-19). Marketing treści integruje działania, które jeszcze do niedawna były wykonywane oddzielnie – łączy dziennikarstwo z wiedzą, jak tworzyć i promować treści oraz jak analizować wyniki podjętych działań. Wymaga znajomości zagadnień z zakresu optymalizacji zarówno witryn internetowych, jak i treści, a także mediów społecznościowych, socjologicznych, psychologicznych, wreszcie projektowych, inżynierskich (Rowley 2008, s. 517; Król 2016, s. 84).

Podstawą *content marketingu* są treści przydatne dla grupy docelowej, naturalne, wiarygodne, niepowtarzalne, staranne, utworzone w oparciu o analizy potrzeb klientów, nie zaś treści generowane masowo, pod wpływem mody czy też własnych przekonań – „najlepsze treści nie mają terminu ważności, a ślad po nich zostaje w sieci” (Milena Majchrzak, za: Grzybowska 2017, s. 47). W marketingu

treści istotna jest jakość i potrzeby odbiorców – ich zainteresowania, oczekiwania, wiek i status społeczny. Wszystko to powinno stanowić podstawę dla właściwej treści; warunkuje dobór słów, język i styl wypowiedzi, wreszcie formę prezentacji. Zadaniem treści jest budowanie relacji, zaangażowanie odbiorcy, wywołanie emocji, przykuwanie uwagi.

W marketingu treści wyróżnia się kilka zasadniczych typów treści: (1) *evergreen content* – przydatne i długo lub zawsze aktualne (ponadczasowe), przez co generują ruch organiczny; (2) *breaking news* – gorące tematy, nawiązujące do najświeższych wydarzeń, przykuwające uwagę, generują duży ruch, jednak o relatywnie krótkiej żywotności; (3) *cyclical content*, poświęcone wydarzeniom, zjawiskom, trendom, które odbywają się cyklicznie lub które można prognozować, przewidywać. Nie należy jednak zapominać, że „*content marketing* to treści realizujące cel biznesowy” (Stawarz-Garcia 2017, s. 48). Podstawą marketingu treści jest strategia określająca, jakie treści, kiedy i jak często są adresowane do wybranych grup docelowych. Wymaga to przygotowania precyzyjnego profilu konsumenta, tzw. *persony* (ang. *customer engagement modeling*) (Ratuszniak 2016, s. 7-14). *Content marketing* to tworzenie treści zgodnych ze strategią i ich właściwa dystrybucja, a także analiza kluczowych wskaźników efektywności (ang. *key performance indicators* – KPI), bowiem oprócz tworzenia rzetelnych treści ważne jest skuteczne i umiejętne zarządzanie tymi treściami (Świeczak 2013, s. 19). B. Stawarz-Garcia (Stawarz-Garcia 2017, s. 45) wymieniła błędy najczęściej popełniane w marketingu treści: budowa treści w oparciu o produkt, a nie prezentacja świata produktu, tj. uporczywa prezentacja produktu i natarczywa sprzedaż (styl akwizycyjny), brak zapoznania się z potrzebami grupy docelowej, brak charakterystyki potencjalnych klientów (portretu, *persony*), lekceważenie kwestii technicznych z zakresu SEO, tworzenie przeciętnych, „szarych” treści (powielanie) oraz brak koncentracji na budowaniu relacji.

Materialy i metody

Badania polegały na ocenie wybranych parametrów ilościowych charakteryzujących jakość treści publikowanych na stronach internetowych gospodarstw agroturystycznych. Badania przeprowadzono w formie audytu wstępnego treści, który stanowić może podstawę dla dalszej oceny jakościowej. Pomiary wykonano przy pomocy wybranych aplikacji automatyzujących testy (*Tabela 1*), w zbiorze 209 witryn, których adresy pozyskano 24 maja 2017 r. z jednego z ogólnopolskich katalogów witryn. Do badań zakwalifikowano tylko takie witryny, które zostały opublikowane w domenie krajowej najwyższego poziomu (domena abonamentowa „.pl”, ccTLD – ang. *country code top-level domain*). Przyjęto bowiem założenie, że właściciele domen abonamentowych przykładają większą wagę do techniki wykonania witryn i jakości publikowanych treści.

Tabela 1. Aplikacje wykorzystane w ocenie treści

Aplikacja testująca (adres internetowy lub rodzaj aplikacji)	Mierzone (identyfikowane) atrybuty witryn
SEO Spider Screaming Frog (desktop)	Inwentaryzacja części składowych witryny. Pomiar ilościowy i jakościowy (metainformacje, formatowanie tekstu).
Semstorm (semstorm.com)	Pomiar m.in. zasięgu witryny (statystyki odwiedzin, słowa kluczowe). Ocena jakości witryny oraz potencjału słów, na jakie jest widoczna w wynikach wyszukiwania.
SimilarWeb (browser plugin)	Pomiar zasięgu witryny, identyfikacja źródeł ruchu, estymacja statystyk użytkownika.
Siteliner (siteliner.com)	Pomiar wybranych atrybutów treści, w tym: zduplikowanej, wspólnej i unikalnej treści, a także liczby słów na stronie.
Webspeed Intensys (webspeed.intensys.pl)	Ocena objętości tekstu względem kodu (<i>Text to HTML Ratio</i> , THR).
Code to Text Ratio (webanaliza.pl)	

Źródło: Opracowanie własne

Badania przeprowadzono w trzech etapach. W pierwszym podjęto próbę oceny oglądalności i widoczności badanych witryn w Internecie. Do tego celu wykorzystano aplikację SimilarWeb (pomiar użytkownika witryn w okresie od kwietnia do września 2017 r.) oraz Semstorm (pomiar użytkownika witryn w okresie od stycznia do października 2017 r.), przy czym różny okres pomiaru wynikał z warunków użytkownika bezpłatnej wersji aplikacji SimilarWeb. W drugim etapie dokonano inwentaryzacji komponentów wchodzących w skład witryn oraz oceniono wybrane parametry techniczne związane z formatowaniem treści oraz jakością metainformacji, w tym: długość tytułu (ang. *title tag*), opis i słowa kluczowe (ang. *meta description tag*, *meta keywords*), a także formatowanie treści (wybrane atrybuty z zakresu SEO). W ostatnim etapie zweryfikowano wielkość wskaźnika Text to HTML Ratio, określanego także jako *code to text ratio* (przyjęto wartość referencyjną rzędu 20%), stanowiącego procentowy stosunek objętości tekstu (*text content size*) do objętości kodu (*total HTML size*). Ponadto dokonano pomiaru wybranych atrybutów treści, w tym: zduplikowanej i unikalnej treści, a także przeciętnej liczby słów na stronie, przy pomocy aplikacji Siteliner.

W ocenie metainformacji przyjęto kryterium długości tytułu strony (*title tag*), wynoszące około 65 znaków, przy czym identyfikowano opisy dłuższe, w części niewidoczne w wynikach wyszukiwania Google SERP, oraz krótkie, złożone z co najwyżej 30 znaków. Zaleca się bowiem, aby długość tytułu mieściła się w przedziale od 65 do 70 znaków (ok. 600 px). Długość opisu strony (*meta description tag*) weryfikowano według wytycznych przyjętych w aplikacji SEO Spider (70-156 znaków).

Wyniki i wnioski

Statystyki użytkowania testowanych witryn nie są imponujące. Pomiary wykonane przy pomocy narzędzia Semstorm wskazują, że „ruch” (parametr „Ruch w Semstorm”) w przypadku 181 witryn spośród 209 (86,6%), w okresie od 1 stycznia 2017 r. do 1 października 2017 r., był mniejszy od 200 jednostek, co oznacza, że był znikomy. Jedynie dla 3 witryn był on liczony w tysiącach. Ponadto testowane witryny znajdowały się na odległych miejscach w wynikach wyszukiwania. Aż 28 z nich w ogóle nie było widocznych na pierwszej zakładce wyników organicznych Google (SERP) na żadną kombinację słów kluczowych. Kolejnych 90 witryn było widocznych na pierwszej zakładce jedynie po wpisaniu kilku wybranych kombinacji słów kluczowych, przy czym nie weryfikowano ich trafności. Potencjalnie zatem mogą one generować tzw. „krótkie kliknięcia”, tj. wejścia o dużym współczynniku odrzuceń (niezgodne z oczekiwaniami użytkownika). Wszystko to świadczy o tym, że badane witryny są mało widoczne dla użytkowników w wynikach wyszukiwania i zasadne jest podjęcie działań z zakresu marketingu treści.

Wyniki pomiarów wykonane przy pomocy SimilarWeb potwierdzają wyniki uzyskane przy pomocy aplikacji Semstorm, choć są one wybrakowane, bowiem w 128 przypadkach, co stanowiło 61% zbioru, wyniki pomiaru były niedostępne. Podczas testów potwierdzono zatem wyniki badań witryn internetowych gospodarstw agroturystycznych polskich i słowackich, przeprowadzonych przez Króla i Halwę (Król, Halva 2017, s. 50-59), którzy zwrócili uwagę, że aplikacja SimilarWeb ma niedostatecznie spenetrowane zasoby polskiego Internetu oraz trudności z estymacją statystyk oglądalności dla witryn, które odnotowują niewielki ruch, oraz takich, które charakteryzuje niewielka widoczność w Internecie.

Witryny z testowanego zbioru są relatywnie niewielkie. Odnotowano 106 witryn (około 51%), które były złożone z kilku lub kilkunastu stron, i 82 witryny (około 40%) złożone z kilkudziesięciu stron (plików HTML). Ponadto w trakcie inwentaryzacji zasobów odnotowano jedynie 44 witryny złożone z ponad 500 części składowych (plików HTML, CSS, JS, plików graficznych i innych). Świadczy to o zasadności podjęcia działań *content marketingowych*, w szczególności z zakresu rozbudowy witryny (treści). Parametr „wielkości witryny”, wyrażony w tym przypadku liczbą stron, może być w wybranych przypadkach mylący, bowiem w Internecie panuje trend projektowy *one-page design* (cała treść na jednej stronie). Jest on jednak rzadko wykorzystywany w projektach witryn gospodarstw agroturystycznych. W zbiorze testowanych witryn odnotowano jeden taki przypadek.

Braki tytułów (*title tag*) odnotowano jedynie na stronach 19 witryn (poszczególne witryny składają się ze stron, dana witryna może być zatem złożona z jednej lub kilkuset i więcej stron). W przypadku 108 stron odnotowano przekroczenie ich zalecanej długości. Na takiej samej liczbie stron odnotowano zbyt krótkie tytuły, często przyjmujące postać jednego słowa. W jednym i w drugim przypadku tak skonstruowane nagłówki wymagają optymalizacji. W licznych przypadkach optymalizacji wymagały także metaopisy witryn (*meta description tag*). Brakowało ich

na stronach 114 witryn. Z kolei na stronach 85 witryn były one zbyt długie lub zbyt krótkie. Ponadto odnotowano liczne braki słów kluczowych (*meta keywords*), liczne braki nagłówków (H1) oraz braki tekstu alternatywnego plików graficznych (*alt tag*).

W zbiorze badanych witryn zidentyfikowano 114 (54%) według testu Websped Intensys oraz aż 167 (80%) według testu Webanaliza.pl, które miały niekorzystny stosunek treści do kodu (THR mniejszy niż 20%). Optymalną wartość wskaźnika Text to HTML Ratio, wynoszącą ponad 30%, odnotowano w przypadku 38 witryn w teście Websped Intensys oraz w przypadku jedynie 12 witryn w teście Webanaliza.pl. Istnieje zatem potrzeba uzupełnienia treści na testowanych stronach.

Wyniki pomiarów przeprowadzonych przy pomocy aplikacji Siteliner pokazują, że badane strony są ubogie w treści. Statystyki ilości i struktury tekstu dostępne były w przypadku 200 witryn. Brak dostępu do pozostałych wyników m.in. z konfiguracji zapisanych w pliku 'robots.txt'. W zbiorze badanych witryn odnotowano 3, które były pozbawione treści (np. Orlickachata.pl). Przygotowanie witryny w całości, w oparciu o pliki graficzne (tekst w formie grafiki) jest rozwiązaniem niewłaściwym. Może to mieć negatywny wpływ na miejsce witryny w wynikach wyszukiwania. Badania pokazują bowiem, że wyszukiwarki preferują witryny bogate w treści. Na stronach internetowych znajdujących się w czołówce wyników wyszukiwania Google SERP odnotować można średnio około 2400 słów, przy czym w pierwszej dziesiątce wyników wyszukiwania znajdują się zwykle witryny prezentujące treści złożone z około 2000 słów. Ponadto istnieje korelacja pomiędzy ilością treści a liczbą odwołań, które do niej prowadzą (Patel 2012).

Jedynie na dwóch witrynach gospodarstw agroturystycznych odnotowano średnio ponad 1000 słów na stronie (Sokolec.pl oraz Pyzowka.pl). Najwięcej odnotowano witryn ubogich w treści, w przypadku których na stronę przypadało średnio mniej niż 500 słów. Takich witryn odnotowano 183 (91,5%), z czego aż 112 (56%) prezentowało na stronach średnio jedynie 200 słów. W tym miejscu należy podkreślić, że liczone były także słowa, które nie składały się na właściwą treść, lecz stanowiły opis zawarty w stopce witryny, i inne.

Aplikacja Siteliner wykorzystuje w ocenie treści moduł antyplagiatowy Copyscape. Wysoką unikalność treści, wynoszącą ponad 75%, odnotowano w przypadku 48 witryn (24%). Wysoki odsetek zduplikowanej treści, wynoszący ponad 40%, odnotowano w przypadku 10 witryn. Wyniki te potwierdzają potrzebę rozbudowy badanych witryn o treści.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania miały charakter ilościowy i dały pewien pogląd na jakość witryn internetowych gospodarstw agroturystycznych. Potwierdziły ich znikomą widoczność w Internecie, potrzebę optymalizacji wybranych parametrów technicznych oraz uzupełnienia treści (wypełnienia treścią).

Content marketing może służyć do budowania lejka sprzedażowego, wygenerowania ruchu oraz dywersyfikacji źródeł tego ruchu, zwłaszcza organicznego. Zadaniem treści jest zatrzymanie użytkownika i wygenerowanie tzw. „długiego kliknięcia”, tak aby odbiorcy poświęcili czas na zapoznanie się z danym przekazem

i w konsekwencji wykonali oczekiwaną czynność, co określane jest mianem konwersji celu (Król 2017, s. 33).

Agroturystyka może być uznana za branżę produktową, w której szczególne znaczenie ma prezentacja oferty, przez co trudno jest prowadzić działania *content marketingowe*. W pewnym zakresie działania te może ułatwić specjalizacja gospodarstwa, np. uprawowa, jeździecka lub kulinarna, najlepiej wpływająca z zainteresowań osobistych gospodarzy. Badania pokazały bowiem, że najlepiej konwertują (generują największy ruch) treści poradnikowe, zatytułowane w odpowiedni sposób np. *5 sposobów na udany sernik. Gospodyni poleca!*. Może to stanowić pewną inspirację dla treści, która może wygenerować ruch na stronie. Specjaliści podkreślają: „czytelnicy kochają konkretne przykłady – oczywiście te, których prawdziwość można zweryfikować” (Krupa 2017, s. 57). Tak zredagowany artykuł powinien być zatem uzupełniony autorską fotografią i materiałem wideo. Powinien być także zakończony sentencją zapraszającą na lekcje wypieków prowadzone przez gospodynię. Przytoczony przykład pozwala zauważyć trudności związane z prowadzeniem działań związanych z marketingiem treści, które wymagają zaangażowania, kreatywności, wiedzy i wytrwałości.

Literatura

1. Brzeziński T., Ciechanek Ł. (2016), *Content marketing odpowiedzią na współczesne realia reklamowe*, [w:] *Konsumpcja treści online a marketing. Raport IAB Polska*, ICAN Institute, Warszawa, s. 14-17.
2. Chochołowski B. (2017), *Co się sprawdza w content marketingu? Eksperti oceniają*, [w:] *Content marketing. Raport*, Interaktywnie.com, <https://interaktywnie.com/.../159-raport-interaktywnie-com-content-marketing-2017> (dostęp: 01.10.2017), s. 10-19.
3. Ciepela G.A., Jankowski K., Sosnowski J. (2009), *Promocja produktów agroturystycznych gospodarstw rolnych regionu siedleckiego*, „Wieś i Rolnictwo”, nr 3(144), s. 123-134.
4. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1(161), s. 37-49.
5. Dwornik B. (2016), *Raz dźwignią handlu, raz kulą w plot. Reklama ma wiele twarzy*, [w:] *Reklama w Internecie. Raport*, Interaktywnie.com, <https://goo.gl/ZsN75n> (dostęp: 18.10.2017), s. 24-30.
6. Dylak-Ostrowska K. (2016), *Specyfika treści internetowych*, [w:] *Konsumpcja treści online a marketing. Raport IAB Polska*, ICAN Institute, Warszawa, s. 12-13.
7. Grzybowska K. (2017), *Agencje dobrze oceniłyby współpracę z klientami, gdyby nie...*, [w:] *Content marketing. Raport*, Interaktywnie.com, <https://interaktywnie.com/.../159-raport-interaktywnie-com-content-marketing-2017> (dostęp: 01.10.2017), s. 45-50.
8. Jalinik M., Ziółkowski R. (red.) (2007), *Agroturystyka stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
9. Kamiński J. (2016), *Refleksje nad zakresem nauki o marketingu jako dyscypliny naukowej – cz. I*, „Marketing i Rynek”, nr 6, s. 2-12.
10. Karbowski K. (2014), *Rozwój agroturystyki w Polsce w latach 2010-2013*, „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego”, nr 4(78), s. 33-44.
11. Król K. (2016), *Globalne zmiany technologiczne i ich wpływ na promocję agroturystyki w Internecie*, „Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich”, nr 103(3), s. 84-100.

12. Król K. (2017), *Konwersja celu w internetowej sprzedaży produktów turystyki wiejskiej*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych – Problems of Small Agricultural Holdings”, nr 2, s. 33-40. DOI: 10.15576/PDGR/2017.2.33
13. Król K., Halva J. (2017), *Measuring Efficiency of Websites of Agrotouristic Farms from Poland and Slovakia*, „Economic and Regional Studies”, nr 10(2), s. 50-59.
14. Krupa M. (2017), *11 błędów, które nagminnie popełniają copywriterzy*, „Sprawny.marketing”, nr 2(2), <https://sprawnymarketing.pl/bledy-copywriterow/> (dostęp: 17.12.2017).
15. Kubik-Przybył A. (2016), *Jak trendy w konsumpcji treści online wpływają na działania content marketingowe?*, [w:] *Konsumpcja treści online a marketing. Raport IAB Polska*, ICAN Institute, Warszawa, s. 3-8.
16. Łodyga M. (2017), *Bądź firmą medialną albo płacz nad AdBlockiem!*, „Sprawny.marketing”, nr 2(2), <https://sprawnymarketing.pl/placz-nad-adblockiem/> (dostęp: 01.02.2018).
17. Marks-Bielska R., Babuchowska K. (2013), *Uwarunkowania rozwoju agroturystyki w województwie warmińsko-mazurskim według opinii właścicieli gospodarstw rolnych*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica”, nr 299(70), s. 141-150.
18. Niestrój R. (1998), *Proces zarządzania marketingowego*, [w:] Altkorn J., Kramer T. (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa, s. 193-194.
19. Nowacki R. (2012), *Innowacyjność działań reklamowych – przejawy i skutki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 26, s. 55-70.
20. Nowacki R. (2013), *Percepcja przekazów reklamowych i jej wpływ na zachowania konsumentów w pierwszej dekadzie XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 32, s. 403-416.
21. Patel N. (2012), *How Content Length Affects Rankings and Conversions*, „Quick Sprout”, <https://goo.gl/L8P7iA> (dostęp: 02.12.2017).
22. Prymon M. (2001), *Współczesne badania marketingowe*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
23. Radkowska J., Radkowski K., Sobotkiewicz D. (2009), *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej. Wybrane zagadnienia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy, Legnica.
24. Ratuszniak B. (2016), *Content marketerem może być dziś każdy. Nie każdy potrafi być skuteczny*, Interaktywnie.com, <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/trendy/content-marketerem-moze-byc-dzis-kazdy-ale-nie-kazdy-potrafi-byc-skuteczny-253170> (dostęp: 01.10.2017).
25. Rowley J. (2008), *Understanding Digital Content Marketing*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 24(5-6), s. 517-540. DOI: 10.1362/026725708X325977
26. Shaw E.H., Jones D.G.B. (2005), *A History of Schools of Marketing Thought*, „Marketing Theory”, Vol. 5(3), s. 39-65. DOI: 10.1177/1470593105054898
27. SitarSKI K., Ścibisz M., Pięta S. (2016), *Wykorzystanie koncepcji marketingu treści w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne”, nr 281, s. 168-178.
28. Skrobich L. (2016), *Content marketing jako jeden z kluczowych elementów nowoczesnej strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 22, s. 84-92. DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.07
29. Stawarz-Garcia B. (2017), *5 chybień. Jak naprawić błędy w działaniach content marketingowych*, Sprawny.marketing.pl, <https://sprawnymarketing.pl/bledy-content-marketingu/> (dostęp: 15.12.2017).
30. Świeczak W. (2013), *Content marketing jako istotny element strategii marketingowej instytucji naukowych*, „Marketing i Rynek”, nr 10(20), s. 16-24.

31. Tarczydło B. (2015), *Inbound Marketing w budowaniu wizerunku marki w Sieci. Studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 2(39), s. 339-352.
32. Wąsikowska B. (2015), *Zastosowanie technik neuronauki poznawczej w zarządzaniu marketingowym*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 13(62), s. 145-156.
33. Witczak O. (2014), *Inbound marketing a koncepcja marketingu relacji*, „Studia Ekonomiczne”, nr 182, s. 20-29.
34. Zajkowska M. (2015), *Marketing zrównoważony – od tradycyjnego do innowacyjnego nurtu zarządzania marketingowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 41(2), s. 359-370.
35. Ziemkowska D. (2016), *Już mamy złote czasy reklamy internetowej w Polsce. A będzie... jeszcze lepiej*, [w:] *Reklama w Internecie*, <https://goo.gl/ZsN75n> (dostęp: 18.10.2017), s. 10-16.

CONTENT MARKETING IN PROMOTING AGROTOURISTIC FARMS

Abstract: Content marketing is a relatively new concept which quickly gained acceptance. It includes a range of activities whose task is to win customers using properly prepared content. The aim of the paper is to evaluate the rationale for taking actions in the area of content marketing in promoting agrotouristic farms. The study carried out evaluated selected quantitative parameters characterizing the quality of content published on websites of agrotouristic farms. A set of 209 websites was measured using selected applications that automate tests. The research was carried out in three stages. The first measured the visibility of websites on the Internet. In the second, selected technical parameters of content formatting and the quality of meta-information were assessed, and an inventory of components included in the websites was made. In the last stage, the amount of duplicated and unique content and the average number of words on each website were recorded. In conclusion, the study demonstrated that the websites of agrotouristic farms are mostly invisible in search results, have a small number of displays, are poorly developed (poor content), and need optimization. Therefore, it is reasonable to take actions in the area of content marketing.

Keywords: involvement of a recipient, marketing strategy, promotion of agrotourism, useful contents, visibility in the network



A LITERATURE OVERVIEW OF THE SELECTED MARKETING STRATEGIES IN CONTEMPORARY BUSINESS

Katarzyna Łukasik, Małgorzata Iżyńska

Czestochowa University of Technology
Faculty of Management

Abstract: This paper considers some of the aspects of using and establishing marketing strategies. The use of a marketing strategy requires the company to be flexible and able to adapt to customer needs. Small businesses usually make small moves in this area even if they have knowledge which allows them to compete in a given area. Regardless of the company size, it is necessary to plan a marketing strategy to allow for efficient and effective management. The main aim of this paper is to present theoretical assumptions of modern marketing strategies using selected social-media capabilities. The article presents an overview of literature from the studied area.

Keywords: marketing, marketing mix, marketing strategies, strategy, social-media

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.15

Introduction

Almost all organizations and all institutions regardless of their size create their developmental strategies. It is obvious that a strategy created appropriately determines their future existence. An enterprise that wants to appear or continue operating on the market should take appropriate actions to enable efficient and effective management. Developing a marketing strategy is vital for any business (Tabor 2011, p. 127-143). The purpose of a company's marketing strategy should be to identify and then communicate the benefits of business offering to the target market. It is obvious that one of the key elements of a successful marketing strategy is the acknowledgment that your existing and potential customers will fall into particular groups or segments, characterized by their needs and expectations. Identifying these groups and their needs through market research and then addressing them more successfully than your competitors should be the focus a corporate strategy (<http://www.infoentrepreneurs.org/...>).

The main aim of this paper is to present the theoretical assumptions of marketing strategies in contemporary business and the principles of using social media for marketing activities.

Defining *strategy* and *marketing strategy*

The term "strategy" is derived indirectly from Classic and Byzantine Greek (330 A.D.) "*strategos*", which means "general". The Greek equivalent for the modern word "strategy" would be "*strategike episteme*" or (general's knowledge)

“*strategon sophia*” (general’s wisdom) (Horwath 2006). In the thirties of the previous century, it began to refer to such areas of human activity as politics and economics. The theory of management conceived strategies in various ways. Moreover, the diversity of this concept is visible in the national as well as the world literature.

According to Michael Porter’s theory from 1996, which was published in an article in *Harvard Business Review* (Porter 1982; Porter 1996), *competitive strategy* is “about being different”. He also adds that “[i]t means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value”. In short, Porter argues that *competitive strategy* is about a competitive position, about differentiating the company in the eyes of the customer, about adding value through a mix of activities different from those used by competitors.

Another author, Kenneth Andrews, presents his definition of *strategy* in his book *The Concept of Corporate Strategy* (Andrews 1980): “Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities”.

Despite certain differences in the interpretation of the term *strategy*, we can distinguish several main features (Łukasik, Brendzel-Skowera 2015, p. 494-501; Gierszewska, Romanowska 1998, p. 27):

- continuity,
- complexity,
- coherence,
- flexibility,
- practicability.

A *strategy* is defined as the plan of an organization associated with its position in the environment (current and future) and a relatively stable and coherent mode of action. It can be assumed that the strategy adopted by a management board of a company creates a coherent operating model, whose implementation is intended to provide fundamental long-term aims under the specific domain of actions.

The essence of an effective strategy is that it creates company uniqueness and enables both the employees and the environment to clearly distinguish a given entity from all other organizations on the market.

A company’s strategy is composed of four vital elements: domain of action, strategic superiority, strategic aims and functional programs of action. A corporate strategy provides a general framework for business activities developed by the whole company. It is most frequently used when a company competes only on one market or several strictly associated markets. A global strategy is of paramount importance from the company’s perspective because it represents a comprehensive plan for the development. One can observe three crucial types of big strategy: growth strategy, stabilization strategy, and cuts strategy.

Models of strategies on the market

Taking into account the role that individual companies play on the market, one can divide companies into the following groups by the type of strategies they use (Ranchhod, Gurau 2007, p. 39-43):

Leaders – market leaders have the largest market share of the product. Generally, a market leader is in the lead in comparison to other companies in the area of pricing, introducing new products, distribution range and the intensity of promotion. Such a company is a point of reference for its competitors. An enterprise in a dominant position on the market tries to keep it as long as possible. The leader must decide which areas of activity will be defended, as it cannot defend all of its positions. One must concentrate its resources on the most relevant areas. In such a situation, the company may apply a defensive strategy the aim of which is to reduce the likelihood of attack, transfer the attack to the less important areas and reduce its intensity.

Pretenders – market contenders are companies in the second and further places in the industry. The primary objective of such companies is to increase their market share, and consequently their profits. To achieve this goal, the challenger can attack the market leader (a very risky but potentially highly profitable strategy), companies with a similar business scale or small local and regional companies. Having a clearly defined goal and an opponent, the pretender must choose an optimal strategy of attack. The starting point is the massive impact principle (basic strength should be maintained for the critical moment and to achieve the most relevant goal).

Followers – companies located in a further position on the market; they prefer to imitate leaders rather than attack. Each imitator tries to afford certain benefits; better distribution system, attractive credit terms, etc. Followers are a common target of contenders. They have to keep low production costs and high product quality as well as enter newly opened markets.

Philip Kotler distinguishes three types of imitating (Kotler 2009, p. 112): “*Clone* imitating products, distribution and promotion of a leader; *Imitator* copying some elements of leadership offer; *Improver* adopting product of a leader”.

Market specialists – an alternative to being a follower on a large market is the role of a leader on a small market. Smaller companies avoid competing with large companies by dealing with small segments. This strategy is generally profitable because the specialist recognizes their customers so well that it is capable of satisfying their needs better than other companies. Consequently, the specialist can charge higher prices in exchange for the high value of the product. The main risk of specialization is that the niche may become unpopular and become an easy target of attack. Therefore, a company must take into account that its niche may be weakened and it has to constantly create new market gaps. It may keep its strategy, but not necessarily in this particular niche. Dealing with multiple niches is, therefore, more preferred than having a single specialization. It stems from the fact that the company developing in two or more fields increases its chances of survival.

The meaning of marketing strategy

Business Dictionary defines *marketing strategy* as an organization's strategy that combines all of its marketing goals into one comprehensive plan. A good marketing strategy should be drawn from market research and focus on the right product mix to achieve the maximum profit potential and sustain the business. A marketing strategy is the foundation of a marketing plan ([http://www.businessdictionary.com/...](http://www.businessdictionary.com/)).

One of the primary assumptions of the marketing concept is orientating business activities on a specific recipient. The starting point for a definition of a marketing strategy is market orientation, which places consumers and their needs in the spotlight. The reactions of purchasers to the same product and the same market stimulus vary. It demonstrates that on the market there is no *average consumer*, who could be a useful reference in formulating company directions. Therefore, it becomes particularly important to define and study the differences between consumers and consumer groupings. As a result, it facilitates the capacity to understand the existing and potential buyers (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2001, p. 168-169).

Consumer grouping in a particular manner constitutes the essence of the process of market segmentation (Sun 2009, p. 63-70).

"Market segmentation is the division of the market, according to a specific criterion into homogenous groups of consumers which determines the area of operations for the company and provides a point of reference for the formulation of a program of action (Rutkowski, Wrzosek 1985, p. 80)". Identification of individual market segments occurs as a result of various criteria, relevant to the market situation (*Table 1*).

Table 1. Segmentation criteria

CRITERIA OF MARKET SEGMENTATION					
CONSUMER-RELATED CRITERIA			PRODUCT-RELATED CRITERIA		
Socio-Economic	Demographic	Psychographic	Consumption patterns	Condition of purchase	Offered benefits
income, occupation, education, geographical criteria, place of residence	age, gender, family size, family life cycle phase, family status, nationality	lifestyle, activities, interests, opinions	frequency of use, possession of other products, brand loyalty	type of store, time of purchase, the nature of the purchase, the size of a single purchase, frequency of purchase	consumer knowledge about the product, the perception of benefits of buying, consumer predisposition

Source: (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2001, p. 173)

Market segmentation can be accomplished taking as its starting point *a consumer* or *a product*. If the starting point is the consumer, market segments are isolated by grouping consumers with common characteristics. However, if the product is the starting point, the segmentation is performed by grouping consumers

in accordance with their reaction to the product. A properly identified segment should be characterized by the following four features: measurability, breadth, availability, and sensitivity. The next step in the development of a segmentation strategy is the selection of the target market. This decision forejudges the nature of the company (Doole, Lowe 2008, p. 38-42).

Recognizing and describing market segments available for the enterprise creates an opportunity to take various actions, define a broad area of operations and focus on a particular area of the market.

From the perspective of a company, one can distinguish three management strategies (Ranchhod, Gurau 2007, p. 67):

1. Undifferentiated actions. The company treats the market as a whole and it develops its marketing strategy in relation to this market. This approach may be used when the demand for products and consumer behavior are quite similar. The adoption of this concept means that the company does not use market segmentation.
2. Differentiated actions. The company operates on the market as a whole but does not treat it homogeneously. For the purpose of separate segments, the company prepares separate agendas of the marketing mix.
3. Focused actions. It is the variant of the concept of differentiated activities. The company focuses its actions on the selected segment of the market, adapting the product, pricing, distribution and activation of sales to the characteristics of this segment.

To sum up, a marketing strategy is an answer to the following question: how will the company deliver superior customer values to its market? It requires the formulation of a consistent marketing mix, which includes the following elements:

1. product,
2. price,
3. communications,
4. distribution,
5. services.

Marketing-mix assumptions and goals

The company which in its management process takes into account marketing has to constantly communicate with the market and act on it. Marketing effectiveness depends primarily on the choice of instruments a company uses to operate on the market. This well-known instrument is called by Borden the “marketing mix” (Lemańska-Majdzik 2015, p. 339-345).

The marketing mix is a set of marketing tools that a company uses to implement the intended marketing objectives on the target market (Pabian 2008, p. 37-44). There exist dozens of tools of the marketing mix. McCarthy popularized the classification of these instruments referred to as the 4Ps: product, price, place-distribution, promotion (*Figure 1*).



Figure 1. 4Ps Marketing Mix

Source: Own preparation based on (Kotler 2009, p. 90)

The primary tool of the marketing mix is the product, which constitutes the current market offer of an enterprise, including quality, design, technical specifications, brand and packaging. Another important tool is the price, which is the sum of money that customers must pay for the goods. The company must determine wholesale and retail prices, discounts, allowances and conditions of the loan. The price should be proportional to the perceived value of the offer. Otherwise, the purchaser will select the products of competitors. Distribution is another key tool in the marketing mix. It includes the types of operations that a company undertakes to make the product easily available to customers. Promotion, the fourth tool, includes various types of operations undertaken by a company in order to inform about the characteristics of the product and to convince important target purchasers to buy it.

Integration with various media platforms

Modern technology offers a number of opportunities for today's companies. The customer receives easy access to information about a company and its products, which helps to build customer loyalty and keep them in the organization. There can be distinguished many marketing tools that are very helpful in supporting the marketing activity of a company.

In business today, first impressions are more frequently made by looking at a company's website than in person. Company's website must be highly organized, have a clean look, and be easy to navigate. One of the mistakes made by many websites is filling the home page with flash multimedia, such as audio or video. The longer you make the users wait for the page to load, the more likely you are to lose them.

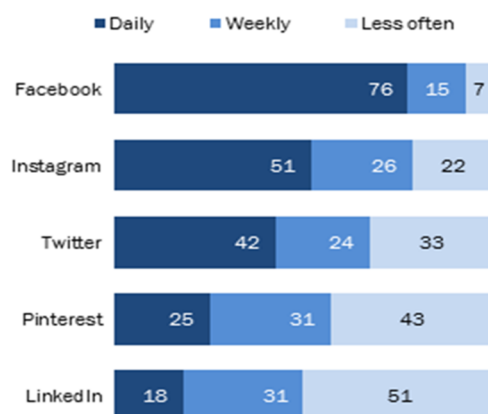
The various media platforms that flow into the center company website are vital to a successfully integrated program. All other media should work in combination,

delivering one unified message to drive visitors to a website. Popular social media sites include *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *LinkedIn*, *Instagram* and *Google+* and are defined by consumers themselves through their opinions, reviews, ratings, and blogs. To be successful, a company must update its social media content frequently. *LinkedIn* allows you to create a professional profile and connect with other users. It should be treated as an online resume in which a company can display information about itself and its capabilities and contribute to industry discussions. *Facebook* is similar in the sense of creating a profile, but it takes a more social approach. A company can post photos, videos, and updates on its current projects or certifications. *Twitter* allows its users to sign up to read items or link to company's posts ([http://www.thefabricator.com/article/...](http://www.thefabricator.com/article/)).

“As a product of the Mark Zuckerberg generation, it is easy to understand why people are so obsessed with social media; for marketers, the potential to grow their business via these networks is endless. *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest*, *Instagram* – these are some of the prime networks on which every company, big or small, young or established, needs be actively present. It is now inexcusable for any business that wants to thrive to not be tweeting” (*Figure 2*) ([http://www.wordstream.com/...](http://www.wordstream.com/)). There is no doubt that *Facebook* enjoys the greatest popularity among all social-media; that is why also companies use it for marketing purposes. Moreover, the other popular social media used for marketing are *Instagram*, *Twitter*, the little known in Poland *Pinterest*, and more and more popular *LinkedIn*.

Three-quarters of Facebook users and half of Instagram users use each site daily

Among the users of each social networking site, % who use these sites ...



Note: Do not know/refused responses not shown.
Source: Survey conducted March 7-April 4, 2016.
“Social Media Update 2016”

PEW RESEARCH CENTER

Figure 2. The popularity of social media and their use

Source: ([http://www.wordstream.com/...](http://www.wordstream.com/))

Other social media tools/platforms which are often used for commercial purposes are ([https://www.komarketing.com/...](https://www.komarketing.com/)):

1) Google Base – any company with a product catalog, can create a data file containing their products and upload it to Google Base free of charge. Products that are submitted to Google Base are populated to Google's Product Search. Some users go directly to Google Product Search to find items, but the majority of traffic generated on this portion of Google's platform comes from the integration of Google Base feeds into the traditional Google.com search results page.

2) YouTube – video content is a great way to provide complex information to customers, prospects, and users. And, while video content has benefits that stand alone, there are also very valuable search engine benefits. Videos can encourage people to link to your website lifting the site's overall link popularity and helping with keyword rankings across the site. Videos are now being increasingly integrated into traditional search engine results. Google's ownership of YouTube and its increasing efforts to integrate varying content types into search results has now made this more common.

Content and social media have a symbiotic relationship: without great content social media is meaningless and without social media nobody would know company's products. They have to be used together to reach and convert a company's prospects. There are three main components of any successful social media content strategy: type of content, time of posting and frequency of posting. The type of content that should be posted on each social network relies on form and context. Form is how that information will be presented – text only, images, links, video, etc. ([https://www.socialmediaexaminer.com/...](https://www.socialmediaexaminer.com/)).

Conclusions

An effective marketing strategy combines product development, promotion, distribution, and pricing. The marketing mix and customer relationship management and can serve as a basis for a company's marketing plan. However, over 50% of Polish companies have a formulated marketing strategy. Almost 35% of companies operate in the form of a written record, and 22% of companies have "heads" of executives, according to the "Marketing Strategies 2014" report prepared by the Mind Progress Group in collaboration with the IPC Research Institute. In the age of ubiquitous opportunities for business development, it seems that the biggest difficulty in planning a good marketing plan is the company's financial constraints and time-consuming process. However, it is necessary to function efficiently on a modern and quite demanding market. A marketing strategy is an ever-evolving work, and it is important for its creators to know what the company's ultimate goal is. Such a strategy can only exist in the manager's head, and only the strength of their personality causes them to know what to do at the appropriate moment.

Literature

1. Andrews K. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd Edition, Dow-Jones Irwin.
2. Doole I., Lowe R. (2008), *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*, South-Western Cengage Learning, USA.
3. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2001), *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
4. Gierszewska G., Romanowska M. (1998), *Myslenie strategiczne*, "Przegląd Organizacji", nr 6, p. 27.
5. Horwath R. (2006), *The Origin of Strategy*, http://www.strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf (accessed: 10.04.2017).
6. <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html> (accessed: 06.04.2017).
7. <http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/create-your-marketing-strategy/> (accessed: 08.04.2017).
8. <http://www.thefabricator.com/article/shopmanagement/strategic-marketing-for-manufacturers> (accessed: 10.04.2017).
9. <http://www.wordstream.com/blog/ws/2014/01/09/social-media-marketing-strategies> (accessed: 10.04.2017).
10. <https://komarketing.com/blog/7-search-marketing-strategies-for-manufacturers-distributors/> (accessed: 09.04.2017).
11. <https://www.socialmediaexaminer.com/essential-elements-social-media-marketing-strategy/> (accessed: 07.05.2017).
12. Kotler P. (2009), *Marketing Management*, Pearson Education, Edinburgh.
13. Lemańska-Majdzik A. (2015), *Selected Elements of Marketing Mix in the Operation Services Companies on the Real Estate Market – Results of Own Studies*, [in:] *International Conference Hradec Economic Days 2015. Economic Development and Management of Regions. Hradec Kralove, 3-4 February 2015, Peer-Reviewed Conference Proceedings, Vol. 4*, Gaudeamus, Hradec Kralove, p. 339-345.
14. Łukasik K., Brendzel-Skowera K. (2015), *The Marketing Strategies of Polish Company on the EU Market – an Example*, [in:] *International Relations 2015. Current Issues of World Economy and Politics. 16th International Scientific Conference*, Smolenice, Slovakia, Publishing House Ekonom, Bratislava, p. 494-501.
15. Pabian A. (2008), *Marketing mix i jego instrumentarium*, [in:] Pabian A. (red.), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, p. 37-44.
16. Porter M.E. (1982), *Cases in Competitive Strategy*, Free Press, New York.
17. Porter M.E. (1996), *What is Strategy?*, "Harvard Business Review" (Nov-Dec), p. 61-78.
18. Ranchhod A., Gurau C. (2007), *Marketing Strategies: A Contemporary Approach*, Financial Times / Prentice Hall, 2nd Edition, England.
19. Rutkowski I., Wrzosek W. (1985), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa.
20. Sun S. (2009), *An Analysis on the Conditions and Methods of Market Segmentation*, "International Journal of Business and Management", Vol. 4, No. 2, p. 63-70. DOI: 10.5539/ijbm.v4n2p63
21. Tabor J. (2011), *Marketing of Purchases and Technological Strategies in Small- and Medium-Sized Enterprises*, [in:] Howaniec H., Waszkielewicz W. (eds.), *Marketing and Logistics Problems in the Management of Organization*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała, p. 127-143.

PRZEGLĄD LITERATURY NA TEMAT WYBRANYCH STRATEGII MARKETINGOWYCH WE WSPÓŁCZESNYM BIZNESIE

Streszczenie: W artykule rozważano niektóre z aspektów wykorzystywania i opracowywania strategii marketingowych we współczesnym biznesie. Opracowanie strategii marketingowej wymaga od firmy elastyczności i dostosowania do potrzeb klienta. Małe firmy zazwyczaj sceptycznie podchodzą do korzystania z niestereotypowych narzędzi marketingowych, nawet jeśli ich możliwości są im dobrze znane i mogą dać ogromną przewagę konkurencyjną. Niezależnie od wielkości firmy należy zaplanować strategię marketingową umożliwiającą sprawne i skuteczne zarządzanie. Głównym celem opracowania jest prezentacja teoretycznych założeń nowoczesnych strategii marketingowych przy wykorzystaniu wybranych możliwości social-mediów. W artykule został dokonany przegląd literaturowy w badanego obszaru.

Słowa kluczowe: marketing, marketing-mix, strategia, strategie marketingowe, social-media



KSZTAŁTOWANIE POSTAWY SPOŁECZNEJ ŚWIADOMEGO KONSUMENTA PALIW I ENERGII JAKO CEL W ZARZĄDZANIU PROEKOLOGICZNYMI ORGANIZACJAMI TRZECIEGO SEKTORA

Anna Mielczarek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie potrzeby edukacji ekologicznej, prowadzonej przez instytucje inne niż państwowe i samorządowe wywodzące się i będące z reguły organicznymi częściami społeczeństwa obywatelskiego. W artykule sprecyzowano także pojęcie organizacji trzeciego sektora i ukazano ich rolę w kształtowaniu świadomej, proekologicznej postawy społecznej. Podjęto się również rozważenia problematyki konieczności współpracy pomiędzy wszystkimi trzema sektorami i ich istotnej roli w zrównoważonym rozwoju.

Słowa kluczowe: alarm smogowy, CSR, edukacja ekologiczna non profit, NGO, trzeci sektor, ruch społeczny, smog, trwały rozwój, zrównoważony rozwój

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.16

Społeczeństwo obywatelskie w Polsce i trzeci sektor

Po raz pierwszy w nowożytnej Europie, koncepcja społeczeństwa obywatelskiego pojawiła się w XVII i XVIII wieku. Wówczas to, w okresie renesansu w Anglii, narodził się nurt angielskiej myśli społecznej, który nawiązywał do stwierdzeń Arystotelesa (Aristoteles 2002, s. 5 i dalsze), dla którego najwyższym wyrazem istnienia społeczeństwa obywatelskiego było utworzenie państwa.

Ze względu na burzliwą historię kontynentu i niedemokratyczne rządy koncepcja ta była niszowa. Jeszcze w połowie XV wieku merkantyliści postrzegali trzysektorową strukturę gospodarki w zupełnie odmienny sposób, nie mający nic wspólnego ze współczesnym rozumieniem problematyki w kontekście społecznym. Zgodnie z koncepcją Fishera¹, sformułowaną w latach 30. XX wieku, istnieją trzy sektory gospodarki:

- pierwszy sektor to dziedziny wytwarzające żywność i surowce, wśród których najważniejszą rolę odgrywają rolnictwo i przemysł wydobywczy;
- drugi sektor to rodzaje produkcji przemysłowej (przetwórstwa);
- trzeci sektor to pozostałe dziedziny działalności gospodarczej zajmujące się świadczeniem usług: handel, transport, gastronomia, usługi osobiste, nauka, sztuka, ochrona zdrowia, ubezpieczenia i wychowanie (Kwiatkowski 1982, s. 13-14).

¹ Irving Fisher (1867-1947) – amerykański ekonomista, przedstawiciel szkoły neoklasycznej w ekonomii.

Prawdziwy renesans idei społeczeństwa obywatelskiego w Europie nastąpił w latach 80. XX wieku, w okresie odrodzenia i kształtowania się nowoczesnej myśli neoliberalnej wraz ze zmianami zapoczątkowanymi w sierpniu 1980 roku w Polsce, a później w całym regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Śmiało można stwierdzić, że zmiany społeczne i polityczne rozpoczęły się, kiedy złamano monopol państwa na tworzenie związków zawodowych i zarejestrowano Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność” (Barański b.r., s. 8). Ten fakt stanowił początek procesu, który zaowocował tworzeniem innych związków zawodowych. Po 13 grudnia 1981 r. proces tworzenia tego typu organizacji osłabł znacząco w społeczeństwie, aby przybrać na sile po roku 1989.

W latach 90. w Polsce wynikiem zmian ustrojowych były także procesy, które zapoczątkowały nowy porządek społeczno-ekonomiczny. Bardzo poważne zmiany spowodowane odchodzeniem od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej oraz procesy prowadzące do demokratyzacji państwa spowodowały pojawienie się luki w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Luka, która dotychczas wypełniana była przez państwo, dała szansę zaistnienia dla nowego typu organizacji.

W tym czasie zmieniła się całkowicie koncepcja funkcjonowania państwa w sferze ustrojowej, jak i społeczno-ekonomicznej. Nie można ukrywać, że stan państwa z początku lat 90. był zagrożeniem dla systemu polityki społecznej. Transformacja gospodarcza Polski spowodowała również, że priorytetem funkcjonowania przedsiębiorstw – zgodnie z doktryną kapitalistyczną – stała się realizacja zysku, czego konsekwencją była rezygnacja z wielu pełnionych dotychczas funkcji społecznych w stosunku do zatrudnionych pracowników. W tych warunkach powstało miejsce dla funkcjonowania sektora pozarządowego, stanowiącego pomost pomiędzy strukturami państwa, społeczeństwem, a sektorem prywatnym (Tyrański 2007).

Dynamicznie zaczęła wzrastać liczba różnego rodzaju fundacji, stowarzyszeń i związków, co spowodowało powstanie nowej terminologii. Do czasu transformacji ustrojowej istniało już określenie „organizacja społeczna”, ale z czasem i dla podkreślenia odrębności tych organizacji zaczęto używać określeń: „organizacje pozarządowe”, „organizacje non profit” i „organizacje trzeciego sektora”. Nazwy do dziś używane jasno akcentują niezależność tych organizacji od instytucji i struktur państwowych oraz całkowity brak nastawienia na zysk². W konsekwencji, obok instytucji państwowych – administracji publicznej, która jest pierwszym sektorem, i podmiotów nastawionych na zysk, czyli szeroko rozumianego biznesu i prywatnej przedsiębiorczości, czyli drugiego sektora – pojawił się twór całkowicie nowy. Jego inność polegała na tym, że nie wpisywał się i nie stanowił w żaden sposób elementu struktury państwa ani nie był nastawiony na zysk – stąd nazwa „organizacje trzeciego sektora”.

Niestety organizacje pozarządowe, przez sceptyków często postrzegane są jako konsumenci środków publicznych lub organizacje dążące do realizacji interesów wąskich grup społecznych. Nie można wykluczyć, że i takie sytuacje mają miejsce, jednak nadzór publiczny nad organizacjami trzeciego sektora znacznie niweluje tego typu nadużycia. Dodatkowo organizacje NGO często stają w opozycji do in-

² *Non profit* oznacza: nie dla zysku, nie przynoszący dochodu (<http://sjp.pl/non+profit>).

stytucji państwowych, co powoduje konflikty na linii organizacje pozarządowe – administracja państwowa, jednak takie rozdźwięki są istotą ustroju demokratycznego. Sektor NGO dynamicznie się rozrasta, wynika to z dużego napływu zapotrzebowań społecznych, ze strony różnych grup, na przykład bezrobotnych, oraz spadku zaufania do instytucji publicznych. Przy tym wszystkim pamiętać należy, że podstawową cechą odróżniającą ten sektor od sektora prywatnego i publicznego jest wykorzystanie wszelkich zysków z prowadzonej działalności do realizacji celów statutowych. W najbliższych latach można się spodziewać, że polityka społeczna nie będzie efektywna bez wykorzystania potencjału organizacji społecznych przez sektor publiczny. Szybkie tempo starzenia się populacji wywoła znaczny przyrost potrzeb opiekuńczych (Wydział Spraw Społecznych Urzędu Miasta Gorzowa Wlkp. 2015).

W latach 70. w społeczeństwach rozwiniętych organizacje tego typu odgrywały już dużą rolę, będąc swego rodzaju odpowiedzią na niedoskonałość klasycznych systemów gospodarczych, które często pomijały obywateli i nie dostrzegały ważnych problemów społecznych.

Specyfika zarządzania w organizacjach pozarządowych

W latach 70. XX wieku w organizacjach drugiego sektora, czyli biznesowych, rozwijała się koncepcja planowania i zarządzania strategicznego. W sposób spontaniczny i naturalny koncepcja ta zaczęła również przenikać do organizacji typu non profit. Ze względu na specyfikę organizacji model zarządzania jest tu zdecydowanie inny niż w instytucjach biznesowych, ponieważ zmiany w środowisku zewnętrznym na bieżąco determinują wewnętrzne działania NGO. Jednak by prężnie działać, każda organizacja musi budować trzy rodzaje współzależnych od siebie kapitałów. Te kapitały to: kapitał ludzki – zespół osób, zaangażowanych w działalność organizacji z pożądaną wiedzą i umiejętnościami, kapitał społeczny – sieć kontaktów międzyludzkich, łączących ludzi i instytucje, opierająca się na zaufaniu, wspólnych wartościach i gotowości do wymiany informacji, oraz kapitał materialny – pieniądze, lokal, sprzęt, możliwość uzyskania rabatów. W rozwoju NGO jest jednak jedna podstawowa zasada: im silniejszy kapitał ludzki i społeczny, tym silniejszy kapitał materialny.

Organizacje pozarządowe działają pod presją ciągłej kontroli społecznej i opinii publicznej. Specyfika procesów zarządzania w organizacjach pozarządowych wynika z tego, że najważniejsze dla nich są zasoby niematerialne, a główną umiejętnością jest realizacja misji (Domański 2010, s. 176). W obecnych czasach jednak zarządzający NGO muszą dostosować się do wymagań i oczekiwań społecznych. W tym kontekście marketing w organizacjach non profit dotyczy ułatwienia procesu wymiany między organizacją a odbiorcami jej usług tak, by zaspokoić potrzeby społeczne. Główne cele NGO są odmienne od celów wyznaczanych w organizacjach nastawionych na zysk. Działalność tych organizacji jest powiązana bezpośrednio z bardzo szerokim wachlarzem potrzeb społecznych, co powoduje ich różnorodność, jak choćby zmianę postawy społecznej.

Organizacje ekologiczne działające w Polsce

Na świecie istnieją różne typologie organizacji non profit, w zależności od tego, w jaką działalność się angażują. Według międzynarodowego systemu ICNPO³ organizacje propagujące ochronę środowiska znajdują się w grupie V. Obecnie w Polsce funkcjonuje około 1000 organizacji proekologicznych, zarówno takich, które tradycją sięgają do okresu przedwojennego, jak i stosunkowo młodych, powstałych w latach 80. i 90. XX wieku (Kowalczevska b.r.). Na terenie naszego kraju działa także szereg organizacji międzynarodowych, które są symbolem starań o ochronę przyrody i wszelkich działań proekologicznych.

Aby móc w pełni rozpatryć kwestię starań organizacji w dziedzinie edukacji i propagowania zachowań proekologicznych, przedstawię poniżej najważniejsze z nich i wskażę ich najistotniejsze działania:

- Liga Ochrony Przyrody – organizacja ekologiczna powstała w Polsce w 1927 roku. Głównym założeniem jej twórców była chęć uwrażliwiania człowieka, a szczególnie młodzieży, na przyrodę, budzenie jej umiłowania, szerzenie zrozumienia istoty, znaczenia i celów. LOP zabiega o zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego współczesnemu i przyszłym pokoleniom. Działa przez organizowanie seminariów, warsztatów, konferencji, obozów, koloni, wycieczek przyrodniczych, konkursów, wystaw i olimpiad. Podejmuje również działania o charakterze interwencyjnym. LOP współpracuje z licznymi krajowymi i międzynarodowymi organizacjami ekologicznymi, jak Międzynarodowa Koalicja „Wolontariusze Przyrody” (CVA), Młodzież i Środowisko Europy (YEE), Europa Nostra oraz Światowe Towarzystwo Ochrony Zwierząt (WSPA). Jest m.in. członkiem założycielem Światowej Unii Ochrony Przyrody (IUCN). Liga Ochrony Przyrody prowadzi również Europejskie Centrum Ekologiczne, które jest inicjatorem i realizatorem Europejskiej Zielonej Karty (European Green Card), która spotkała się ze znacznym zainteresowaniem instytucji krajowych i międzynarodowych.
- Centrum Prawa Ekologicznego z siedzibą we Wrocławiu (członek European Environmental Bureau z siedzibą w Brukseli) – niezależny ośrodek badań i doradztwa specjalizujący się w prawie ochrony środowiska. Od 1999 roku prowadzi działalność opiniotwórczo-doradczą w zakresie prac legislacyjnych.
- Fundacja Nasza Ziemia od 1994 roku specjalizuje się w edukacji ekologicznej i obywatelskiej. Działa na rzecz podnoszenia poziomu świadomości ekologicznej społeczeństwa. Główne obszary jej działania to zarządzanie zasobami i gospodarka odpadami, poszanowanie energii, wody, ziemi i powietrza, poszanowanie krajobrazu przyrodniczo-kulturowego oraz wspieranie partnerstw i CSR⁴. Fundacja Nasza Ziemia jest organizatorem akcji „Sprzątanie świata – Polska”.
- Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych powstała w 1989 roku w Krakowie. Jej misją jest wspieranie działań sprzyjających poprawie stanu środowiska.

³ ICNPO – International Classification of Non Profit Organizations.

⁴ Z ang. CSR (*Corporate Social Responsibility*) społeczna odpowiedzialność biznesu – koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy.

- ska naturalnego podejmowanych przez organizacje pozarządowe, samorządy lokalne, instytucje, a także zwykłych obywateli. Działalność Fundacji Wspierania Inicjatyw Ekologicznych dotowana była ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.
- Fundacja WWF (World Wildlife Fund (<https://www.worldwildlife.org/>)) – organizacja ekologiczna powstała w 1961 roku z inicjatywy generalnego dyrektora UNESCO Juliana Huxleya. Narodowe oddziały WWF funkcjonują w wielu krajach, główna siedziba znajduje się w Szwajcarii. WWF zainicjował, przeprowadził lub pomógł w realizacji ponad 12 600 przedsięwzięć na rzecz ochrony przyrody w 154 krajach świata, przyczyniając się do powstania 270 parków narodowych. WWF w latach 80. współtworzył Światową Strategię w Zakresie Ochrony Przyrody, która opublikowana jednocześnie w 34 stolicach świata stała się podstawą kompleksowego spojrzenia na ochronę środowiska oraz zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych naszej planety.
 - Greenpeace – międzynarodowa organizacja ekologiczna działająca od 1971 roku na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Koncentruje się na najbardziej istotnych, globalnych zagrożeniach dla bioróżnorodności i środowiska, a celem kampanii prowadzonych przez Greenpeace jest zwrócenie uwagi opinii publicznej na sześć głównych problemów dotyczących: obszarów ochrony środowiska – ochrony lasów i lasów deszczowych, ochrony oceanów i mórz, ochrony przed substancjami toksycznymi, globalnego ocieplenia i zmian klimatycznych, energii oraz organizmów modyfikowanych genetycznie. Biura Greenpeace znajdują się w ponad czterdziestu krajach świata. Aby zachować swoją niezależność, Greenpeace nie przyjmuje dotacji od rządów, partii politycznych i korporacji. Działania Greenpeace finansowane są dzięki wsparciu indywidualnych darczyńców.
 - Klub Gaja – organizacja ekologiczna zajmująca się ochroną środowiska naturalnego i prawami zwierząt w Polsce, działa od 1989 roku, organizując akcje w obronie przyrody i zwierząt. Do bardziej znanych należą: Ogólnopolska Kampania „Teraz Wisła”, mająca chronić naturalny stan największej polskiej rzeki, i Ogólnopolska Kampania „Zwierzę nie jest rzeczą”. Gaja współpracuje z trzema tysiącami placówek w całym kraju. Programy edukacji ekologicznej Klubu Gaja opierają się na aktywności lokalnej, w szczególności dzieci i młodzieży przy udziale przedstawicieli różnych instytucji, samorządów, administracji publicznej, organizacji pozarządowych i biznesu.
 - Polski Klub Ekologiczny – stowarzyszenie o zasięgu ogólnopolskim. Istnieje od 1984 roku. Jest pierwszą organizacją w Polsce sprzeciwiającą się polityce traktowania środowiska jako „dobra niczyjego”. Zarząd Główny Polskiego Klubu Ekologicznego znajduje się w Krakowie. Celem działań PKE jest realizacja idei ekorozwoju, powszechna edukacja ekologiczna, dbałość o zachowanie równowagi między rozwojem cywilizacji technicznej a wartościami humanistycznymi.
 - Ośrodek Działań Ekologicznych „Źródła” – organizacja ekologiczna od 15 lat zajmuje się szeroko rozumianą edukacją ekologiczną, przyrodniczą i obywatel-

- ską, poprzez organizowanie warsztatów dla młodzieży, zielonych szkół, szkoleń, wystaw, projektów informacyjnych.
- Stowarzyszenie Centrum Europejskie Zrównoważonego Rozwoju (CEZR) – organizacja ekologiczna z siedzibą główną we Wrocławiu istnieje od 2002 roku, zrzeszając osoby związane zawodowo z integracją europejską, ochroną środowiska, działaniami na rzecz rynku pracy i rozwoju organizacji pozarządowych. CEZR jest ośrodkiem szkoleniowo-doradczym prowadzącym działalność w zakresie m.in. wspierania organizacji pozarządowych, rozwoju odnawialnych źródeł energii, działalności eko i agroturystycznej, wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, polityki regionalnej i funduszy strukturalnych UE.
 - Towarzystwo na rzecz Ziemi – organizacja ekologiczna działająca na rzecz zachowania, ochrania i odtwarzania dziedzictwa przyrodniczego oraz ochrony zdrowia i życia ludzi przed szkodliwym oddziaływaniem zanieczyszczeń. Istnieje od 1989 roku i od roku 1997 prowadzi działania na terenie całego kraju. Stowarzyszenie działa również na rzecz tworzenia warunków dla rozwoju demokracji lokalnej, umocnienia pokoju oraz upodmiotowienia społeczeństwa.

Międzynarodowa Unia Ochrony Przyrody i Jej Zasobów

Przedstawione powyżej organizacje to zaledwie część ze wszystkich działających na rzecz ochrony środowiska. Są one jednak na tyle znaczące i ważne, że należy zasygnalizować ich istnienie. IUCN, o której wspomniano już podczas prezentacji LOP, to największa światowa organizacja ekspercka. IUCN została założona w 1984 roku jako pierwsza światowa organizacja skoncentrowana na problemach środowiska naturalnego. Skupia: 200 agencji rządowych, 900 organizacji pozarządowych i instytucji naukowych, 83 państwa jako „state members”. W ramach organizacji pracuje 6 komisji tematycznych zrzeszających 11 000 ekspertów ze 160 krajów, 1000 pracowników jest członkiem obserwatorem ONZ. Podejmuje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, działając pod mottem: „Sprawiedliwy świat ceniący i zachowujący trwale przyrodę”. IUCN jako eksperckie ciało doradcze współpracuje OECD, Bankiem Światowym, Unią Europejską m.in. w dziedzinie spójności i integracji polityk gospodarki przestrzennej, rolnictwa, leśnictwa, turystyki i zrównoważonego biznesu. Organizacja podjęła inicjatywę ochrony klimatu i popularyzuje integracje działań prowadzących do ograniczenia emisji CO₂ dzięki zwiększaniu lesistości. IUCN, wspierając *Konwencję o różnorodności biologicznej*, wiąże całość zasobów żywych Ziemi z życiem człowieka. Jakość życia ludzkości zależy od tego, co zapewnia jej żywe bogactwo planety. Wiąże się to z zasadą zrównoważonego rozwoju: ochrona i umiarkowane korzystanie z bioróżnorodności zapewnia jej trwałość i utrzymanie sieci życia dla przyszłych pokoleń.

Potrzeba edukacji ekologicznej w Polsce przy integracji wszystkich trzech sektorów

Celem edukacji ekologicznej prowadzonej przez instytucje i organizacje NGO jest uświadamianie Polakom, że jakość życia zależy od stanu środowiska, w którym funkcjonują. Planowanie edukacji ekologicznej należałoby zacząć od diagnozy, która wskaże kierunek działań. Świadomość ekologiczna mieszkańców naszego kraju znacznie zwiększyła się w momencie wejścia w życie ustawy o utrzymaniu czystości w gminach (Ustawa z dnia 13 września 1996 r. ...). W związku z tym główne pozytywne zmiany odnotowuje się w obszarze gospodarowania odpadami. Śmieci zdecydowanie rzadziej postrzegane są jako istotny problem środowiska naturalnego w Polsce. Coraz więcej gospodarstw segreguje odpady. Poczucie indywidualnego wpływu na stan środowiska jest stosunkowo wysokie, jednak jeszcze dość niskie w porównaniu ze świadomością przeciętnego Europejczyka. W codziennym życiu ograniczamy się do tak naprawdę elementarnych zasad w zakresie ochrony środowiska. Zgodnie z badaniami CBOS jedynymi działaniami ekologicznymi, jakie w ostatnim roku podjęła większość respondentów, były starania o ograniczenie zużycia energii elektrycznej i wody oraz unikanie kupowania produktów szkodliwych dla środowiska (CBOS 2000).

Czy w ciągu ostatniego roku:	Wskaźnik odpowiedzi w %	
staral(a) się Pan(i) ograniczyć zużycie energii elektrycznej?	95%	
staral(a) się Pan(i) ograniczyć zużycie wody?	67%	
unikał(a) Pan(i) kupowania produktów szkodliwych dla środowiska?	56%	
segregował(a) Pan(i) odpadki domowe?	38%	
zbierał(a) Pan(i) śmieci napotkane w lesie, na łące, nad rzeką?	29%	
zajmował(a) się Pan(i) zbieraniem surowców wtórnych?	15%	
działał(a) Pan(i) w organizacji ekologicznej lub zapisał(a) się do niej?	2%	

Rysunek 1. Główne działania społeczeństwa polskiego na rzecz ochrony środowiska

Źródło: Opracowanie własne

Zasada zrównoważonego rozwoju wpisana jest w Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej⁵ oraz zapisana w traktatach Unii Europejskiej. Jego istotą jest powiązanie szybkiego rozwoju gospodarczego i wzrostu jakości życia ludności z poprawą stanu środowiska przyrodniczego. Można jej sprostać tylko dzięki zintegrowaniu polityk: środowiskowej, społecznej i gospodarczej. Tu właśnie jest pole do popisu dla organizacji pozarządowych. To właśnie organizacje NGO, w przeciwieństwie do instytucji pierwszego sektora, mają szersze pole manewru, nie są ograniczone *Kodeksem postępowania administracyjnego* oraz innymi ustawami, które nie pozwalają, a raczej opóźniają spontaniczne reakcje i działania osób odpowiedzialnych za edukację ekologiczną. Organizacje trzeciego sektora, będące „głosem społeczeństwa”, powinny być elementem łączącym i integrującym wokół siebie i swoich działań pierwszy i drugi sektor.

Mimo że Polacy z roku na rok coraz lepiej oceniają dbanie o środowisko w Polsce, to wielu z nich wciąż nie do końca zdaje sobie sprawę, jakie działania należy podejmować, by stać się częścią społeczności mądrze korzystającej z paliw i energii. Istotne jest, że osoby, które samodzielnie podejmują działania ekologiczne, są bardziej przekonane o własnej sprawczości i z większym optymizmem patrzą na stan środowiska w przyszłości. Aż 75% Polaków uważa, że ochrona środowiska może pozytywnie wpłynąć na rozwój gospodarczy (TNS 2015). Polacy zadowolają się tym, co usłyszą w telewizji – właśnie to medium jest podstawowym źródłem wiedzy o sprawach środowiska naturalnego. Tym bardziej należy nasilać pozaszkolne działania edukacyjne.

Budowanie świadomości ekologicznej poprzez edukację trzeba zacząć w jak najmłodszych grupach wiekowych. Początkowo należy edukować przez zabawę, np.: w przedszkolach. I tu doskonałym przykładem jest projekt „Kubusiowi⁶ Przyjaciele Natury”, realizowany przez Fundację Maspex. W akcji wzięło już udział ponad 2,5 miliona dzieci i jest ona przykładem symbiotycznego działania organizacji drugiego i trzeciego sektora. Firma Maspex, zbieżność nazw organizacji jest zamierzona, szczyt się działalnością społeczną i wysokim poziomem świadomości ekologicznej i odpowiedzialności społecznej. W zakładach Grupy Maspex funkcjonują nowoczesne kotłownie gazowe, dzięki którym firma zmniejszyła emisję do atmosfery tlenków siarki, azotu, węgla i dwutlenku węgla przez wykorzystanie biogazów wytwarzanych przez oczyszczalnię firmy. Maspex uruchomił również instalacje do kogeneracji i poligeneracji, czyli technologii polegającej na jednoczesnym wytworzeniu energii elektrycznej i ciepłej. W zakładzie produkcyjnym w Tymbarku powstała farma fotowoltaiczna, dzięki której możliwa jest konwersja energii promieniowania słonecznego na energię elektryczną, a zakład produkcyjny w Olsztynku posiada pozwolenie zintegrowane nakładające na firmę obowiązek sto-

⁵ „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju” (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. ..., art. 5).

⁶ Nazwa i sylwetka Kubusia została zaczerpnięta od nazwy popularnego soku dla dzieci.

sowania najlepszych dostępnych technik⁷ (ang. BAT – *Best Available Technique*) dla branży spożywczej. Ma on na celu ogólne ograniczenie emisji i oddziaływania na środowisko naturalne.

W 2008 roku powstała baza partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju. Partnerstwo takie opiera się na dobrowolnej deklaracji przystąpienia osoby fizycznej lub prawnej do partnerstwa, co samo w sobie nie rodzi skutków prawnych ani finansowych. Partnerstwo bazuje na dobrowolności udziału członków w proponowanych działaniach. Europejskie Towarzystwo Ekorozwoju zaprosiło do partnerstwa organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe i przedsiębiorców. Z punktu widzenia działań edukacyjnych i proekologicznych taka inicjatywa jest idealnym rozwiązaniem, ponieważ służy promocji organizacji i instytucji działających na rzecz ochrony środowiska, wymianie kontaktów oraz ułatwia nawiązywanie współpracy przy realizacji wspólnych projektów na rzecz zrównoważonego rozwoju. Baza została stworzona w ramach projektu „Nasza Planeta – Mój Dom. Partnerstwo organizacji pozarządowych, środowisk akademickich i przedsiębiorców na rzecz zrównoważonego rozwoju – Zmiany Klimatu”⁸.

Działalność organizacji NGO na przykładzie ekologicznego zagrożenia smogiem i walki z nim

W chwili obecnej to zanieczyszczenie powietrza jest postrzegane jako jeden z najważniejszych problemów środowiska w Polsce. Za najważniejsze powody tego typu zanieczyszczenia uznawane są emisja z dużych obiektów energetycznego spalania oraz emisja z transportu samochodowego. Polacy rządziej zauważają wpływ emisji z indywidualnych źródeł na jakość powietrza, choć równocześnie prawie połowa Polaków uważa, że do poprawy stanu powietrza przyczyniłaby się wymiana starych pieców węglowych na piece nowocześniejsze. Podobna część badanych rozwiązania problemu jakości powietrza szukałaby w stosowaniu odnawialnych źródeł energii.

Świadomość istnienia smogu w społeczeństwie istnieje, natomiast kwestia zapobiegania temu niepokojącemu zjawisku wymaga jeszcze intensywnej, długoterminowej i nie jednorazowej akcji edukacyjnej. Niektóre organizacje podejmują już

⁷ Zgodnie z Dyrektywą IPPC standard BAT służyć ma określaniu granicznych wielkości emisji dla większych zakładów przemysłowych w UE. Nie jest natomiast konieczne, aby określony był rodzaj urządzenia czy konkretna technologia. Celem jest raczej zaproponowanie limitów emisyjnych, które odzwierciedlają właściwe proporcje pomiędzy kosztami i korzyściami. Jednak przykład BREF-u dla przemysłu chloro-alkalicznego, wskazujący jako BAT metodę membranową, dowodzi, że Unia jest gotowa eliminować tą drogą konkretne technologie (w tym przypadku jest to zamiar wyeliminowania wykorzystywania rtęci). Na podstawie BAT określane są limity emisyjne, które muszą brać pod uwagę techniczną charakterystykę instalacji, jej lokalizację geograficzną i lokalne warunki środowiskowe. Wielkości limitów emisyjnych określane w pozwoleniu muszą dotyczyć tych zanieczyszczeń, które zakład będzie prawdopodobnie odprowadzał w znacznych ilościach, a w szczególności zanieczyszczeń priorytetowych wymienionych w Aneksie III do Dyrektywy (<https://ippc.mos.gov.pl/ippc/?id=33>).

⁸ Projekt współfinansowany ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego i budżetu RP, w ramach programu Funduszu dla Organizacji Pozarządowych (FOP), komponent II – Ochrona środowiska i zrównoważony rozwój.

bardzo precyzyjne działania w tej dziedzinie. Wśród lokalnych organizacji zajmujących się z problematyką smogu prym wiodą stowarzyszenia i fundacje krakowskie. Wydaje się to oczywiste, biorąc pod uwagę, że ten ekologiczny problem od lat jest obecny w królewskim mieście, a jest to także drugie co do wielkości miasto w Polsce. Znaczenie dla rozwoju organizacji NGO oraz ich intensywnych działań ma z pewnością też poziom wykształcenia społeczności oraz jej wiek – społeczeństwa młodsze chętniej działają w trzecim sektorze. Poniżej przedstawiono wybrane organizacje działające w tym zakresie:

- Krakowski Alarm Smogowy – ruch społeczny, którego celem jest doprowadzenie jakości powietrza w Krakowie, w kilkuletniej perspektywie, do stanu zgodnego z prawem i bezpiecznego dla zdrowia mieszkańców (<http://www.krakowskialarmsmogowy.pl/>). Ruch przedstawia mieszkańcom ekspertyzy sporządzone na zalecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, by uświadomić im, że głównym źródłem smogu w Krakowie są indywidualne paleniska węglowe, czyli emisja powierzchniowa.
- Polski Alarm Smogowy – ogólnopolska sieć społecznego monitoringu powietrza, strona powstała dzięki współpracy organizacji i ruchów społecznych, skupiając informacje z całego kraju dotyczące smogu. Integruje w jednym portalu organizacje z całej Polski, jak „Krakowski Alarm Smogowy”.
- Stowarzyszenie Logiczna Alternatywa (Karkosza 2016) – krakowska organizacja NGO zarzucająca prezydentowi Krakowa, że problem smogu jest również jego zasługą, ponieważ pozwala on na zabudowę korytarzy przewietrzania miasta oraz na masową wycinkę zieleni w Krakowie.
- Nadchodzi Błękit – ruch obywatelski na rzecz czystego powietrza w Rybniku. Zachęcanie do komunikacji miejskiej, a nawet zmniejszenie ilości wypalanych papierosów. Ruch skupił wokół problemu bardzo zróżnicowane środowisko: urzędników, dziennikarzy, artystów i ludzi biznesu.
- Wolna Lubelszczyzna – stowarzyszenie, które zbiera podpisy pod apelem do władz miasta i województwa o wprowadzenie uchwały antysmogowej. Organizuje debaty i akcje uświadamiające mieszkańców.

Tego typu ruchy i działania prowadzone przez organizacje trzeciego sektora pojawiają się w każdym mieście wojewódzkim i w większości polskich gmin, które zmagają się ze zjawiskiem smogu. To dzięki ich aktywności, swoistej ekspansywności medialnej i działaniom na rzecz edukacji dzisiejsza świadomość społeczna na temat smogu jest znacznie wyższa niż jeszcze kilka lat temu.

Znaczenie proekologicznych organizacji pozarządowych w ochronie środowiska wzrasta w ostatnich latach. Zwiększyło się po wdrożeniu znowelizowanego prawa uwzględniającego dyrektywy unijne oraz postanowienia Konwencji z Aarhus (Konwencja o dostępie do informacji...), wyrażone w Ustawie z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenie oddziaływania na środowisko (Dz.U. 2008 nr 199 poz. 1227).

Podsumowanie

W artykule ukazano istotę działalności proekologicznej, która nie jest możliwa bez udziału organizacji pozarządowych. To właśnie organizacje, mając większą swobodę działania w niektórych obszarach (np.: mediów), z racji swej specyfiki będące bliżej istotnych problemów społecznych, przejmują zadania instytucji samorządowych i państwowych. Fundacje i stowarzyszenia nie mają możliwości nakładania podatków lub egzekwowania mandatów, stąd ich rola polega głównie na edukacji ekologicznej. Ze względu na sytuację socjologiczną, często polityczną i społeczną, głównymi odbiorcami wiedzy ekologicznej są obywatele w wieku średnim oraz dzieci i młodzież. W przypadku tych dwóch ostatnich grup i ich naturalnej niechęci do standardowej edukacji to właśnie trzeci sektor jest szansą na budowanie postaw świadomych ekologicznie konsumentów. Bez organizacji pozarządowych wiedza społeczeństwa dotycząca ekologii ograniczałaby się zapewne do wysokości opłaty za wywóz śmieci i rachunków bieżących. Tymczasem swoista praca u podstaw licznych wolontariuszy i działaczy istotnie zmienia poziom świadomości, co bezpośrednio wpływa na widoczną zmianę postaw społecznych.

Literatura

1. Arystoteles (2002), *Polityka*, Altaya, Warszawa.
2. Barański M. (b.r.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, <http://www.ngo.us.edu.pl/skrypt/I.doc> (dostęp: 05.05.2017).
3. Bugajski W. (2011), *System pieniężny i teoria pieniądza*, Wyższa Szkoła Technik Komputerowych i Telekomunikacji w Kielcach, Kielce, http://www.wstkt.pl/materialy/bugajski_03.pdf (dostęp: 06.05.2018).
4. CBOS (2000), BS/161/2000, *Ekologiczna świadomość Polaków. Komunikat z badań*, Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa, listopad, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2000/K_161_00.PDF (dostęp: 06.05.2017).
5. Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit*, Wolters Kluwer, Warszawa.
6. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/1/WE z dnia 15 stycznia 2008 r. dotycząca zintegrowanego zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli (Dz. Urz. UE L 24/8, 29.1.2008).
7. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/75/UE z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie emisji przemysłowych (zintegrowane zapobieganie zanieczyszczeniom i ich kontrola) (Dz. Urz. UE L 334/17, 17.12.2010).
8. <http://sjp.pl/non+profit> (dostęp: 04.05.2017).
9. <http://www.krakowskialarmsmogowy.pl> (dostęp: 10.05.2017).
10. <https://ipcc.mos.gov.pl/ipcc/?id=33> (dostęp: 10.05.2017).
11. <https://www.worldwildlife.org/> (dostęp: 06.05.2017).
12. Karkosza M. (2016), *Kraków. „Majchrowski, przestań truć!”*. Marsz przeciw smogowi, Gazeta Krakowska, <http://www.gazetakrakowska.pl/wiadomosci/krakow/a/krakow-majchrowski-przestan-truc-marsz-przeciw-smogowi,9486543/> (dostęp: 07.05.2017).
13. 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, z późn. zm.).

14. Konwencja o dostępie do informacji, udziale społeczeństwa w podejmowaniu decyzji oraz dostępie do sprawiedliwości w sprawach dotyczących środowiska sporządzona w Aarhus, dnia 25 czerwca 1998 r. (Dz.U. 2003 nr 78 poz. 706).
15. Kowalczevska J. (b.r.), *Organizacje pozarządowe na rzecz zrównoważonego rozwoju – ich współpraca ze szkołami*, RCCE Płock, http://www.rceeplock.nazwa.pl/files/rcee/mater_szkol/11_organizacje_pozarządowe.pdf (dostęp: 05.05.2017).
16. Kwiatkowski E. (1982), *Z problematyki genezy teorii trzech sektorów gospodarki*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 19, s. 11-28, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/6250/kwiatkowski11-28.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (dostęp: 10.05.2017).
17. Łukasiak P., Stafiej-Bartosik A. (2006), *Metoda K3 a planowanie strategii pozyskiwania funduszy*, [w:] *Wiedza i doświadczenie. Moduł 4. Finanse w organizacji pozarządowej*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 11-21.
18. Sergeant A. (2004), *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
19. TNS (2015), *Badanie świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców w Polsce w latach 2009-2015*, Raport TNS Polska dla Ministerstwa Środowiska, Warszawa.
20. Tyrakowski M. (2007), *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, „Zeszyty Naukowe Zakładu Europeistyki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie”, nr 2/(4), s. 172-196, http://znze.wsiz.rzeszow.pl/z04/9_Michal_Tyrakowski_Rola.pdf (dostęp: 06.05.2017).
21. Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz.U. 1996 nr 132 poz. 622, z późn. zm.).
22. Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U. 2008 nr 199 poz. 1227, z późn. zm.).
23. Wydział Spraw Społecznych Urzędu Miasta Gorzowa Wlkp. (2015), *Rozwiązywanie problemów pomocy społecznej przez organizacje pozarządowe działające na terenie miasta, Gorzów Wlkp.*, http://bip.wrota.lubuskie.pl/umgorzow/system/obj/5357_rozwiazywanie_problemw_pomocy_spoecznej_KSS_2015.pdf (dostęp: 04.05.2017).

SHAPING THE SOCIAL ATTITUDE OF A CONSCIOUS CONSUMER OF FUELS AND ENERGY AS AN OBJECTIVE TO MANAGE PRO-ECOLOGICAL THIRD SECTOR

Abstract: The aim of the article is to show the need for ecological education conducted by institutions other than state and local government, originating from and being organic parts of civil society. The article also specifies the concept of third sector organizations and shows their role in shaping a conscious, pro-ecological social attitude. The issues of cooperation among all three sectors and their important role in sustainable development have also been discussed.

Keywords: smog alarm, CSR, environmental education, non-profit, NGOs, third sector, social movement, smog, permanent development, sustainable development



IMPACT OF INTELLIGENT TRANSPORTATION SYSTEMS ON ROAD TRAFFIC SAFETY

Tomasz Szczepanik¹, Petr Besta²

¹Czestochowa University of Technology, Faculty of Management

²Technical University of Ostrava, Faculty of Metallurgy and Materials Engineering

Abstract: The aim of this paper is to present intelligent transportation systems (ITS) as an element supporting the transportation system which have impact on road traffic safety. The paper presents the role of intelligent transportation systems and tools included in these systems. The areas of application of intelligent transportation systems and the benefits of using these systems were brought closer to the reader. The ITS tasks that influence safety were characterized while emphasizing that one of the basic factors that affect road traffic safety is building and maintaining a safe road infrastructure supported by an ITS. The paper compares and analyses the length of public roads and evaluates their condition, traffic collisions, and fatalities on the basis of the statistical data from the General Directorate for National Roads and Motorways and from Statistics Poland. The Intelligent Road Traffic Control System of the Podhale Region was also discussed as an example of the increase in road traffic safety.

Keywords: road traffic safety, Intelligent Transportation Systems, transportation system

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.17

Introduction

With the continuous increase in the number of vehicles in urban arteries, the constantly improving road infrastructure is insufficient to ensure an adequate level of comfort for road users (Gostkowska-Dźwig, Mroziak 2017, p. 159). This, in turn, affects the increasing importance of road traffic manifested in its structure and dynamics of development. In comparison to other modes of transport of people and goods, road transport has played a key role as one of the leading economic sectors in Poland in the last years. However, with too slow extension of urban roads or even impossible or uneconomical extension in certain urban agglomerations, the development of cities can be inhibited (Pabian 2017, p. 87-88). The frequently implemented solutions aimed at improving safety by closing sections of roads or reducing speed limits (Nowakowska-Grunt, Chład, Sośniak 2017, p. 79) lead to a direct or indirect loss in the sector because of the reduced efficiency.

Description of Intelligent Transportation Systems

The transport system has always played a significant role in the economic and social life of people while determining the technological advances and development of modern civilization. However, transport also leads to negative results in social

areas, especially through fatalities in traffic collisions (Nowicka 2014, p. 110). Contemporary transport systems should be balanced (Brzozowska, Grabińska, Imiołczyk 2017, p. 56-58). Therefore, both the conditions of the development of transport networks and the implementation of modern tools that are aimed at facilitating their management are examined (Kot, Marczyk, Ślusarczyk 2014, p. 273-275).

The problems of intelligent transport systems (ITS) belong to the most extensively explored areas concerned with the functioning and results of transport. ITSs are systems which represent a variety of technologies: information, telecommunication, automation and measurement technologies (Brzozowska, Zacharski 2015, p. 262) integrated in order to provide innovative services that relate to the various types of transport and management of road traffic. In this way, ITSs ensure the safety and mobility of passengers and goods, improve the standard of transport services and increase the effectiveness of the entire transport system in the city (including the reduction of operating costs and improved competitiveness of the city). At the same time they help reduce the degradation of the natural environment (Nowicka 2014, p. 93). The term *Intelligent Transportation System* was first defined in 1994 at the world congress in Paris concerning transportation systems. *Intelligent Transportation Systems* are defined as a systems that represent a broad selection of various technologies and techniques used for transport and management. They are aimed at ensuring the safety of road users and improving the efficiency of the transport system while protecting environmental resources. As an alternative to this name, ISO proposed the abbreviation RTTT (*Road Traffic and Transport Telematics*).

Intelligent transport systems allow for, e.g., traffic control, the creation of special zones of limited traffic and reduction of carbon dioxide emissions through activities aimed at reducing the number of private cars in city centres. ITSs, based on modern technological and organizational solutions for transport, belong to the most efficient instruments to improve the efficiency and quality of the transport system in cities (MTBiGM 2013).

One of the major components of the intelligent transport infrastructure is intelligent transportation systems. Among other things, they allow for:

- efficient support to ensure protection and safety of transport users,
- reduction of a negative impact of transport on the environment,
- increased efficiency of transport processes that affect the development of the transport sector with consideration for contemporary tendencies and capabilities of information and communications technology (see: Bazzan, Klüg 2014, p. 38).

The benefits of using intelligent transportation systems in these areas include:

- traffic capacity of streets higher by 20-25%,
- increased road traffic safety (reduced number of collisions by 40-80%),
- reduced travelling time and energy consumption (by 45-70%),
- improved convenience of travelling and traffic conditions for drivers, passengers of public transportation and pedestrians,
- reduction of costs of road vehicle fleet management,
- reduction of costs of road surface maintenance and renovation,

- improved quality of the natural environment (reduction of flue gas emissions by 30% to 50%),
- increased economic benefits in the region (Litwin, Oskarbski, Jamroz 2006, p. 167-174).

Thanks to implementing ITSs it is possible to use the current infrastructure in a more effective, economical and safe way.

Improved safety through the use of ITS

In practice, ITSs affect all elements that determine the service capabilities of transport. It is worth emphasizing the problems of transport system organization, its operating capability, and resistance to random events. The tasks of the traffic management system on the part of the road supported by an ITS are:

- controlling the speed of vehicles that move on the road to eliminate the vehicles that exceed permissible speed, which has a negative influence on traffic smoothness and safety, e.g., speed cameras,
- maintaining the speed on the road below the maximum permissible levels to maximize traffic capacities in sections of specific traffic intensity and traffic concentration,
- controlling the level of road traffic concentration by redirecting excess vehicles to alternative routes,
- eliminating factors that can limit average vehicle speed and generate threat to human safety by detecting road incidents, monitoring the condition of the road surface, e.g., removing snow,
- informing about difficult road conditions (for more details see: Matczak 2014, p. 262-320).

Therefore, ITSs can warn drivers that some dangers can occur (e.g., glaze, traffic jams, traffic collisions) using electronic boards on which announcements with changing content can be displayed. These are most often mandatory signs (e.g., dynamic change in permissible speed), prohibition signs (e.g., control of overtaking) or warning signs (fog, collisions, etc.). The examination of traffic on German motorways confirms the high efficiency of such systems. With these systems, a 25% reduction in the total number of traffic collisions was observed, and, in the case of multiple vehicle collisions (at least 5 vehicles), the reduction was even 54%. Nearly 80% of collisions caused by fog were also eliminated (Piszczek 2008, p. 76).

Building and maintaining a safe traffic infrastructure required by the ITS is one of the basic factors in road traffic safety (Komornicki et al. 2013, p. 91-99). Concluding on the correlations between the expenditure on transport infrastructure, including ITS (Węclawowicz et al. 2006), and the level of safety is difficult due to the complexity of the phenomenon. It is also indicated that the road and its environment have a significant impact on 28-35% of the risk of injuries, whereas motorways and expressways are responsible for the smallest number of road victims (Eurorap 2017). *Table 1* presents the length of public roads in Poland in 2010-2015.

Table 1. Length of public roads in Poland in 2010-2015

Period	2010	2011	2012	2013	2014	2015
km	406122.1	412263.7	412035.1	413529.8	417026.0	419636.4
per 100 km ²	129.9	131.8	131.8	132.3	133.4	134.2

Source: Author's own elaboration based on the data obtained from the Central Statistical Office: *Transport – wyniki działalności* (GUS 2011-2016)

The data presented in *Table 1* reveal that the number of public roads in Poland increased dynamically in the period of the study, including hard surface roads. An important division used to describe road infrastructure is the categorization of roads which leads to the delegation of responsibility for maintaining and developing individual sections of the infrastructure. Based on this criterion, there are four types of road connections and the respective responsible authorities:

- national roads (19292.8 km) – the General Directorate for National Roads and Motorways,
- voivodeship roads (29108.6 km) – the competent voivodeship marshals,
- powiat roads (125092.3 km) – the competent starostas or city presidents,
- gmina roads (246142.7 km) – the mayors of towns or rural communes.

It can be added that national roads, which accounted for 4.6% of connections in Poland, cover ca. 60% of total road traffic in Poland and most traffic collisions occur on this type of roads (MI 2011). Per 100 km of motorways and expressways in Poland in 2015, the number of traffic collisions was 17.4, with the number of fatalities of 3.2, whereas for other national roads these numbers were 215.1 and 20.3, i.e., several times more. Furthermore, despite the unprecedented increase in the contribution of motorways and expressways in the total length of national roads in 2004-2015 from 4.3% to 12.9%, the percentage of collisions on these roads in accidents in total increased insignificantly from 0.6% to 1.1%, whereas for fatalities, this increase was from 1.2% to 2.3% (for more details see: Komornicki et al. 2013, p. 92).

According to the report on the technical condition of the national road network as of the end of 2015, the percentage of road surface in good condition was 60.6% of the total length of the national road network. Furthermore, poor condition was found for 14.1% of the total length of the national road network. Importantly, the structure of technical quality of the national road network is gradually improving, as shown in *Table 2*.

Table 2. Percentage distribution of the evaluation of the condition of national roads in 2010-2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Good condition	59.1	58.8	62.7	66.1	61.7	60.6	53.7	58.1
Unsatisfactory condition	22.0	23.6	23.8	21.4	25.1	25.3	30.2	26.0
Poor condition	18.9	17.6	13.5	12.5	13.2	14.1	16.1	14.5

* 1.4% – non-aggregate data, roads in repair and rebuilding¹

Source: Author's own elaboration based on the data obtained from the General Directorate for National Roads and Motorways: *Report on the state of national roads* (GDDKiA 2011-2017)

Good condition of roads defined as the desired state is defined by the General Directorate for National Roads and Motorways (GDDKiA) as "new, repaired and used road surfaces where permissible damages do not require taking any measures. The road with unsatisfactory condition means the warning level where the road surface is characterized by damages which require repairs. Furthermore, poor condition means a critical level, with road surface that needs taking immediate repair works" (GDDKiA 2016). However, apart from the road surface condition, the key role is played by the road system management and the tools used for this purpose, which reduce the number of traffic collisions and fatalities, as presented in *Table 3*.

Table 3. Traffic collisions and fatalities due to the collisions in Poland in 2010-2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Traffic collisions	38832	40131	37062	35847	34970	32967	33664
Fatalities due to traffic collisions	3907	4189	3571	3357	3202	2938	3026

Source: Author's own elaboration based on the data obtained from the Central Statistical Office: *Transport – wyniki działalności* (GUS 2011-2016)

The highest percentage of fatalities in Poland (over 33%) were caused by traffic collisions connected with driving into pedestrians on the road, which is the index that distinguishes Poland from Europe and even the world (Przybyłowski 2014, p. 33). A high level of fatalities (15-20%) is also generated in head-on crashes,

¹ The sections of the roads under repair and many-year rebuilding works, with secure financing (signed contracts). The works were started in 2017 or before, whereas their completion is planned for 2018 or later. The total length of the road sections included few cases of sections with missing data. In the document, the data for such roads are defined as non-aggregate data or roads under repair.

whose frequent cause is the lack of divided lanes. Similarly dangerous are side collisions connected with traffic collisions on intersections and at their entries and exits and collisions with obstacles (trees, posts) located too close to the road edge, with their cause being, among other things, the lack of movement control systems on intersections. Cyclists represent 8% of fatalities, which is merely 1% share in the road traffic (NIK 2016). The number of road victims among motorcyclists and moped users is also increasing. As the data show, implementing ITSs in order to prevent traffic incidents and improve safety should become a priority in the management of city road systems.

The Intelligent Road Traffic Control System of the Podhale Region as an example of the increase in road traffic safety

An example of ensuring safety by implementing an ITS is the Podhale region of Poland. Road traffic safety on all analysed roads which are in the Intelligent Road Traffic Control System of the Podhale Region (ISSRRP) was assessed positively. A decline in the number of traffic collisions was noted (by 45% compared to the period before the system implementation). Before the implementation, 696 bumps and 152 accidents had been recorded on the voivodeship roads. In these events, 7 people were dead, and 163 injured. In the period of system implementation on the voivodeship roads, the number of bumps was reduced by 42%, number of accidents by 58%, number of injured by 45%, and number of fatalities by 42%. After the implementation of the ISSRRP, a substantial decline in the causes connected with various types of collisions was found, which demonstrates that, on the one hand, traffic dissipation improves traffic conditions, that is, traffic has become smoother ("Polskie Drogi" 2014). On the other hand, the driver is informed about the possibility of this choice, which can also reduce aggressive behaviours of drivers and, therefore, aggressive driving.

It can be concluded that a broad range of opportunities for using ITSs to improve the functioning of vehicle traffic brings numerous benefits, including improved road safety. Compensating for the negative effects such as congestion or environmental protection is, besides ensuring safety to potential beneficiaries, the value in itself, but these components have an indirect effect on the higher level of road safety where an ITS was used.

Conclusions

The implementation of ITSs is aimed at reducing the number of traffic collisions and improving road safety by using:

- speed cameras: safety improved by 80%,
- traffic control at entries to expressways: increase in safety of up to 50%,
- advanced traffic control systems: increase in safety by up to 80%,
- random event management systems: increase in safety by up to 50% (Kozłak 2008, p. 4).

Comparing the effects of implementing ITS in the transport system to the historical data about the number of traffic collisions and fatalities leads to the conclusion that transport management with ITS tools will substantially increase the level of safety. Reducing the number of collisions and, consequently, the number of fatalities and injured, will be the biggest non-financial benefit for road users.

The increase in traffic capacity of the streets due to the use of:

- traffic management systems on expressways: up to 25% greater traffic capacity,
- systems of redirecting vehicles to alternative routes by signs with changing contents: up to 22% greater traffic capacity (Litwin, Oskarbski, Jamroz 2006, p. 167-174),

also leads to higher safety of road users (Wojewódzka-Król, Rolbiecki 2010, p. 70). Greater traffic capacity of streets allows rescue teams and police to get to victims faster during traffic collisions.

The improved effectiveness of rescue teams due to:

- road event management systems and rescue teams results in shortening the time of event detection by up to 66%,
- shortening the time needed to get to the collision site by rescue teams by up to 43%,
- using systems of automated localization of rescue vehicles and navigation to the collision site: shortening the time needed to reach the site by up to 40% (Kozłak 2008, p. 4).

These tools will allow for a faster response and getting adequate rescue teams to collision sites while having a positive effect on the improved road user safety.

Improved road safety due to the reduction in the number of collisions by:

- using speed cameras that improve road safety of up to 80%,
- implementing traffic control at entries to expressways improves safety by up to 50%,
- advanced systems of traffic control which allow for the increase in safety of up to 80%,
- using random event management systems which help to improve road safety by up to 50% (Kozłak 2008, p. 4).

The development of road networks is a key factor in road safety. However, without management systems supported by ITSs, it will be only an element of infrastructure used for transport of goods and persons. The use of ITSs allows for increasing the number of cases by 40% to 80% (Kozłak 2008, p. 4). The problem of ensuring safety and continuous improvement of its level is one of the major factors in the implementation of ITS tools and benefits that result from their application.

The impact of ITSs on safety in the transport system should be assessed after the introduction of these systems and, if possible, selected parameters in individual cities, when the implemented systems have the same or similar functionalities. The example of the Intelligent Traffic Control System of the Podhale region shows a large drop in the number of collisions and accidents, and hence the number of wounded and fatalities. It is a real increase in road safety through the implementation of ITS.

Literature

1. Bazzan A.L.C., Klügl F. (2014), *Introduction to Intelligent Systems in Traffic and Transportation*, Morgan & Claypool, USA.
2. Brzozowska A., Grabińska A., Imioleczyk J. (2017), *Informatyzacja jako element zrównoważonego rozwoju kraju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 23, t. 1, p. 56-64. DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.1.06
3. Brzozowska A., Zacharski J. (2015), *Telematics in Agricultural Machinery*, [in:] Brzozowska A., Kalinichenko A. (eds.), *Transformation Management of Economics at Rural Areas*, Poltava State Agrarian Academy, Poltava, p. 261-268.
4. European Communities (2004), *Planning a Modern Transport System. A Guide to Intelligent Transport System Architecture*, FRAME-IST.
5. Eurorap (2017), *Europejski Program Oceny Ryzyka na Drogach*, <http://www.eurorap.pl/> (accessed: 21.06.2017).
6. GDDKiA (2011-2017), *Raport o stanie technicznym nawierzchni sieci dróg krajowych*, Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, Warszawa.
7. Gostkowska-Dźwig S., Mrozik M. (2017), *Determinanty rozwoju jakości sektora usług transportu miejskiego w Częstochowie w aspekcie mobilności jej mieszkańców*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 26, p. 158-166. DOI: 10.17512/znpcz.2017.2.14
8. GUS (2011-2016), *Transport – wyniki działalności*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
9. Komornicki T., Rosik P., Śleszyński P., Solon J., Wiśniewski R., Stępnik M., Czapiewski K., Goliszek S., Regulska E. (2013), *Wpływ budowy autostrad i dróg ekspresowych na rozwój społeczno-gospodarczy i terytorialny Polski*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
10. Kot S., Marczyk B., Ślusarczyk B. (2014), *Identifications of Information Systems Application in Road Transport Companies in Silesia Region*, [in:] *Telematics – Support for Transport. 14th International Conference on Transport Systems Telematics, TST 2014, Katowice/Kraków/Ustroń, Poland, October 22-25, 2014. Selected Papers*, Communications in Computer and Information Science Vol. 471, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, p. 273-283.
11. Koźlak A. (2008), *Inteligentne systemy transportowe jako instrument poprawy efektywności transportu*, „Logistyka”, nr 2.
12. Litwin M., Oskarbski J., Jamroz K. (2006), *Inteligentne Systemy Transportu – Zaawansowane Systemy Zarządzania Ruchem*, [in:] *I Polski Kongres Drogowy “Lepsze drogi – lepsze życie”*. Papers, 1st Polish Road Congress “Better roads - better life”: proceedings, Polski Kongres Drogowy, Warszawa, p. 167-174.
13. Matczak M. (2014), *Wykorzystanie inteligentnych systemów transportowych (ITS) w optymalizacji wykorzystania infrastruktury transportu*, [in:] Grzelakowski A.S., Matczak M. (red.), *Infrastruktura transportu. Współczesne wyzwania rozwojowe*, IMP, Gdańsk, p. 262-320.
14. MI (2011), *Program Budowy Dróg Krajowych na lata 2011-2015*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa, <http://www.transport.gov.pl/files/0/1793723/Program20112015.pdf> (accessed: 21.06.2014).
15. MTBiGM (2013), *Strategia rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Warszawa, https://www.mir.gov.pl/media/3511/Strategia_Rozwoju_Transportu_do_2020_roku.pdf (accessed: 25.05.2015).
16. NIK (2016), *NIK o bezpieczeństwie pieszych i rowerzystów na drogach publicznych*, Przegląd ITS, ITS, Polska 2016.
17. Nowakowska-Grunt J., Chłąd M., Sośniak S. (2017), *Logistics in the City Management System*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2, p. 78-86. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.08

18. Nowicka K. (2014), *Inteligentne systemy transportowe a zarządzanie miastem*, [in:] Bryx M. (red.), *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, p. 92-110.
19. Pabian A. (2017), *Logistics Infrastructure of Motorways in Sustainable Development of a Region*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 27, t. 2, p. 87-95. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.09
20. Piszczek S. (2008), *Systemy zarządzania ruchem w Niemczech*, I Kongres ITS, Warszawa.
21. "Polskie Drogi" (2014), *Bezpieczeństwo ruchu drogowego i inteligentne systemy transportowe*, "Polskie Drogi", nr 7-8, bezpłatny dodatek do miesięcznika.
22. Przybyłowski A. (2014), *Wypadki drogowe i ich skutki w polskich regionach na tle tendencji europejskich*, "Logistyka", nr 3, p. 5338-5346.
23. Węclawowicz G., Bański J., Degórski J., Komornicki T., Korcelli P., Śleszyński P. (2006), *Przestrzenne zagospodarowanie Polski na początku XXI wieku*, IGiPZ PAN, Warszawa, http://rcin.org.pl/Content/2270/WA51_13507_r2006-nr6_Monografie.pdf (accessed: 21.06.2014).
24. Wojewódzka-Król K., Rolbiecki R. (2010), *Inteligentne systemy transportowe w świetle europejskiej polityki transportowej*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", nr 57, p. 65-72.

WPŁYW INTELIGENTNYCH SYSTEMÓW TRANSPORTOWYCH NA BEZPIECZEŃSTWO

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie inteligentnych systemów transportowych jako elementu wspomagającego system transportowy, co wpływa na bezpieczeństwo na drogach. W artykule zaprezentowano istotę inteligentnych systemów transportowych oraz narzędzia wchodzące w ich skład. Przybliżono zakres zastosowania inteligentnych systemów transportowych oraz omówiono korzyści wynikające z ich zastosowania. Scharakteryzowano zadania ITS mające wpływ na kwestie bezpieczeństwa, jednocześnie podkreślając, iż jednym z podstawowych czynników wpływających na bezpieczeństwo ruchu jest budowa i utrzymanie bezpiecznej infrastruktury drogowej wspomaganą przez ITS. W artykule dokonano zestawienia i analizy długości dróg publicznych, oceny ich stanu oraz wypadków i ofiar śmiertelnych. Omówiono także Inteligentny System Sterowania Ruchem Regionu Podhalańskiego jako przykład wzrostu bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, inteligentne systemy transportowe, system transportowy



CORPORATE GOVERNANCE IN THE DIGITAL ERA - THEORETICAL CONSIDERATIONS

Paweł Zieliński

Czestochowa University of Technology
Faculty of Management

Abstract: Constantly increasing speed of technical development as well as changes in social behavior of human makes picture of entrepreneur activity quite dynamically changing. Corporate governance in order to keep up with those changes requires fast adaptations as well. But is it possible at all? Can we define pillars of transparency, and stability in the way which allows adaptive mechanism embedded? Few examples from real world of Corporate Governance are used here to support discussion points aiming more in formulating questions, and naming problems expanding traditional understanding of the topics with tomorrow's challenges coming today.

Keywords: agency theory, big data, corporate governance, digitalization, stewardship

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.18

Introduction

The most common definition of *corporate governance* is related to the “collection of control mechanisms that an organization adopts to prevent or dissuade potentially self-interested managers from engaging in activities detrimental to the welfare of shareholders and stakeholders” (Larcker, Tayan, 2016; Grabowska 2016; Brzozowska, Pawełoszek, Turek 2016). The governance definition by World Bank says: “the exercise of political authority and the use of institutional resources to manage society's problems and affairs”. According to the economic view *corporate governance* has an influence on the vitality and integrity of the economic system (Mohamed, Ratnatunga 2008). *Corporate governance* in this point of view provides a framework for the division of labor and financial results in a company (Guillen 2000).

However, not only for the purpose of this paper, but generally whenever that term is in use we may keep in mind two other possible interpretations. First, according to the narrowest, legal definition corporate governance is the distribution of competences among statutory bodies of a limited liability or joint-stock company (Larcker, Tayan 2016). The opposite approach, the broadest (systematic) definition, sees *corporate governance* as the collection interdependent and complementary legal and economic institutions, aiming at ensuring correct and economically effective operation of joint-stock companies (in particular public companies) (OECD 2004) and solving or at least mitigating the contradictions (conflicts) of people's interests involved in the company.

Another essential term or definition for further consideration in this paper is the concept of “ownership”. Aristotle believed that it is the direct extension of natural rights, and despite Christian theories, which seem to depreciate ownership (we all know Matthew 19:16-30 and the example of the camel and eye of the needle) people tended to secure ownership as much as they could over the centuries. By ownership rights I mean the very basic rights to use property in the way preferred by the owner (within legal boundaries, of course), freedom of derive benefits from the property and finally the ability of transferring the ownership to other people or institutions.

Over the centuries, the ownership right was one of the pillars of economic development of Europe and the USA. One of the basis of classic economy was the assumption of an entrepreneur maximizing his own goals that would contribute to the whole economy (Smith 1954).

At the beginning of the 20th century it was still very common to see ownership and management in one hand. To complete our considerations, we need to mention examples when management functions were separated from formal ownership already in medieval cities and universities, but it became a dominating trend in the first half of the last century.

The rapid technological development and the even faster growth of corporations has brought several challenges for the split of management and ownership functions, already named at that time the steward theory, agency theory, and finally, corporate governance theory.

Purpose and objectives of governance

Before we start reviewing corporate governance theories developed so far, we need to define two terms already mentioned in the Introduction. These two terms are *direction and control*.

The first term can be understood in our context as an internal need to provide definition of roles and responsibilities of the board of directors and top management, define policies and programs and the response scheme through relevant mechanisms of internal control. The second term, control, should be understood as the determinants of external regulators and government, which include the framework for operations brought by legislation and formalized communication rules embedded, for example, in stock exchange regulations (Larcker, Tayan 2016).

The objectives of governance are different and depend on the group of stakeholders which is concerned (Grabowska, Otola 2015; Skowron-Grabowska, Tozser 2016).

The objectives of the board of directors are defined around understanding of the widely understood company activity and the way the company should act to sustain listing on stock exchange. Advice and guidance issued by the board of directors are the form of realization of the objectives defined in such a way (Larcker, Tayan 2016). Broad understanding of the objectives includes also actions which attract investment.

Shareholders require safe environment to invest and a clear and transparent way to assess global opportunities. Transparency should also prove accountability and responsibility as the key factors determining the investment environment.

Scope and underlying principles

So far the scope of governance was defined in relation to direction and control, clearly defined in the sections above. Direction as explained above is based on the internal perspective and includes the definition of corporate structures and roles, procedures and rules of internal control, creating general corporate environment and culture of professionalism and ethics, and finally monitoring and adapting all the above elements in order to meet objectives.

The scope of control includes all forms of legislation related to corporate activity. We can name here, of course, corporate law but also health and safety, labor law, and quite a few aspects of environmental regulations.

The basic principles are often overlooked when describing the activities of the board of directors as obvious. Indeed, they should be obvious but to have a complete view, they are listed below (LSBF 2018):

Fairness – a sense of equilibrium or even-handedness when dealing with others. It is particularly true in stakeholder relations. What is described as being fair is intangible, however it relates close to a societal recognition of what are the expected norms of behavior and a sense of fairness between differing groups such as the fairness of directors pay in relation to the pay received by employees.

Openness/Transparency – a sense of lifting the veil from operations, of creating openness in company operations. Transparency can relate to informing about the financial position and identifying investment or corporate risk. Transparency is supported through disclosure of decision rationale and the use of meetings with shareholders on regular basis (OECD 2004).

Innovation – the ability to introduce changes into an organization or with regard to its business positioning. Innovation is the watch word for organizational success in a fluid, dynamic business environment and, as a principle of governance, commands the board of directors to take actions in the area of measured changes in product and market activities.

Skepticism – can be viewed as a counter balance to innovative drive on the board of directors. A degree of cynicism or reluctance to accept a given idea or belief is necessary until such a belief has been established through reasoned and objective argument. The sense of balance between innovation and skepticism has implications for the board's personality and skills base (LSBF 2018).

Independence – the ability to be unbiased from personal or other influence outside of that prescribed through one's formal role in the organization. Independence is an issue for both directors and their auditors (Larcker, Tayan 2016). Independence requires real detachment and is connected to the need for clarity in terms of what an individual's role should be.

Probity/Honesty – abiding by the legal standards valid in society. There is also more general sense of being an honest player or an individual presents high ethics.

We may say that honesty has a tangible interpretation relating to adhering to the legal regulations whereas a sense of probity is a sense of fair dealing or honesty in a no so precisely and literally defined societal sense.

Responsibility – it relates to the need to accept liability for one’s actions. The willingness and readiness not to hide behind blame placed on others but rather to face ones’ own role in the actions of the corporation. A meaning of responsibility could be viewed in a smaller scope with regard to shareholders needs but should be considered in a wider sense of responsibility to country or society as a whole.

Accountability – concerns the development of responsibility. At this point the sense of accepting liability for our actions is extended to include the need to demonstrate this in taking responsibility by communicating actions taken or decisions reached to the interested bodies. Accountability is often seen within the accounts provided to the market or in the wider nature of disclosure. Directors often also account by the Annual General Meeting or even being represented at a parliamentary.

Integrity – a building’s integrity relates to its strength or solidity. In case of corporate relation perfect definition was given by one of my lectures in EY Academy – as the ability to do the right things when nobody is watching. An individual can demonstrate integrity through operating by a high moral code of ethics. This integrity must be combined with the influences of self-interest or the pressure placed upon an person by others to act in a way that would result in the integrity of the director.

Judgement – it relates to the ability to weigh issues, to have balance and to not be swayed by emotive issues. Judgement is maintained through information or a formal process of consideration (LSBF 2018). Demonstrating good judgement could be through scrutiny of the performance of the corporation although in an ethical sense good judgement needs consideration of fairness and integrity rather than simply inspecting the results (Oplustil 2010).

Reputation – reputation is an effect of proving adequate adherence to the other underlying principles. Reputation may be observed from individual, entire board or corporate perspective of. If reputation of the individual is questioned their position on the board becomes insecure. If the company’s reputation is under question mark this can have a long term damaging effect on results.

Scope of governance (as it is)

It is not easy to present general scope of governance as it differs from country to country, slightly differently defined by corporate tradition and legislation but I will try to pint out institutions and routines which are the most commonly met.

Board of directors were mentioned quite extensively already – so just few words about precise role in the scope. An effective board of directors should (LSBF 2018; OECD 2004):

- Lead company strategy prudently with effective internal controls and risk management, to maximize sustainable long term success of company.

- Set the company’s values. This includes setting a responsible tone from the top which accepts the fundamental principles of governance, especially a sense of obligation and accountability with regard to stakeholder relationships.
- Should meet regularly, with a formal agenda.
- Should disclose details its membership (including Chairman, CEO, Senior Independent Director, Committee members) and prove transparency in the Annual Report.
- Should ensure Chairman and Non-Executive Directors (NEDs) meet in absence of the Executives, to assess their performance.
- Should ensure NEDs assembly without Chairman annually, to think through the performance of the Chairman.
- Chairman and Chief Executive Officer
- They should not be the same person.
- The Chairman leads the board, and sets the agenda for board meetings, ensuring there is enough time for important matters and all directors contribute.
- The Chairman is the key contact for shareholders.
- The CEO runs the company (Jezak 2010).
- Board composition
- No one person, or group of individuals, should be capable to dominate the board.
- Should be an correct size, and right balance of skills and experience. This contains diversity, including by gender.
- Appointments to the board
- Have objective merit-based criteria for selection of new board members.
- Oversee induction and training for all directors (likely to be organized by the Chairman, assisted by the Company Secretary).
- Annual performance review
- The Board, its committees, and individual directors should have performance evaluated at least once per year.
- Re-election of board members
- At 1st AGM after nomination to board, and at least every 3 years afterwards, by shareholders (note, for FTSE 350 companies, all directors are up for re-election every year).
- If not annual re-election for all directors, practical to “retire by rotation” and avoid potentially losing all the board at once.
- Remuneration of directors (Oplustil 2010)
- A significant percentage should be performance-related.
- Should include industry pay levels.
- Sufficuent to attract, retain and motivate.
- Notice periods no should not be longer than 1 year.
- Internal control
- The Board should ensure a sound system of Controls.
- An annual review of effectiveness of controls is required and should be reported in the Annual Report.

- There should be an Audit Committee of at least 3 Independent NEDs (Non-Executive Directors) (Jeżak 2010).
- The main role of the Audit Committee is liaison with the internal and external auditors on all matters.
Relations with shareholders
- There should be regular dialogue with shareholders.
- The Chairman is to ensure shareholder views are communicated to the Board.
- Communicate with investors and encourage debate through AGM.

Challenges of governance in digital world

Intangible companies. First venture of converting global is potential to exist of companies which can be built as an alternative around concept and generated instead of conventional version with fixed assets, buildings, places of work, belongings and production facilities.

Example of an organization developing a great deal quicker than concept of governance is Uber.

Uber technology was established in 2009 by Travis Kalanick, Garrett Camp, and Ryan Graves. Kalanick became a serial entrepreneur with a computer science experience, having established businesses previous to Uber, the latter of which he offered to Akamai in 2007 for \$ 15 million. In 2009, Kalanick and Camp conceived of the concept of a mobile app that might be used to reserve rides from non-public drivers on demand after the two experienced trouble catching cab rides in San Francisco. Graves became in short introduced on as CEO earlier than Kalanick took over (Larcker, Tayan 2017).

From the start, Kalanick launched into an competitive campaign to dominate the ride-sharing business, increasing first throughout the U.S. after which across the world. with the aid of 2014 – less than 4 years after launching its app – Uber became operating in greater than 250 towns in 53 international locations. “It’s likely the fastest international expansion that I’ve ever seen from a venture-backed company”, located an early investors (Rusli, MacMillan 2014). Revenue, which become a hundred twenty five million in 2013, rose to \$ 6.5 billion 3 years later. The words of an early worker, Kalanick’s become recognized “increase above all else”. This attitude stored inside the corporation’s 14 cultural values, which advocated behaviors inclusive of “usually be hustling”, “make magic”, and “toe-stepping”.

Further records of Uber indicates us how incomplete corporate Governance equipment we’ve got in hands of stakeholders. Speedy boom and competitive police embedded in the those boom is a center value of the corporation. This single declaration undermines all listing of conventional values relating to idea of stability and harmonic coexistence of stake holders.

Significance of reputation as fundament of organization isn't anything new, however within the scenario of a approach described as above it have to have priority remedy as organization through definition understanding its enterprise version negatively affects public relation problems.

Digitalization effect in board rooms

Organizations also are exposed the robbery of proprietary technology or methods of manufacturing. In 2016, US steel become attacked by means of hackers allegedly connected to the Chinese authorities who stole techniques for generating light-weight metal. That same year, Monsanto observed that an worker had been cooperating with a overseas authorities to thief information on the company's advanced seed technology. The worker loaded "noticeably state-of-the-art and unauthorized software program" on his pc that allowed a foreign government to screen his activity remotely and transmit proprietary records.

Greater mundane however probably extra beneficial cybercrimes contain the robbery of corporate information shared among organizations and their advisors. As an instance, in 2016, distinguished law firms Cravath Swaine and Weil Gotshal had been amongst several of advisory firms hacked by using cybercriminals who stole nonpublic data on corporate customers, which could probably be used for insider buying and selling. In addition, the servers of accounting company Deloitte had been hacked and documents for a small variety of clients had been accessed. In 2017, the Securities and exchange commission found out that Edgar, the database that stores the corporate filings of all publicly traded organizations indexed in the U.S., had been accessed, even though the agency did not disclosed what records become stolen.

Eventually, organizations and their delivery chains were compromised by way of ransomware assaults wherein cybercriminals disrupt computing structures or call for payment underneath threat of disrupting systems. Important assaults passed off in 2017. The primary concerned a ransomware software known as Wanna Cry which infected computer systems using Microsoft Windows operating system. (Vigliarolo 2017) the program mechanically encrypted laptop information and demanded charge in Bitcoin for its release. Over two hundred computer systems in one hundred fifty international locations were affected. FedEx and Nissan mentioned being materially impacted (CNBC 2017). A second malware assault in July 2017 took down the computing systems of main multinational businesses – consisting of Merck, Mondelez, and Maersk – and disrupted enterprise operations over a couple of days. Maersk declared that significant pc outages prevented the corporation's transport subsidiary from reserving new shipments and imparting charges at selected terminals (Kostov, Paris 2017). Mondelez anticipated that the attack reduced 2d-quarter sales increase by three percent points.

Regardless of the sample of escalation introduced above, consistent with Stanford researchers only 30% of all board meeting even touches trouble of cyber-protection. Individuals of boards are not usually prepared to take into account and counter act to modern threat linked with cybercrimes.

Conclusions

Conclusion of the paper is constant need of adjustments in Corporate Governance rules principles and institutions. Examples brought above proved that we cannot rely on current approach to governance as such approach faced with challenges of digital era is going to fail. In both principle based approach and also regulated approach it is necessary to introduce working frameworks which are ready to accommodate situation from highly digitalized world.

Literature

1. Adams N. (1999), *Próby reformowania brytyjskiego systemu nadzoru właścicielskiego*, [in:] Rudolf S.(red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Bensinger G. (2017), *Uber CEO Takes a Break as Scandals Roil Firm*, “TheWall Street Journal”, June 14.
3. Brzozowska A., Pawełoszek I., Turek T. (red.) (2016), *Wiedza i technologie informacyjne w zarządzaniu procesami biznesowymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
4. Cadbury Committee (1992), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London.
5. CNBC (2017), *Unprecedented' Cyberattack Hits 200,000 in at Least 150 Countries, and the Threat is Escalating*, CNBC (May 14, 2017).
6. Grabowska M. (2015), *Implementacja zasad ładu korporacyjnego a konkurencyjność spółek*, [in:] Jerzemowska M., Stańczak-Strumiłło K. (red.), *Współczesne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, p. 53-70.
7. Grabowska M. (2016), *Sytuacyjne konteksty ładu korporacyjnego*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
8. Grabowska M., Otola I. (2015), *Corporate Governance in Turbulent Times*, [in:] *The Possible Positive Aspects of Economic Crises. 2015 Global Business Conference (GBC)*, Sibenik, Croatia, Innovation Institute, Zagreb, p. 69-79.
9. Guillen M.F. (2000), *Corporate Governance and Globalisation: Is There Convergence Across Countries?*, The Wharton School and Department of Sociology, University of Pennsylvania.
10. Isaac M. (2017a), *Uber Tallies the Costs of Its Leader's Drive to Win at Any Price*, “The New York Times”, April 24.
11. Isaac M. (2017b), *Uber Uses Tech to Deceive Authorities Worldwide*, “The New York Times”, March 4.
12. Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
13. Kostov N., Paris C. (2017), *Cyberattack's Fallout Fuels Scramble*, “The Wall Street Journal”, June 29.
14. Larcker D., Reiss P., Tayan B. (2016), *Critical Update Needed – Cybersecurity Expertise in the Boardroom*, Stanford Closer Look Series, Corporate Governance Research Initiative, November.
15. Larcker D., Tayan B. (2011), *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, FT Press.
16. Larcker D., Tayan B. (2017), *Governance Gone Wild: Epic Misbehavior at Uber Technologies*, Stanford Closer Look Series, Corporate Governance Research Initiative, December.

17. LSBF (2018), *ACCA PI Study Manual 2017/18*, London School of Business and Finance, Interactive Worldwide, London.
18. Menn J., Somerville H. (2017), *Uber Fires 20 Employees after Harassment Probe*, “Reuters News”, June 6, <https://www.reuters.com/article/us-uber-sexual-harassment/uber-fires-20-employees-after-harassment-probe-idUSKBN18X2GZ> (accessed: 21.08.2017).
19. Mohamed A., Ratnatunga J. (2008), *Do Accounting and Finance Tools Serve Governance?*, CARF F-Series CARF-F-127, Center for Advanced Research in Finance, Faculty of Economics, The University of Tokyo.
20. Morgan S. (2016), *Why J.P. Morgan Chase & Co. Is Spending a Half Billion Dollars on Cybersecurity*, “The New York Times”, January 30.
21. Newcomer E. (2017), *In Video, Uber CEO Argues with Driver Over Falling Fares*, Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-28/in-video-uber-ceo-argues-with-driver-over-falling-fares> (accessed: 17.06.2017).
22. OECD (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1557724.pdf> (accessed: 02.10.2017).
23. Oplustil K. (2010), *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa.
24. Ponemon Institute (2016), *2016 Cost of Data Breach Study: Global Analysis*, Ponemon Institute, Michigan.
25. Rusli E.M., MacMillan D. (2014), *Uber Fetches \$18.2 Billion Valuation – Car Service App Worth More Than Hertz*, “The Wall Street Journal”, June 7.
26. Skowron-Grabowska B., Tozser J. (2016), *The Problems of Corporate Social Responsibility. The Issues of the Economic Theory and Practice*, [in:] Brzozowska A., Pawełoszek I., Turek T. (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w zarządzaniu procesami biznesowymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, p. 181-190.
27. Smith A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, PWN, Warszawa.
28. Staff R. (2017), *Uber Used Secret Tool to Evade Authorities*, “Reuters News”, March 4, <https://www.reuters.com/article/us-uber-greyball-idUSKBN16A2IL?feedType=RSS&feedName=newsOne> (accessed: 20.08.2017).
29. *Uber CEO Says He Must ‘Grow Up’ After Argument with Driver*, “Reuters News”, March 1.
30. Vigliarolo B. (2017), *10 Major Organizations Affected by the Wanna Cry Ransomware Attack*, TechRepublic, <https://www.techrepublic.com/pictures/gallery-10-major-organizations-affected-by-the-wannacry-ransomware-attack/> (accessed: 20.06.2017).

ŁAD KORPORACYJNY W EPOCE CYFROWEJ – PODSTAWY TEORETYCZNE

Streszczenie: Ciągłe rosnąca szybkość postępu technicznego wraz z towarzyszącymi zmianami w modelu zachowań społecznych człowieka zmieniają bardzo prędko obraz przedsiębiorstw. Ład korporacyjny wymaga również szybkich adaptacji, aby nadążyć za tymi zmianami. Ale czy to w ogóle możliwe? Czy można tak zdefiniować filary stabilności i przejrzystości, by jednocześnie umożliwiły dynamiczne dostosowania? Kilka przykładów praktycznych z zakresu problemów ładu korporacyjnego ilustruje, jakie pytania powstają i jakie problemy rodzą się przy próbie rozszerzenia zakresu tradycyjnego rozumienia tematu poprzez wyzwania dnia jutrzejszego, które nadeszły dzisiaj.

Słowa kluczowe: teoria agencyjna, Big Data, ład korporacyjny, cyfryzacja, służebność



POTENTIAL FOR COLLABORATION AS SUPPORT FOR AIRPORT MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF RADOM AIRPORT)

Dorota Rajkowska

Radom Airport

Abstract: Collaboration is a measurable effect of joint action, while its occurrence is closely related to the development of an organization. The author presents it as the element of management. The article is based on the concepts of identification and measurement of the potential for collaboration. An analysis of the organization's collaborative potential is presented on the example of Radom Airport. It is based on the methodology of researching the organization's potential for external collaboration constructed on the basis of the classic organization model according to H.J. Leavitt. The specified model was the basis for the development of a questionnaire, based on the grades in the 5-point Likert scale, thanks to which it was possible to assess the level of organization preparation for collaboration at a given stage.

Keywords: management, cooperation, collaboration, potential, airport

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.19

Introduction

Management in a contemporary organization develops and changes. The area that stimulates the changes in management is the development of knowledge and the flow of information. An important element that affects the perception of this process and the changes in it is the environment that requires joint action. The concept of collaboration between independent enterprises is a key element in the development of each enterprise. They implement the economic activity adopted by the market and strive to achieve various objectives. The essence, the character, and the forms of relations between them are the subject of the analysis described in literature on either a theoretical or a practical basis (Zachorowska 2006, p. 58; Daft 2012, p. 7; Nowicka 2011, p. 2-9; Levi, Devis 2008, p. 2180; Krzywda, Krzywda 2015, p. 75; Kalmi 2007, p. 625). They are closely related to the level of employment and increase in turnover. However, collaboration with companies from a particular sector has a strong positive relationship with the increase in profitability (Robson, Bennett 2000).

The existence of agreements and collaboration between various participants of the market explains the transaction costs theory, which emphasizes the importance of operating costs reduction (Heiman, Nickerson 2002, p. 97-116). From the perspective of management, the value chain concept of the M.E. Porter is important. He considers external chain management as the source of added value.

M. Romanowska and M. Trocki (2002, p. 16) believe that in this case, it is not only about the benefits of good economic collaboration, but also about taking over the added value skilfully by negotiating and using synergy effects.

Collaboration is a measurable effect of joint action, while its occurrence is closely related to the development of the organization (Surowiec 2015, p. 157; Ejdys, Ustinovicus, Stankeviciene 2015, p. 269). It can also be seen as a management tool (Pierścieniak 2016, p. 201). In an organization providing services (such as an airport), collaboration is a key element of functioning. Each manager should be aware that his effectiveness is important for the development of the company and the decision-making processes are conditioned by its development. In the light of these premises, it is worth considering how collaboration is related to the management process and how the organization can prepare to implement effective collaboration that will enable it to develop.

One type of an organization whose operations is based on cooperation is an airport. An airport as an organization has to carry out the development process using the support of other organizations and closely collaborate with them. Recognizing the potential for collaboration is important for the efficient operation of the airport. This information is important for the management process.

The article aims to identify the potential for collaboration of the airport and to connect its role with the management process.

The methodology used in this article is based on the concepts of identification and measurement of the organization's potential for collaboration contained in A. Pierścieniak (2015) in a book *The Organization's Potential for External Collaboration – Theoretical Approach and Measurement Methodology*. The analysis used deductive methods, indicative methods, and a questionnaire to diagnose individual elements of the studied phenomenon. The subject for research was chosen deliberately, using the criterion of the airport and guided by the availability of data. The case study is based on a diagnosis of the organization condition.

Collaboration and airport management

Each company operates in a specific environment. It is recorded in literature in various ways. For example, L. Nieżurawski (2005) understands it as all phenomena, processes, and institutions shaping its interchangeable relations, sales opportunities and forms of operation, as well as development conditions. The environment here is the internal environment of the company and all elements that are not part of the company's system but are related to it and affect its state, or whose state is affected by the airport.

All factors representing surroundings understood in this way have been grouped in two areas. The external environment, further called macro-generation and the general environment, includes elements which affect the company and its relations with recipients, but the enterprise itself has no possibility of influencing them. In the study area, six types of surroundings were also distinguished. They include economic, political, legal, international, technical and technological environments as well as the external environment, which is the competitive environment. The target environment

was also distinguished, the elements of which affect the company and its market relationships, but the enterprise itself has the possibility of influencing them, so it receives some feedback. This environment is represented by recipients, competitors, suppliers, etc. E. Porter limits the competitive environment to the sector (Porter 1999). On the other hand, the remaining elements of the near environment, mainly related to the supplier's relationship, the recipient, and the non-sectoral environment, are factors shaping the attractiveness of a given sector for potential investors. For this reason, three groups of factors were identified in this area related to the situation of the sector, trends shaping the sector and relations between its participants and other elements of the competitive environment. However, factors representing the external environment do not exhaust the list of all determinants affecting the choice of forms of collaboration. In addition to the external environment, both far and near, R.W. Griffin (1998) additionally distinguishes the so-called internal turning of an organization whose main components are management, employees, and organizational culture. Therefore, the third area of searching for factors is the internal environment, which is the set of the company's potential, taking into account its strengths and weaknesses, which may become the reason for a possible success or failure on the market (Marek 1999). The concept of business management is an intentional process, the development of which indicates the common occurrence of such features as purposefulness (Drucker 2002, p. 85; Illés, Dunay, Jelonek 2015, p. 48; Seroka-Stolka, Krawczyk-Sokołowska, Grabowska 2016, p. 122). The development of science means that today we understand the way of achieving the goal as actions focused not only on the classic management functions identified by, J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert Jr (Stoner, Freeman, Gilbert 2011, p. 62).

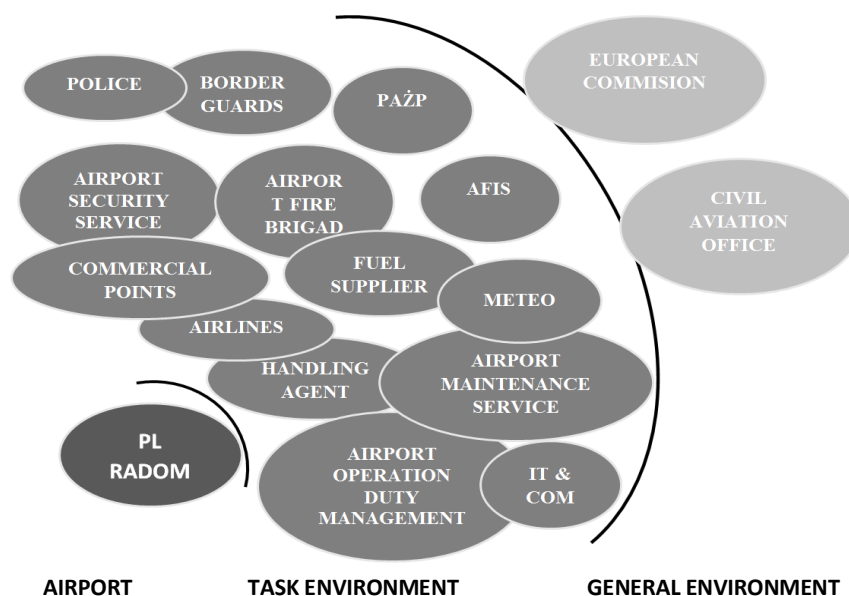


Figure 1. The institutional environment of Radom Airport – collaboration actors

Source: Own elaboration

Management is perceived today in a broader sense, and contemporary definitions are very abstract. A.K. Koźmiński said that the essence of management is to control diversity and transform a potential conflict into collaboration. He also explains that collaboration is not limited to the interior of the organization, but it must also include relations with external entities and aims to ensure the organization's survival and development. It consists in ensuring (conscious creation) appropriate conditions for the organization to act in accordance with its assumptions – it fulfills its mission, achieves its goals and maintains the necessary level of cohesion, enabling ongoing functioning and further stable development. The power of collaboration is taken from their multidimensionality (Pierścieniak 2014, p. 92).

According to the concept mentioned above of the management process, collaboration is a tool for creating relations, and without it, a modern enterprise does not function. Every enterprise, including the airport, cooperates with the environment. It is the environment which directly collaborates with the airport and further defines how the airport should operate (*Figure 1*). Most airports in Poland, in addition to collaboration with airlines, base their operational activities on collaboration with external organizations providing airport security services and handling services for passengers and planes. The schematic diagram of Radom Airport environment is shown in *Figure 1*.

The immediate surroundings of the airport are organizations and cells directly affecting the airport. The correctness and safety of flight operations depend on them. This dependence is also reversed because the airport creates an environment in which they can function. These cells are either external organizations, or they directly belong to the airport's organizational structure, depending on their size. The general environment includes organizations that create laws and regulations which regulate its functioning and which it is obliged to observe.

Characteristics of Radom Airport's collaboration in the context of management processes

The airport is an organization which is potentially determined by the maximum airport capacity, which is the number of passengers and aircraft accepted at a given time. Radom Airport could be the strategic point for the economic development of Radom city and the surrounding areas in the future. It could offer the potential to service other urban agglomerations, including Warsaw. On the one hand, the growing number of passengers will force the necessity of additional expansion of the infrastructure around the airport directly connected with it, such as parking lots, access roads, public transport elements. On the other hand, the development of Radom Airport will affect the development of related services such as hotels, catering facilities, commercial buildings, offices, and tourist agencies. The strategic goal of the development of Radom Airport is to achieve the status of a stable regional international airport constituting a support airport for Warsaw – Okęcie airport and being a stimulator of the development of the city of Radom and Radom sub-region.

The airport in Radom has all the services guaranteeing the efficient operation of the company in its structures. The collaboration of Radom Airport with external entities is based mainly on its collaboration with airlines. It applies to efficiently checked passengers as well as loading and unloading luggage from and to the aircraft, and safe take-off and landing of planes. The quantitative effects of collaboration are identified by the growing number of passengers. Another element is the qualitative dimension of collaboration, in which one of the areas is preparing the organization for collaboration.

Research methodology

The analysis of the organization's preparation for collaboration, or the cooperative potential of Radom Airport, is based on the methodology of researching the organization's potential for external collaboration, which was constructed on the basis of the classical organization model according to H.J. Leavitt. In the concept of collaborative potential, A. Pierścieniak (2015) distinguished eleven basic elements of potential, grouped in five main areas, which each organization has. In the area of goals and tasks, there are such elements as strategic planning of teamwork (E1). The area of technology is divided into know-how understood as activities supporting the collaboration process implemented in the organization of dry elements as the system of communication (E2), obtaining financial resources for partnership (E3), and the decision-making process (E4). In the area of structure, two elements were identified: organization of the cell for collaboration (E5) and division of tasks, duties, and responsibilities (E6). In the area of people, the process of selecting employees (E7), competences and attitudes of employees is related to collaboration (E8) and leadership (E9). The area of the organization's environment is focused on external support for collaboration (E10) and reputation (E11).

This specific model was the basis for the development of a questionnaire, by means of which, on the basis of assessments made on the 5-point Likert scale, it is possible to assess the level of organization preparation for collaboration at a given stage. Achieving the higher stage is conditioned by the achievement of the lower stage. The study was conducted on the basis of an interview questionnaire. The subject of the research was deliberately designated, as the features of selection and development perspectives in the future were indicated. The research was carried out in February 2018.

The potential of Radom Airport for external collaboration

Identification of individual elements of collaborative potential has shown that it is not homogeneous regarding the level of preparation of individual areas of the organization for collaboration (*Figure 2*). In the light of these objectives, one of the elements determining the model diagnosed is E1. Radom Airport has collaboration strategies and clear strategic goals available on the website. The goals of collaboration are evaluated, and employees are aware of them and know them.

The second area is defined as technology and consists of three key elements. Regarding element E2 – the communication system in the diagnosis was assessed

at level 2. Only the flexibility condition of the communication pattern was not met, which results from the binding provisions of law that strictly define the manner of specific channels and communication tools, leaving no freedom in their selection. The next element is E3, which is acquiring financial resources for the entity.

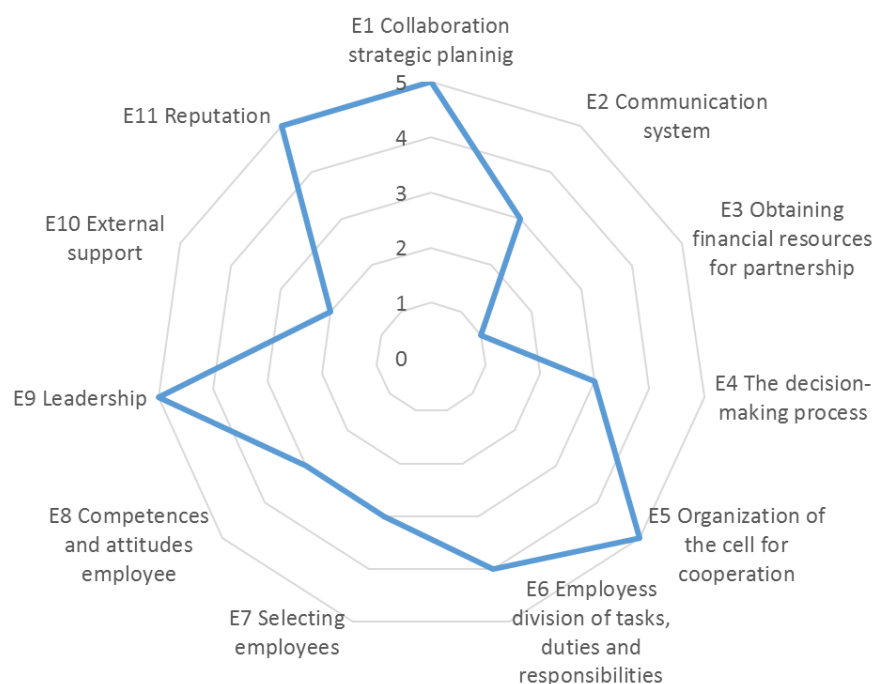


Figure 2. Collaborative potential PL Radom – results of the diagnosis in terms of quality

Source: Own elaboration

Radom Airport does not have procedures related to it, because it is still in the phase of infrastructure investments. Maintenance costs are not balanced from the company's revenues, and the only owner does not have Radom Airport included in budget expenditures. In connection with the above, there are no clear sources of financing, and thus there is no way to develop permanent rules for acquiring funds for external collaboration. Element E4, which is the decision-making process, is multi-layered and consists of several stages. It is supported by direct contacts using various media, but there are no records about the participative decision-making model in the template.

The next element to explore is the structure. It is an organization of the cell collaboration E5. It is an area interpreted as a conscious process of formation of an organizational unit cooperating at the level of an individual that identifies its hierarchical position and is adapted to it in the organizational area. Element E6 covers the principles of division of tasks and responsibilities. In Radom Airport, the heads of different units monitor the effectiveness of organizational solutions

and improve them. The adaption of the structure is settled as the adaption of changes pertaining to the strategy modification and the objective of collaboration. Radom Airport has experience in assigning tasks and responsibilities. The scope of activities for the employees of the organizational unit is developed and documented, and updated if necessary in accordance with the competences and individual characteristics of the employees.

In the area of people, element E7 concerns selecting employees. However, there is no procedure for assigning tasks and responsibilities to co-operating members of the organizational unit because it is the copy of the template that is formally in force in accordance with the law. The next element E8 explains the competences and attitudes of employees, determining the level of preparation for collaboration of the organization employees. In Radom Airport, there is a procedure of selecting employees, who are required to know about the operational activities of the aerodrome and cooperating units; however, the selection procedure is not dependent on the detailed procedures of the organization Radom Airport is planning to collaborate with. Specialist training is organized when such collaboration is organized. The company does not have a developed employee incentive system that could shape an active attitude during collaboration. Nevertheless, element E9 of leadership specifies that the manager is an important element in the collaboration process. The manager presents a success-oriented attitude and influences the selection of employees. He also adopts an attitude supporting the functioning of the collaboration cells, aimed at solving problems.

In the environment area, element E10 – external support concerns the surroundings of Radom Airport. Because the only owner is the local government – the Municipality of Radom City, the company is supported both economically and politically at the local level. Functioning is a strategic goal for local authorities, and there is a possibility of obtaining both financial and substantive support related to the implementation of objectives and tasks in collaboration with airlines. Radom Airport, however, does not have a developed procedure for analyzing the environment that allows for the use of assistance programs for collaboration implemented by the company. The last area in collaboration with partners is E11 – reputation. Radom Airport is perceived very well by the airline it cooperates with. It has experience in collaboration promoted in various media and is aware of the need to constantly build its reputation in the field of external collaboration.

Conclusions

The above analysis shows that the collaboration process implemented at the airport is an element of management. It applies mainly to the process of making decisions about establishing relationships with partners, who, due to their character, have a huge influence on the functioning of the airport. This kind of collaboration is symbiotic, and the potential for such collaboration can be treated as one of the most important features of the airport.

In the analyzed example of the airport in Radom, not all areas are equally developed. The analysis of the planning process demonstrates that the collaboration

works well. Partially, the structure was not too well adjusted to tasks and competences. People are the lowest rated area. Finally, although the potential in the sphere of leadership is large, it is necessary to evaluate the employees and shape their competences for collaboration.

The presented problem has a large research potential. Not only does the situation of the airport in question require deeper analysis, but it would be interesting to extend the research to other airports, which may contribute to the development of the theory of cooperative potential.

Literature

1. Bendkowski J. (1990), *Ekonomika i zarządzanie przemysłem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
2. Daft R.L. (2012), *Management, South-Western Cengage Learning*, Nelson Education, Nashville.
3. Drucker P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
4. Ejdyś J., Ustinovicus L., Stankevičienė J. (2015), *Innovative Application of Contemporary Management Methods in a Knowledge-Based Economy – Interdisciplinarity in Science*, "Journal of Business Economics and Management", Vol. 16(1), p. 261-274. DOI: 10.3846/16111699.2014.986192
5. Griffin R.W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
6. Heiman B., Nickerson J. (2002), *Towards Reconciling Transaction Cost Economics and the Knowledge-based View of the Firm: The Context of Interfirm Collaborations*, "International Journal of the Economics of Business", Vol. 9(1), p. 97-116. DOI: 10.1080/13571510110103001
7. Illés B.Cs., Dunay A., Jelonek D. (2015), *The Entrepreneurship in Poland and in Hungary. Future Entrepreneurs Education Perspective*, "Polish Journal of Management Studies", Vol. 12, No. 1, p. 48-58.
8. Kalmi P. (2007), *The Disappearance of Cooperatives from Economics Textbooks*, "Cambridge Journal of Economics", Vol. 31(4), p. 625-647.
9. Koźmiński A.D., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa.
10. Krzywda D., Krzywda J. (2016), *The Role of Soft Skills in the Profession of Logisticians*, "Supply Chain Management Journal", Vol. 7, No. 2, p. 75-83.
11. Levi Y., Davis P. (2008), *Cooperatives as the "Enfants Terribles" of Economics: Some Implications for the Social Economy*, "Journal of Socio-Economics", Vol. 37(6), p. 2178-2188. DOI: 10.1016/j.socec.2008.06.003
12. Marek S. (red.) (1999), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
13. Niezurawski L. (2005), *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
14. Nowicka K. (2011), *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, "Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 6, p. 2-9.
15. Pierścieniak A. (2014), *Wielowymiarowość zjawiska współpracy w organizacjach formalnych*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr (11), p. 90-99.
16. Pierścieniak A. (2015), *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, seria: Monografie i Opracowania nr 18, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
17. Pierścieniak A. (2016), *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, "Organizacja i Kierowanie", nr (1)171, p. 25-36.

18. Pierścieniak A., Frejtag-Mika E. (2015), *Współpraca jako narzędzie zarządzania w JST*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 17, z. 2, cz. 2, p. 211-222.
19. Porter M.E. (1999), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
20. Robson P.J., Bennett R.J. (2000), *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*, "Small Business Economics", Vol. 15, No. 3, p. 193-208.
21. Romanowska M., Trocki M. (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
22. Seroka-Stolka O., Krawczyk-Sokołowska I., Grabowska M. (2016), *Environmental Management Models*, [in:] *Scientific Proceedings of the Scientific Technical Union of Mechanical Engineering*, R. 24, Vol. 6(192), International Scientific Conference "High Technologies. Business. Society", Borovets, Bulgaria, p. 121-124.
23. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
24. Surowiec A. (2015), *Rola metody open-book accounting w zarządzaniu relacjami w łańcuchach dostaw*, [in:] Borowiecki R., Rojek T. (red.), *Kształtowanie relacji partnerskich i form współdziałania współczesnych przedsiębiorstw. Strategie – procesy – narzędzia*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, p. 157-163.
25. Walczak W. (2012), *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, "E-mentor", nr 2, p. 19-29, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917> (accessed: 21.08.2017).
26. Zachorowska A. (2006), *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

POTENCJAŁ KOOPERACYJNY JAKO WSPARCIE ZARZĄDZANIA LOTNISKIEM (NA PRZYKŁADZIE PL RADOM)

Streszczenie: Współpraca to wymierny efekt wspólnych działań, a jej występowanie jest ściśle związane z rozwojem organizacji. Autorka przedstawia ją jako element zarządzania. Artykuł opiera się na identyfikacji i pomiarze potencjału organizacji do współpracy. Analiza przygotowania organizacji do współpracy została przedstawiona na przykładzie lotniska w Radomiu. Bazuje na metodologii badania potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej, zbudowanej na podstawie klasycznego modelu organizacji według H.J. Leavitta. Wyznaczony model był podstawą do opracowania kwestionariusza, za pomocą którego, na podstawie ocen z 5-punktowej skali Likerta, można było ocenić poziom przygotowania organizacji do współpracy na danym etapie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, współpraca, potencjał, lotnisko



BANKRUCTWO CZY STABILNOŚĆ RYNKOWA – ANALIZA WYBRANYCH POLSKICH MODELI Dyskryminacyjnych NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI ALMA MARKET SA

Kamil Janik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W czasach nieustającej globalizacji i dążenia do rozwoju wiele podmiotów gospodarczych nie radzi sobie z zarządzaniem, co prowadzi do ich upadłości. Aby zminimalizować ryzyko upadłości, przedsiębiorstwa mają możliwość zastosowania modeli dyskryminacyjnych, potocznie nazywanych modelami wczesnego ostrzegania, które dadzą obraz przedsiębiorstwa pod kątem sytuacji ekonomiczno-finansowej. W artykule przeanalizowano przypadek spółki Alma Market SA, która ogłosiła swoją upadłość. Wykorzystano wybrane polskie modele dyskryminacyjne do wyznaczenia współczynników określających ryzyko upadłości spółki w danych okresach.

Słowa kluczowe: bankructwo, polskie modele dyskryminacyjne, upadłość

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.20

Wprowadzenie

W obecnych zmiennych i turbulentnych czasach ważnym aspektem prowadzenia przedsiębiorstwa jest ocena jego zdolności pod kątem prowadzenia działalności gospodarczej oraz dostosowania się do zmienności otoczenia. Oznacza to zwiększenie skali zagrożeń, co w efekcie przekłada się na wzmożone ryzyko bankructwa. Odpowiednie rozpoznanie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, a także opinia na temat zagrożeń bankructwem przyczyni się do dostarczenia informacji o sytuacji materialnej oraz umożliwi opracowanie prognozy przyszłej sytuacji finansowo-majątkowej podmiotu gospodarczego. Ukazuje to możliwość rozwoju przedsiębiorstwa. W jednostce gospodarczej głównym czynnikiem upadku jest przede wszystkim brak odpowiedniej, wykwalifikowanej kadry kierowniczej, posiadającej zdolności menedżerskie. Kolejną przyczyną mającą realny wpływ na upadek podmiotu gospodarczego jest defraudacja finansowa polegająca na nieodpowiednim gospodarowaniu środkami pieniężnymi i majątkowymi oraz przekazywanie ich do wykorzystania prywatnego. Ostatnią, kluczową przyczyną prowadzącą do upadku przedsiębiorstwa jest nieumiejętne zarządzanie ryzykiem. Nierozpoznanie i brak zdefiniowania wyżej zaprezentowanych czynników z pewnością w dłuższym horyzoncie czasowym doprowadzi do niekorzystnych efektów w jednostce gospodarczej, a w ostateczności do upadłości. Upadłość w świetle przepisów prawnych jest finalnym etapem funkcjonowania przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można wyszukać wiele pozycji dotyczących bankructwa przedsię-

biorstwa oraz jej czynników, a także restrukturyzacji, która jest stosowana podczas procesu upadłości i bankructwa jednostki gospodarczej. Zmiany prawne, a w szczególności efekt przeprowadzonych zmian polityki pieniężnej, doprowadziły do wytworzenia się pojęcia bankructwa. Pojęcia upadłości i bankructwa nie są tożsame, gdyż odnoszą się one i określają zupełnie inny stan w cyklu życia jednostki gospodarczej. Przyczyny upadłości przedsiębiorstwa można rozpatrywać w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W przypadku pierwszego z aspektów odnosi się to do kierownictwa i zarządu mającego możliwość reagowania i działania, czyli ogólnie mówiąc, posiadającego możliwość ingerowania w czynności mające wpływ na kształtowanie się finansów przedsiębiorstwa. Otoczenie zewnętrzne i jego wpływ na upadłość firmy odgrywa znaczącą rolę ze szczególnym uwzględnieniem zmian stanu prawnego oraz panującej polityki finansowej. Czynniki te odnoszą się do funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym otoczeniu i wpływu danego przedsiębiorstwa na otoczenie.

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie polskich modeli dyskryminacyjnych wykorzystywanych do badania kondycji finansowej przedsiębiorstwa, jak również do prognozowania upadłości. Ponadto zostanie określone, które modele wczesnego ostrzegania informowały o możliwości zaistnienia upadłości podmiotu gospodarczego, i będzie także opisana ich skuteczność. Badania zostaną oparte na przypadku spółki akcyjnej Alma Market. Zostaną wyznaczone wskaźniki dyskryminacyjne dla okresu 2013-2016. W artykule zastosowana będzie metoda statystyczna, mająca na celu poznanie zależności i prawidłowości zachodzących tendencji w przedsiębiorstwie. Ponadto użyta zostanie także metoda analizy przypadku, której zastosowanie umożliwi uzyskanie obrazu spółki i jej sytuacji finansowej, przez co powstanie możliwość wyciągnięcia wniosków empirycznych.

Bankructwo jako główny czynnik upadku podmiotu gospodarczego

W literaturze przedmiotu upadłość najczęściej jest definiowana jako długookresowa utrata przez podmiot gospodarczy zdolności spłacania swoich zobowiązań bądź jako deficyt majątkowy niewystarczający do uregulowania wygenerowanego długu. Pod terminem „bankructwo” należy rozumieć absolutną niewypłacalność przedsiębiorstwa i brak perspektyw na odzyskanie majątku (Rosiek, Zyguła 2009, s. 212-213). W miarę rosnących problemów w mikrootoczeniu (niefachowe kierowanie jednostką gospodarczą oraz brak umiejętnego zarządzania ryzykiem) dochodzi do stałego, narastającego zagrożenia bankructwem. Bankructwo jest definiowane jako niewypłacalność dłużnika wobec dochodzenia roszczeń przez wierzycieli. To z kolei prowadzi do odzyskania środków ze wszystkich posiadanych składników majątku. W myśl prawa upadłościowego jest to postępowanie czynione względem dłużnika, który stał się niewypłacalny względem wierzycieli. Postępowanie upadłościowe zostaje rozpoczęte w momencie ogłoszenia przez sąd upadłości podmiotu gospodarczego (Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. ...). Natomiast w myśl art. 11 Ustawy z dnia 11 maja 2015 r. - *Prawo restrukturyzacyjne*, jeżeli jednocześnie zostaną złożone wnioski dotyczące upadłości oraz restruktury-

zacji, to w pierwszej kolejności rozpatrywany jest wniosek restrukturyzacyjny (Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. ...).

Różne przedsiębiorstwa mają różny stopień podatności na bankructwo. Podatność ta jest zróżnicowana i uzależniona od wielkości firmy, pozycji na rynku, jak również od sposobu i strategii kierowania. Ponadto znaczącą rolę w procesie upadłości przedsiębiorstwa odgrywa makrootoczenie. Dodatkowo istotny wpływ na kształtowanie się stabilności rynkowej podmiotu gospodarczego ma konkurencja, która odgrywa mocną rolę w ilości pozyskiwanych klientów, co przekłada się w konsekwencji na poziom uzyskiwanych dochodów. Celem każdej firmy powinno być stałe powiększanie swojego majątku, a nie wyłącznie przetrwanie i egzystencja rynkowa. Bankructwo, a co za tym idzie upadłość, traktowane jest jako naturalna selekcja na rynku (Mączyńska, Morawska 2015, s. 73-74).

W celu oceny stopnia upadłości podmiotu gospodarczego stosowana jest analiza dyskryminacyjna, polegająca na przeglądzie danych prezentowanych przez przedsiębiorstwa w celu dokonania porównania pomiędzy nimi. Prekursorem i ojcem analizy dyskryminacyjnej jest Ronald Fisher, który opracował tę teorię w 1936 roku (Pociecha (red.) 2014, s. 17). Metoda pozwala na kategoryzację obiektów przy zastosowaniu wielu danych opracowywanych równocześnie. Podczas badania zagrożenia bankructwem wykorzystywany jest model liniowy funkcji dyskryminacyjnej. Funkcja wyrażana jest w postaci (Kasjaniuk 2006, s. 95):

$$Z = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k \quad (1)$$

gdzie:

Z – zmienna objaśniana, która ukazuje sytuację ekonomiczną podmiotu gospodarczego;

b_0 – wartość stała;

b_i – współczynnik dyskryminacyjny;

X_i – zmienna objaśniająca.

Wyznaczenie wartości funkcji dyskryminacyjnej prowadzi do zestawienia i porównania z określonymi wartościami granicznymi, co umożliwia właściwe zaklasyfikowanie badanego obiektu do grupy obiektów zagrożonych bankructwem i upadłością lub do grupy podmiotów gospodarczych o stabilnej kondycji finansowej.

W literaturze przedmiotu modele dyskryminacyjne charakteryzowane są jako główne składowe oceny sytuacji ekonomicznej podmiotu gospodarczego. Oceny wynikające z analizy ekonomicznej dostarczają informacji dotyczących sytuacji finansowej oraz czynników, które ukazują możliwość upadłości. Stosowanie i wykorzystywanie modeli dyskryminacyjnych ma zarówno swoje zalety, jak i wady. Do podstawowych zalet można zaliczyć fakt, że istnieje możliwość pomiaru wszystkich czynników poprzez ich dobór w sposób statystyczny. Kolejnym ważnym aspektem przemawiającym za wykorzystywaniem modeli oceny zagrożenia jest to, że charakteryzują się one wyselekcjonowaną grupą wskaźników, które w efekcie zmierzają do wytworzenia jednego, ogólnego wskaźnika. Ponadto za zastosowaniem modeli upadłości przemawia argument, iż są proste do zastosowania w podmiocie gospodarczym. Do kolejnej zalety modeli dyskryminacyjnych można zaliczyć fakt, że posiadają wysoką efektywność sprawdzalności (Tłuczak

2013, s. 423-425). Jednocześnie takie modele dysponują również wadami. Największą wadą jest brak umiędzynarodowienia, polegający na tym, że polskie modele dyskryminacyjne mogą być zastosowane wyłącznie na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Poza tym terytorium będą one niewiarygodne i niemiarodajne. Kolejną wadą płynącą z wykorzystania tych modeli jest fakt, że zostają oparte na danych statystycznych, finansowych, mających swoje umiejscowienie w przeszłości, czyli wykorzystywane są tzw. dane historyczne. Warto również zauważyć, iż przedsiębiorstwa nie mogą opierać się tylko i wyłącznie na jednym mierniku oceny upadłości, gdyż może on nie odzwierciedlić optymalnie i racjonalnie sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu gospodarczego (Bombiak 2010, s. 147-148).

Stosowanie narzędzi związanych z modelami dyskryminacyjnymi upowszechniło się również w Polsce. W artykule zostaną zaprezentowane i zbadane wybrane polskie modele oceny upadłości i zostanie oceniona efektywność ich sprawdzalności na przykładzie spółce akcyjnej Alma Market.

Charakterystyka polskich modeli dyskryminacyjnych

Większa część polskich modeli dyskryminacyjnych została opracowana przy wykorzystaniu liniowej analizy dyskryminacyjnej. W artykule zostanie omówionych i zaprezentowanych sześć polskich modeli dyskryminacyjnych.

Pierwszym polskim modelem, który zostanie omówiony, będzie model opracowany przez Jerzego Gajdka i Daniela Stosa. Model został opracowany na bazie 40 przedsiębiorstw, z których połowa posiadała znamiona upadłościowe, natomiast druga połowa to podmioty, które znamionowała stabilna kondycja finansowa. Próbę przedsiębiorstw o dobrej kondycji finansowej stanowiły podmioty gospodarcze notowane na giełdzie. Ponadto przedsiębiorstwa zostały wyselekcjonowane z branży przemysłowej, budowlanej oraz handlowej. Dane finansowe zostały zaczerpnięte z dwóch kolejnych lat, czyli z roku 1994 i 1995. Owymi danymi posłużono się do określenia wskaźników niezbędnych do zastosowania modelu. Sprawozdania finansowe pochodziły z roku poprzedzającego upadłość podmiotu gospodarczego (Prusak 2005, s. 130-135).

Model został opisany w poniższy sposób, przy jednoczesnym założeniu, że wartość graniczna Z będzie równa 0,44.

$$Z = 0,20098985X_1 + 0,0013027X_2 + 0,7609754X_3 + 0,9659628X_4 - 0,341096X_5 \quad (2)$$

gdzie:

X_1 – przychody netto ze sprzedaży dzielone przez średnią wartość aktywów;

X_2 – średnie zobowiązania krótkoterminowe w okresie 365 dni, dzielone przez koszty wytworzenia wyrobów sprzedanych;

X_3 – wynik netto dzielony przez średnią wartość aktywów;

X_4 – wynik brutto dzielony przez przychody ze sprzedaży;

X_5 – zobowiązania ogółem dzielone przez aktywa razem.

Kolejnym scharakteryzowanym modelem będzie model autorstwa Doroty Hadasik, który został opracowany na podstawie podmiotów gospodarczych posiadających różną formę prawną, wyselekcjonowanych w latach 1991-1997, które złożyły wnioski upadłościowe. Badanie i opracowywanie modelu zostało ograniczone terytorialnie do trzech miast, czyli Poznania, Piły oraz Leszna (Hadasik 1998, s. 133-170). Badane przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod kątem wielkości, a także branży. Natomiast podmioty gospodarcze niezagrożone upadłością i bankructwem zostały dobrane pod kątem formy własnościowej oraz wielkości przedsiębiorstwa. Dobór ten był podporządkowany przedsiębiorstwom upadłym. Model został oparty na 39 przedsiębiorstwach posiadających stabilną kondycję finansową oraz na 22 przedsiębiorstwach, które ogłosiły upadłość. Jednocześnie, dokonując doboru próby, uznano, iż podmioty gospodarcze tworzące pojedyncze pary nie muszą być z jednakowej branży. Punkt graniczny modelu został przyjęty w punkcie 0. Model został określony następującym wzorem (Hadasik 1998, s. 152-155):

$$Z = -2,50761X_1 + 0,00141147X_2 - 0,00925162X_3 + 0,0233545X_4 + 2,6083 \quad (3)$$

gdzie:

- X_1 – zobowiązania ogółem dzielone przez aktywa ogółem;
- X_2 – należności w okresie 365 dni dzielone przez przychody ze sprzedaży;
- X_3 – zapasy mnożone przez 365, dzielone przez przychody ze sprzedaży;
- X_4 – zysk netto dzielony przez zapasy.

Trzecim polskim modelem dyskryminacyjnym jest model autorstwa Dariusza Wierzby. Autor w opracowaniu modelu wykorzystał próbę składającą się z 24 podmiotów gospodarczych zagrożonych bankructwem. Wykorzystano tę samą liczbę przedsiębiorstw posiadających stabilną kondycję finansową. Podmioty upadłe zostały wyselekcjonowane w okresie: począwszy od stycznia 1995 roku, a skończywszy na 1998 roku. W tym czasie autorowi udało się dotrzeć wyłącznie do 13 przedsiębiorstw, które publikowały swoje sprawozdania finansowe. Do skonstruowania modelu potrzeba większej ilości podmiotów gospodarczych, dlatego zdecydowano się na poszerzenie obszaru przedsiębiorstw ujmowanych jako zagrożone ryzykiem bankructwa. W ostatecznym rozrachunku autorowi modelu udało się zgromadzić sprawozdania finansowe 24 przedsiębiorstw upadłych bądź zagrożonych upadłością. Posiadając tę grupę 24 przedsiębiorstw, dobrano podmioty gospodarcze o stabilnej kondycji finansowej. Model został określony wzorem (Antonowicz 2007, s. 70-71):

$$Z = 3,26X_1 + 2,16X_2 + 0,3X_3 + 0,69X_4 \quad (4)$$

gdzie:

- X_1 – wyznacza się jako iloraz różnicy zysków z działalności operacyjnej, minus amortyzacja, dzielone przez łączną sumę aktywów;
- X_2 – iloraz zysków z działalności operacyjnej, minus amortyzacja, dzielone przez sprzedaż produktów;
- X_3 – iloraz aktywów obrotowych do zobowiązań całkowitych;
- X_4 – iloraz kapitału obrotowego do aktywów ogółem.

Kolejnym polskim modelem dyskryminacyjnym jest model opracowany przez Artura Hołdę w latach 1993-1996 na podstawie sprawozdań finansowych polskich przedsiębiorstw. Autor określił model w następującej postaci (Rogowska, Lipski 2014, s. 22):

$$Z = 0,605 + 0,681X_1 - 0,0196X_2 + 0,00969X_3 + 0,000672X_4 + 0,157X_5 \quad (5)$$

gdzie:

- X_1 – wyznaczane jest jako różnica pomiędzy aktywami obrotowymi a krótkoterminowymi zobowiązaniami;
- X_2 – określane jest jako różnica pomiędzy zobowiązaniami ogółem a zobowiązaniami krótkoterminowymi;
- X_3 – wyliczane jest na podstawie ilorazu wyniku finansowego netto przez przeciętny stan aktywów ogółem;
- X_4 – obliczane jest jako iloraz przeciętnego stanu zobowiązań krótkoterminowych przez różnicę pomiędzy kosztami działalności operacyjnej a pozostałymi kosztami operacyjnymi;
- X_5 – wyznaczane jest pod postacią ilorazu przychodów ogółem przez przeciętny stan aktywów ogółem.

Piątym omawianym modelem jest model autorstwa Elżbiety Mączyńskiej i Macieja Zawadzkiego. Opierał się na badaniu 80 podmiotów gospodarczych ukierunkowanych na branżę produkcyjną, usługową oraz handlową. W danym modelu punkt graniczny został wyznaczony w punkcie 0. Model został opisany następującym wzorem (Rupiewicz 2015, s. 120-121):

$$Z = 9,498X_1 + 3,566X_2 + 2,903X_3 + 0,452X_4 - 1,498 \quad (6)$$

gdzie:

- X_1 – iloraz pomiędzy wynikiem operacyjnym a aktywami ogółem;
- X_2 – iloraz pomiędzy kapitałem własnym a aktywami ogółem;
- X_3 – iloraz pomiędzy sumą wyniku netta i amortyzacją a zobowiązaniami ogółem;
- X_4 – iloraz aktywów obrotowych przez zobowiązania krótkoterminowe.

Ostatnim, szóstym omawianym modelem dyskryminacyjnym jest model „poznański”. Został on oparty na badaniu 100 podmiotów gospodarczych z lat 1999-2002. Przedsiębiorstwa podzielono na dwie grupy. Do pierwszej zostały przyporządkowane spółki charakteryzujące się stabilną kondycją finansową. Natomiast do drugiej grupy zostały przydzielone podmioty gospodarcze o znamionach upadłości. W modelu „poznańskim” punkt graniczny oszacowano jako 0. Model został określony następującym wzorem (Antonowicz 2007, s. 56-57):

$$Z = 3,562X_1 + 1,588X_2 - 4,288X_3 + 6,719X_4 - 2,368 \quad (7)$$

$$X_1 = \frac{\text{wynik finansowy netto}}{\text{majątek całkowity}}$$

$$X_2 = \frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$$

$$X_3 = \frac{\text{kapitał stały}}{\text{majątek całkowity}}$$

$$X_4 = \frac{\text{wynik finansowy ze sprzedaży}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

Wyżej zaprezentowane modele dyskryminacyjne są przydatne do oceny kondycji finansowej podmiotu gospodarczego, jak i do podjęcia decyzji odnoszących się do zarządzania przedsiębiorstwem. Analizując uzyskane wartości zastosowanych wskaźników, można uzyskać obraz przedsiębiorstwa oraz podjąć niezbędne kroki w celu poprawy zaistniałej sytuacji. Omawiane modele wczesnego ostrzegania są niezmiernie pomocne w procesie zarządczym jednostką gospodarczą. Przedsiębiorstwa wykorzystujące i stosujące modele dyskryminacyjne zyskują możliwość szybszego i efektywniejszego reagowania poprzez wydanie odpowiednich postanowień i rozporządzeń i ich wdrażanie oraz zarządzanie kapitałem, jak i także innymi składowymi tworzącymi całościowy obraz podmiotu gospodarczego. Dlatego należy zauważyć, iż zastosowanie modeli wczesnego ostrzegania jest ściśle powiązane z procesem decyzyjnym oraz z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Dopiero wszystkie z tych czynników dają możliwość skutecznego oraz efektywnego zarządzania firmą. Modele te można zaimplementować i zastosować w przedsiębiorstwie do podejmowania decyzji strategicznych, operacyjnych oraz bieżących. Jest to niezbędne do podjęcia kluczowych postanowień inwestycyjnych oraz przy emisji papierów wartościowych, a w szczególności papierów dłużnych. Dodatkowo modele wczesnego ostrzegania mogą być niezbędne podczas zawierania umów partnerskich oraz dokonywania fuzji podmiotów gospodarczych, gdyż brak oceny ryzyka upadłości będzie się wiązał ze zwiększoną ilością poniesionych kosztów. W sferze operacyjnej realizowane decyzje odnoszą się przede wszystkim do doboru odpowiednich dostawców oraz łańcucha dystrybucji, gdzie niezbędne jest zbadanie sytuacji ekonomicznej, która jest konieczna do odpowiedniego kierowania przedsiębiorstwem. Dodatkowo do podejmowania decyzji operacyjnych przy zastosowaniu modeli wczesnego ostrzegania należy zaliczyć wybór głównego ośrodka bankowego oraz transakcje papierami wartościowymi. Natomiast decyzje bieżące odnoszą się do doboru partnerów handlowych, czyli do wyselekcjonowania przedsiębiorstw, które będą w stanie zagwarantować świadczenia usług na jak najwyższym poziomie, a jednocześnie nie będą zagrożone upadłością. Dla wszystkich wyżej wymienionych obszarów decyzyjnych ważnym aspektem jest przeprowadzenie analizy sytuacji majątkowo-finansowej przy zastosowaniu prezentowanych modeli dyskryminacyjnych. Dlatego należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż są one nieodłączną częścią zarządzania podmiotem gospodarczym.

W dalszej części artykułu zostaną dokonane badania mające na celu wykazać, iż nie wszystkie zastosowane modele dyskryminacyjne określają możliwość zaistnienia ryzyka związanego z upadłością podmiotu gospodarczego w tym samym okresie.

Zastosowanie polskich modeli dyskryminacyjnych do oceny ryzyka upadku spółki Alma Market SA

Do wykonania badania i pomiaru ryzyka upadłości oraz bankructwa podmiotu gospodarczego zostanie zastosowanych sześć polskich modeli dyskryminacyjnych, czyli modele autorstwa Jerzego Gajdki i Daniela Stosa, Doroty Hadasik, Dariusza Wierzby, Artura Hołdy, Elżbiety Mączyńskiej i Macieja Zawadzkiego oraz model „poznański”. Za okres badany zostały przyjęte 4 lata.

Na początek zostaną wyznaczone współczynniki dyskryminacyjne modelu Jerzego Gajdki i Daniela Stosa w poszczególnych latach.

Tabela 1. Wyniki analizy zagrożenia według modelu J. Gajdki i D. Stosa

Wskaźnik \ Rok	2013	2014	2015	2016
X_1	1,73	1,71	1,77	2,20
X_2	-119,50	-126,46	-148,06	-285,03
X_3	0,012	-0,02	-0,18	-0,72
X_4	0,006	-0,01	-0,11	-0,31
X_5	0,60	0,62	0,79	1,31
Z	-0,2787	-0,049	-0,3499	-1,1598

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://almmarket.pl/...](http://almmarket.pl/))

W modelu Jerzego Gajdki i Daniela Stosa już od pierwszego badanego okresu, czyli 2013 roku, było ukazane możliwe zagrożenie bankructwem i upadkiem, gdyż został przekroczony oszacowany punkt graniczny. Przekroczenie punktu granicznego świadczy o złej kondycji ekonomiczno-finansowej. W następnym roku, pomimo iż nastąpiło zmniejszenie się wskaźnika, to jednak stale znajdował się on w sferze, która sugeruje i świadczy o możliwości upadku i bankructwa podmiotu gospodarczego. W następnych dwóch latach nastąpiło stałe i dynamiczne zwiększenie się wskaźnika dyskryminacyjnego. Tak szybkie zwiększenie się tego wskaźnika sugeruje, iż nastąpiło nagłe pogorszenie kondycji finansowej i ekonomicznej badanej spółki. Można powiedzieć, iż model Jerzego Gajdki i Daniela Stosa w każdym z badanych okresów sugerował i ukazywał ryzyko związane z zaistnieniem upadłości spółki. Dodatkowo można zaobserwować zmiany zachodzące w wartościach poszczególnych współczynników. Pierwszy współczynnik nie ma jednorodnie określonej tendencji. Pomiędzy dwoma pierwszymi latami dochodzi do minimalnego zmniejszenia się wartości tego współczynnika, natomiast w następnych dwóch latach następuje znaczący jego wzrost. Jeżeli chodzi o współczynniki od drugiego do czwartego, to można zaobserwować stałą tendencję malejącą w badanym okresie czasowym. Natomiast ostatni, piąty wskaźnik ukazuje stałą tendencję wzrostową.

Drugi zastosowany model autorstwa Doroty Hadasik prezentował następujące wskaźniki w poszczególnych latach.

Tabela 2. Wyniki analizy zagrożenia według modelu Doroty Hadasik

Wskaźnik \ Rok	2013	2014	2015	2016
X_1	0,60	0,62	0,79	1,31
X_2	15,70	18,68	16,29	12,09
X_3	32,11	34,48	32,96	7,02
X_4	0,08	-0,10	-1,14	-17,42
Z	0,8307	0,7615	0,3188	-1,1313

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://almmarket.pl/...](http://almmarket.pl/))

W modelu dyskryminacyjnym autorstwa Doroty Hadasik punkt graniczny został oszacowany w punkcie 0. W pierwszych trzech latach wyliczony współczynnik dyskryminacyjny przyjął wartość dodatnią, więc nie powinno wystąpić zagrożenie bankructwem i upadłością podmiotu gospodarczego. Jednakże warto zwrócić uwagę na fakt, iż w trzech pierwszych badanych latach dochodziło do stopniowego zmniejszania się wskaźnika dyskryminacyjnego i zmierzania do punktu granicznego. Mogło to być alarmujące zjawisko dla kierownictwa podmiotu gospodarczego. Dzięki zaobserwowaniu tego zjawiska miałyby ono możliwość reagowania i zahamowania wpływu negatywnych czynników. W 2016 roku zaobserwowano znaczące i gwałtowne zmniejszenie się wskaźnika dyskryminacyjnego, co świadczy i sugeruje, iż spółka jest silnie narażona na bankructwo, a co za tym idzie – na upadek podmiotu gospodarczego. Wpływ na tak duże zmniejszenie się wskaźnika miała redukcja posiadanych aktywów. Ponadto ważnym czynnikiem jest odnotowanie znaczącej straty netto. Te dwa główne czynniki miały kluczowy wpływ na kształtowanie się wskaźnika w tym modelu. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na kształtowanie się poszczególnych współczynników. Pierwszy współczynnik X_1 ma stałą tendencję rosnącą w każdym z poszczególnych badanych okresów. We współczynnikach X_2 i X_3 można zauważyć prawidłowość, iż ich wartość wzrasta w tych samych okresach oraz maleje również w tych samych latach. Natomiast współczynnik X_4 posiada stałą malejącą tendencję, która najbardziej jest zauważalna pomiędzy 2015 a 2016 rokiem.

Trzecim modelem dyskryminacyjnym, za pomocą którego została przebadana spółka, jest model autorstwa Dariusza Wierzby.

Tabela 3. Wyniki analizy zagrożenia według modelu Dariusza Wierzby

Wskaznik \ Rok	2013	2014	2015	2016
X_1	0,07	0,04	-0,15	-0,31
X_2	0,04	0,02	-0,08	-0,14
X_3	0,39	0,42	0,34	0,04
X_4	-0,16	-0,32	-0,32	-1,21
Z	0,3212	0,0788	-0,7806	-2,1359

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://almmarket.pl/...](http://almmarket.pl/))

W 2013 i 2014 roku wskaźniki dyskryminacyjne sytuowały się powyżej punktu granicznego, który w tym modelu został określony w punkcie 0. Jednakże warto zwrócić uwagę, iż pomiędzy 2013 a 2014 rokiem nastąpiło zmniejszenie wartości wskaźnika, co spowodowane było zwiększoną ilością wartości aktywów, a także wzmoczoną sprzedażą i uzyskanymi przychodami ze sprzedaży. W 2014 roku wartość wskaźnika dyskryminacyjnego została wyznaczona na poziomie 0,0788, czyli bardzo zbliżonym do oszacowanego punktu granicznego. Sugerowało to kierownictwu podmiotu gospodarczego niesprzyjające symptomy mogące przyczynić się do wystąpienia problemów finansowych. W następnych dwóch latach doszło do przekroczenia punktu granicznego, przez co istniało duże ryzyko zaistnienia kryzy-

su finansowego i ekonomicznego w podmiocie gospodarczym, co w konsekwencji mogło prowadzić do bankructwa i upadku spółki. W tych dwóch latach największy wpływ na ujemny wskaźnik miały aktywa będące w posiadaniu spółki, które pomiędzy 2015 a 2016 rokiem zmniejszyły się prawie dwukrotnie. Ponadto duży wpływ na kształtowanie się wskaźnika miały uzyskiwane netto przychody ze sprzedaży. W 2016 roku w porównaniu z rokiem ubiegłym wielkość przychodów uzyskanych z tytułu sprzedaży była mniejsza o ponad 370 tys. zł. Dlatego znaczące zmiany tych dwóch czynników doprowadziły do ukazania się oznak wzmożonego ryzyka bankructwem oraz upadkiem przedsiębiorstwa. W tym modelu wartości współczynników X_1 i X_2 mają stałą tendencję malejącą, natomiast trzeci współczynnik pomiędzy 2013 a 2014 rokiem odnotowuje wzrost swojej wartości. Z kolei w dwóch kolejnych latach jego wartość znacząco się zmniejsza. Wartości czwartego współczynnika w modelu Dariusza Wierzby maleją, z wyłączeniem 2014 i 2015 roku. Pomiedzy tymi dwoma latami można zaobserwować stałą wartość wskaźnika.

Czwartym zastosowanym modelem dyskryminacyjnym w badaniu spółki Alma Market jest model Artura Hołdy. Punkt graniczny został ustalony w punkcie 0.

Tabela 4. Wyniki analizy zagrożenia według modelu Artura Hołdy

Wskaźnik \ Rok	2013	2014	2015	2016
X_1	0,59	0,57	0,46	0,10
X_2	0,60	0,62	0,79	1,31
X_3	0,01	-0,02	-0,18	-0,74
X_4	-0,82	-0,24	-1,31	-2,12
X_5	1,73	1,70	1,62	1,28
Z	1,2607	1,2471	1,1545	0,8401

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://almmarket.pl/...](http://almmarket.pl/))

W przypadku modelu autorstwa Artura Hołdy wszystkie wartości poniżej punktu granicznego oznaczają zagrożenie wystąpienia bankructwa i upadłości podmiotu gospodarczego. W czterech badanych latach nie zaobserwowano ryzyka upadłości. Jednakże z roku na rok można zauważyć zmierzanie wskaźnika dyskryminacyjnego modelu w kierunku punktu granicznego, dlatego można jednoznacznie stwierdzić, iż dany wskaźnik miał tendencję malejącą, co może sugerować i świadczyć o stale pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki. Wartości współczynników X_1 , X_3 i X_5 mają tendencję malejącą, natomiast wartości dwóch pozostałych wskaźników stale rosną w badanym okresie czasowym.

Piątą zastosowaną funkcją jest model autorstwa Elżbiety Mączyńskiej i Macieja Zawadzkiego. Punkt graniczny został ustalony w wartości 0.

Tabela 5. Wyniki analizy zagrożenia według modelu Elżbiety Mączyńskiej i Macieja Zawadzkiego

Wskaźnik \ Rok	2013	2014	2015	2016
X_1	0,01	-0,004	-0,21	-0,40
X_2	0,40	0,38	0,21	-0,31
X_3	-0,06	-0,10	-0,31	-0,62
X_4	0,59	0,56	0,46	0,27
Z	0,1159	-0,2181	-3,4356	-8,1574

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://almmarket.pl/...](http://almmarket.pl/))

W 2013 roku, mimo iż wskaźnik dyskryminacyjny znajdował się powyżej punktu granicznego, to jednak nie jest to duża nadwyżka, co sugeruje, iż możliwe jest wystąpienie zjawiska upadłości. Świadczy to o niestabilnej kondycji ekonomiczno-finansowej podmiotu gospodarczego. W każdym następnym badanym roku wartość wskaźnika została określana poniżej punktu granicznego. Wskaźnik dyskryminacyjny z każdym kolejnym rokiem miał tendencję malejącą. Począwszy od 2014 roku, można zaobserwować zwiększone ryzyko bankructwem i upadłością. Z roku na rok poziom tego ryzyka zwiększał się i świadczył o bardzo niestabilnej i złej sytuacji majątkowo-finansowej podmiotu gospodarczego. Wpływ na stałą tendencję malejącą wskaźnika dyskryminacyjnego miały zmiany zachodzące w uzyskiwanych zyskach netto z działalności oraz wielkość aktywów będących w posiadaniu spółki. Znaczące zmiany w tych dwóch obszarach okazały się kluczowe dla kształtowania się wartości wskaźnika modelu w poszczególnych latach i informowały o możliwym zagrożeniu bankructwem dla podmiotu gospodarczego, a w efekcie upadłością. Warto zaobserwować, iż w każdym z badanych okresów wszystkie współczynniki zmniejszały swoją wartość.

Ostatnim, szóstym zastosowanym modelem do zbadania spółki Alma Market SA jest model „poznański”. Punkt graniczny tego modelu został określony w punkcie 0.

Tabela 6. Wyniki analizy zagrożenia według modelu „poznańskiego”

Wskaźnik \ Rok	2013	2014	2015	2016
X_1	0,01	-0,02	-0,20	-0,72
X_2	0,22	0,22	0,17	0,06
X_3	0,40	0,38	0,21	-0,31
X_4	0,28	0,28	0,27	0,27
Z	-1,8169	-1,8379	-1,8968	-1,6939

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://almmarket.pl/...](http://almmarket.pl/))

W modelu „poznańskim” z dokonanych pomiarów wynika, iż w każdym badanym roku występowało zagrożenie upadłością. Jednakże w trzech pierwszych latach współczynnik miał tendencję rosnącą i wiązało się to ze stale malejącym pozyskiwaniem zysku netto, a także stale rosnącym zobowiązaniem. W 2016 roku

odnotowano zmniejszenie się wartości wskaźnika dyskryminacyjnego. W każdym z badanych okresów model informował i alarmował o możliwości bankructwa i upadłości spółki. Zwracając uwagę na wartości współczynników, można zauważyć, że wartości liczbowe we współczynniku X_4 znajdują się na tym samym poziomie, co świadczy o tym, iż pomiędzy 2013 a 2014 oraz 2015 i 2016 rokiem tendencja wskaźnika była stała. Podobną tendencję można zaobserwować w wyliczeniach współczynnika X_2 , gdzie pomiędzy 2013 a 2014 rokiem jego wartość jest na identycznym poziomie. Wartości współczynników X_1 i X_3 mają stałą tendencję malejącą.

W dokonanych badaniach tylko dwa modele – autorstwa Jerzego Gajdki i Daniela Stosa oraz model „poznański” – informowały o możliwości upadłości podmiotu gospodarczego, począwszy od 2013 roku. Aczkolwiek tylko model „poznański” w sposób stanowczy alarmował o możliwym bankructwie. W trzech latach wskaźnik dyskryminacyjny znalazł się poniżej punktu granicznego – w modelu Elżbiety Mączyńskiej i Macieja Zawadzkiego. Warto jednak zauważyć, iż w 2013 roku wskaźnik znajdował się blisko punktu granicznego, więc można stwierdzić, iż sytuacja ekonomiczno-finansowa nie była w najlepszym stanie. Modele autorstwa Doroty Hadasik i Dariusza Wierzby tylko w ostatnich badanych latach wykazały zagrożenie upadłością. Natomiast zgodnie z modelem funkcji Artura Hołdy w żadnym z badanych okresów nie zanotowano zagrożenia bankructwem.

Podsumowanie

Wymienione modele nie są jednomyślne i jednakowo nie określają możliwości zagrożenia upadłością. Zastosowanie danych modeli może tylko nakreślić i zasugerować zagrożenie wiążące się z możliwymi problemami finansowymi i ekonomicznymi zaistniałymi w podmiocie gospodarczym. Dlatego te modele nie mogą w sposób jednoznaczny określić ryzyka i zagrożenia dla przedsiębiorstwa, lecz pozwalają tylko i wyłącznie zaprezentować, iż takowe niebezpieczeństwo zaistniało. Przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę wyniki płynące z tych wskaźników dyskryminacyjnych, lecz są zobowiązane także do tego, by mieć na uwadze, iż powody upadku nie muszą koniecznie pochodzić ze strony ekonomiczno-finansowej, gdyż mogą być spowodowane na przykład błędami organizacyjnymi.

Reasumując, zastosowane modele dyskryminacyjne dają obraz dotyczący zagrożeń oraz ryzyka bankructwem i upadłością, ale głównie od strony ekonomiczno-finansowej. Modele te zwracają mniejszą uwagę na strukturę organizacyjną, logistyczną czy sposoby zarządzania podmiotami gospodarczymi, co również może doprowadzić do upadku podmiotu gospodarczego.

Modele dyskryminacyjne są jednym z najpopularniejszych narzędzi pomiaru sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa i przyczyniają się do oceny ryzyka wystąpienia problemów finansowych prowadzących do bankructwa i upadłości podmiotu gospodarczego. W artykule zostały zastosowane wybrane polskie modele dyskryminacyjne na przykładzie spółki Alma Market SA. Zauważono, iż nie wszystkie modele dyskryminacyjne w jednakowych momentach wskazywały na ryzyko zaistnienia upadłości. Dlatego przedsiębiorstwa nie mogą opie-

rać się wyłącznie na wynikach jednego modelu dyskryminacyjnego, lecz powinny brać pod uwagę wskaźniki większej ilości modeli dyskryminacyjnych.

Literatura

1. Antonowicz P. (2007), *Metody oceny i prognozowania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk.
2. Bombiak E. (2010), *Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 86, s. 141-152.
3. Hadasiak D. (1998), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” nr 153, seria 2: Prace Habilitacyjne, s. 198.
4. http://www.almamarket.pl/public/upload/data/07/52/75246_alma_market_sa_jednostkowe-sprawozdanie-finansowe-na-31-12-2013-rok.pdf (dostęp: 02.12.2017).
5. http://www.almamarket.pl/public/upload/data/07/52/75224_alma-market-sa_jednostkowe-sprawozdanie-finansowe-na-31-12-2014-rok.pdf (dostęp: 02.12.2017).
6. http://www.almamarket.pl/public/upload/data/07/52/75201_alma-market-sa_jednostkowe-sprawozdanie-finansowe-na-31-12-2015-rok.pdf (dostęp: 02.12.2017).
7. http://www.almamarket.pl/public/upload/data/07/51/75147_alma-market-sa_jednostkowe-sprawozdanie-finansowe-na-31-12-2016-rok-korekta.pdf (dostęp: 02.12.2017).
8. Kasjaniuk M. (2006), *Zastosowanie analizy dyskryminacyjnej do modelowania i prognozowania upadłości przedsiębiorstw*, „Barometr Regionalny”, nr 2(6), s. 95-100.
9. Mączyńska E., Morawska S. (2015), *Efektywność procedur upadłościowych. Bankructwa przedsiębiorstw. Katharsis i nowa szansa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
10. Pocięcha J. (red.) (2014), *Statystyczne metody prognozowania bankructwa w zmieniającej się koniunkturze*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
11. Prusak B. (2005), *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
12. Rogowski W., Lipski M. (red.) (2014), *Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
13. Rosiek J., Zyguła A. (2009), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce – tendencje i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), t. 2, s. 211-223.
14. Rupiewicz T. (2015), *Ocena kondycji finansowej Przedsiębiorstwa Komunikacji Autobusowej Sp. z o.o.*, [w:] Grzywacz J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa. Decyzje i efekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 120-121.
15. Tłuczak A. (2013), *Zastosowanie dyskryminacyjnych modeli przewidywania bankructwa do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 2(34), s. 423-434.
16. Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. - *Prawo restrukturyzacyjne* (Dz.U. 2015 poz. 978, z późn. zm.).
17. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. - *Prawo upadłościowe* (Dz.U. 2003 nr 60 poz. 535, z późn. zm.).

BANKRUPTCY OR MARKET STABILITY – ANALYSIS OF SELECTED POLISH DISCRIMINATORY MODELS. A CASE STUDY OF ALMA MARKET SA

Abstract: In times of unceasing globalization and striving for development, many business entities cannot cope with management, which leads them to bankruptcy. To minimize the risk of bankruptcy enterprises have the option of using discriminatory models. They are commonly known as early-warning models, which inform about the economic and financial situation of the enterprise. This article will analyze the case of Alma Market SA, which declared bankruptcy. The selected Polish discriminatory models will be used to define the coefficients determining the risk of a company going bankrupt in given periods.

Keywords: bankruptcy, discriminatory models, risk



CONTROLLING JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Marta Pawelak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Stale rozwijające się organizacje dążą do nieustannego podporządkowania się nowym regułom panującym na rynku. Konkurencyjność, częste zmiany przepisów prawa, pozyskanie jak największej liczby klientów, zapewnienie jakości usług oraz wiele innych obowiązków – wymagają odpowiedniego systemu zarządzania. Aby prawidłowo wdrożyć ów system, kluczowym jest zastosowanie określonych instrumentów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Jedną z metod wspierających te działania jest metoda *controllingu*, będąca motywem przewodnim niniejszego artykułu. Celem publikacji jest prezentacja znaczenia *controllingu* jako instrumentu zarządzania w przedsiębiorstwie uwzględniająca aspekt praktyczny opisywanych zagadnień *controllingu*. W niniejszym artykule wzięto pod uwagę wybraną literaturę polską oraz zagraniczną, a także przedstawiono graficzną interpretację systemu *controllingu*. W pierwszej części pracy zaprezentowano teoretyczny aspekt *controllingu* z uwzględnieniem jego zakresu. Druga część dotyczy funkcji metody *controllingu*, zaś trzecia przedstawia praktyczny aspekt *controllingu* poprzez wyjaśnienie roli kontrolera i jego kluczowych obowiązków.

Słowa kluczowe: *controlling*, instrument zarządzania, kontroler, przedsiębiorstwo, zarządzanie, zarządzanie w przedsiębiorstwie

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.21

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo jako podstawowy podmiot gospodarki rynkowej, chcąc rozwijać się w danym otoczeniu, uzależnione jest od ciągłej analizy sytuacji finansowo-ekonomicznej, a także analizy swoich konkurentów. Kluczowym jest, aby wszystkie działania wykonywane przez przedsiębiorstwo były poddawane nieustannie kontrolom, które zapewnią mu stabilność, płynność finansową oraz możliwość rozwoju firmy w przyszłości. W dzisiejszych czasach zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się z koniecznością regularnego podnoszenia jego efektywności oraz konkurencyjności. Jest to główny warunek rozwoju i trwania podmiotów gospodarczych. Zarządzanie wymaga więc uzmysłowienia wszystkim zatrudnionym pracownikom celów, jakie dane przedsiębiorstwo ma zamiar realizować, oraz ich wpływu na ekonomiczne efekty firmy (Janik, Paździor 2015, s. 7). Dodatkowo nagle i nieprzewidywalne otoczenie, w którym pojawiają się zdarzenia stwarzające zagrożenie lub też okazje, które firma może wykorzystać, wymagają podejmowania zdecydowanych decyzji strategicznych dla wygenerowania wartości dodanej (Grabowska 2016, s. 105-108). Podejmowanie decyzji ma zatem kluczowe znaczenie dla osiągnięcia wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa oraz pozycji konku-

rencyjnej (Otoła 2013, s. 5). Aby dane założenia przebiegły prawidłowo, dokładne wyniki można uzyskać dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi, a jednym z nich jest metoda *controllingu*.

Celem artykułu jest prezentacja znaczenia *controllingu* jako instrumentu zarządzania w przedsiębiorstwie uwzględniająca aspekt praktyczny opisywanych zagadnień *controllingu*. W niniejszym artykule uwzględniono wybraną literaturę polską oraz zagraniczną, a także zaprezentowano graficzną interpretację systemu *controllingu*.

Pojęcie i zakres *controllingu*

Określenie idei *controllingu* jest początkowym etapem, który pozwala na poznanie zakresu i sposobu zastosowania tej metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aby jak najlepiej opisać to pojęcie, warto zapoznać się z kilkoma interpretacjami *controllingu*.

Ponieważ pojęcie „*controlling*” zaistniało w Polsce całkiem niedawno, warto rozpocząć od konkretnego zdefiniowania tego terminu. Nie jest to proste zadanie, gdyż jest on różnie opisywany przez wielu autorów (Maciejewski, Sokołowski 2009, s. 56). Samo słowo „*controlling*” kojarzy się najczęściej z kontrolą kogoś lub czegoś. Etymologia tego słowa wygląda nieco inaczej i wywodzi się pierwotnie z języka angielskiego, gdzie w wolnym tłumaczeniu słowo „*to control*” oznacza regulowanie, sterowanie, utrzymywanie pod kontrolą, opanowanie (Maciejewski, Sokołowski 2009, s. 56).

Controlling utożsamiany jest zazwyczaj z systemem zarządzania przedsiębiorstwem, który umożliwia koordynację funkcji struktur podmiotu gospodarczego, dla którego funkcjonuje. W wielu publikacjach *controlling* jest także określany mianem systemu wspomagania podejmowania decyzji poprzez kierownictwo firmy. Wspomaganie to winno być oparte na zidentyfikowaniu celów przedsiębiorstwa, a także na możliwości ich pomiaru przy użyciu wielkości ekonomicznych (Kozieł, Pawłowski 2017, s. 48). Dodatkowo, aby metoda ta odnosiła korzyści, niezbędne jest, żeby usługa informacyjna była wysokiej jakości, zminimalizowana pod względem kosztów oraz by wspierała długofalowy rozwój pracowników (Horváth, Gleich, Seiter 2015, s. 20).

Metoda ta jest elementem wspierania zarządzania strategicznego, wykorzystywanego głównie przez organizacje o złożonych strukturach organizacyjnych. Częstotliwość stosowania tego typu rozwiązań jest najwyższa w organizacjach zatrudniających ponad tysiąc pracowników, choć jest również wykorzystywana przez średnie organizacje. Wynika to przede wszystkim z tego, że same zadania zarządzania strategicznego są wdrażane częściej w średnich i dużych organizacjach niż w małych, a jednocześnie im większa organizacja i im bardziej skomplikowana struktura organizacyjna, tym częściej stosuje się tę kontrolę (Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2017, s. 74). Warto również zaznaczyć, iż *controlling* nie koncentruje się na zadaniach przedsiębiorstwa, lecz na łącznej wydajności pod względem kosztów i czasu (Koskela, Howell 2001, s. 9).

Wśród elementów wzmacniających i przyspieszających zainteresowanie *controllingiem* na szczególną uwagę zasługują:

- światowy kryzys gospodarczy;
- stale wzrastająca liczba przedsiębiorstw oraz rosnące w związku z tym trudności z koordynacją działalności gospodarczej;
- zacięta walka konkurencyjna;
- brak pewności co do przewidywanego kształtowania się gospodarczej koniunktury (Nesterak 2002, s. 74).

Według Międzynarodowej Grupy Kontrolerów (International Group of Controllers – IGC) główny proces kontroli obejmuje między innymi takie specyficzne procesy, jak: planowanie operacyjne i budżetowanie, sprawozdawczość zarządczą, rachunek kosztów lub prognozowanie. Kontroler jest w pełni lub częściowo odpowiedzialny za te procesy (zależy to od zadań kontrolerów w danej firmie). Jego główną misją jest wspierać menedżera (funkcja usługi kontrolera) w procesie podejmowania decyzji. Odpowiedzialność za wyniki tych decyzji spoczywa jednak na kierowniku (Nowosielski 2014, s. 448).

Nieco inny podział procesów *controllingu* przedstawia J. Nesterak, który tłumaczy, iż warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa są aspekty takie jak:

- aktywność, czyli zdolność podejmowania decyzji oraz zdolność do intensywnego działania;
- gospodarność, wiążąca się z umiejętnym i oszczędnym gospodarowaniem, a także racjonalne zarządzanie;
- ożywienie, rozumiane jako pobudzanie energii do działania, żywotność i intensywność;
- rozwój, dotyczący przeobrażeń strategicznych;
- dochód, zależny od wyżej wymienionych czynników (Nesterak 2002, s. 82).

Składniki te są konieczne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i przetrwania na rynku. *Controlling* ma więc za zadanie znaleźć odpowiednią drogę, która zapewni istnienie przedsiębiorstwu.

W zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa, zaangażowanego kapitału, struktury organizacyjnej *controlling* może obejmować funkcyjne obszary, czyli główne pola oraz przedmioty działań. *Controlling* funkcyjny dotyczy jedynie określonego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem. W ramach owego *controllingu* funkcyjnego można wyróżnić *controlling*:

- logistyki (planowanie i kontrola procesów logistycznych, ich optymalizacja i synchronizacja);
- administracji (dotyczący funkcjonowania administracji w przedsiębiorstwie);
- produkcji (skoncentrowany na problemach wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa);
- marketingu (procesy badania rynku, promowania produktów, usług firmy, kształtowanie struktury sprzedaży dla zapewnienia maksymalnych przychodów dla przedsiębiorstwa);
- personalny (pojęcia związane z doborem, kształceniem pracowników, a także wykorzystaniem ich umiejętności i czasu pracy);

- finansów (związany ze sterowaniem wynikiem finansowym oraz zachowaniem płynności finansowej);
- rozwoju i badań;
- sprzedaży (Janik, Paździor 2012, s. 124-127).

Poszczególne typy *controllingu* funkcyjnego, w których realizowane są właściwe procesy, stanowią główne obszary działalności przedsiębiorstw (Kowal, Ranosz 2016, s. 52).

Oprócz wspomnianych wyżej rodzajów *controllingu* funkcyjnego można wyróżnić również *controlling* projektów, *controlling* jakości oraz *controlling* inwestycji. Skuteczność *controllingu* zależy nie tylko od szczegółowości podziału firmy na obszary, lecz także od tego, na ile wszystkie aspekty w prowadzonej działalności zostały dołączone do systemu (Janik, Paździor 2012, s. 127).

Funkcje *controllingu*

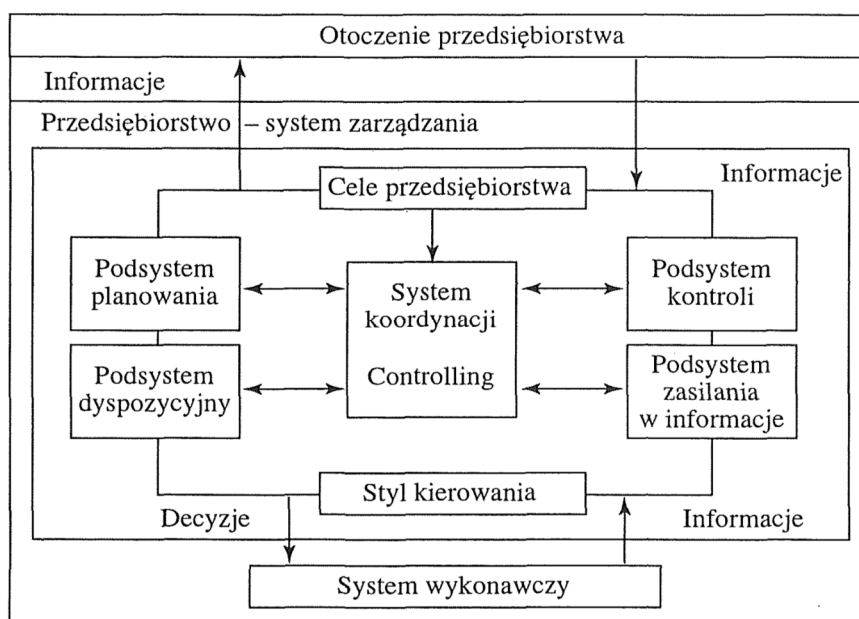
Po zapoznaniu się z pojęciem *controllingu* warto jest przedstawić funkcje, jakie on pełni, aby w jak najlepszym stopniu wykorzystać potencjał tej metody. *Controlling* można uznać za metodę oraz koncepcję zarządzania, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Może on odgrywać kluczową rolę we współpracy międzyorganizacyjnej głównie poprzez koordynację (Nowak 2015, s. 181). A zatem do kluczowych funkcji *controllingu* zalicza się następujące:

- 1) Funkcja nadzoru nad systemem wewnętrznej sprawozdawczości – dotyczy nadzoru nad przebiegiem dokumentów związanych z realizacją zadań budżetowych, analizy odchyleń przy realizacji budżetu, raportowania o poziomie wykonywania budżetu.
- 2) Funkcja planowania – dobór oraz konfiguracja narzędzi informatycznych używanych w procesie planowania, dobór narzędzi planistycznych, sporządzenie procedur planistycznych, pomoc dla jednostek budżetowych przy tworzeniu cząstkowych planów, a także zmiana planów cząstkowych w plany główne.
- 3) Funkcja nadzoru nad przebiegiem planowanych procesów – niesie to za sobą nieustanne nadzorowanie wszystkich procesów, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie dla przeanalizowania poprawności w realizacji zadań, dla wczesnego wykrywania nieprawidłowości oraz szybkiego ich korygowania.
- 4) Funkcja wewnętrznego doradcy – wiąże się z dostarczeniem skonkretyzowanych analiz i opracowań w celu przedłożenia zarządowi przedsiębiorstwa oraz poszczególnym kierownikom poprzez opiniowanie bądź wykonywanie analiz dotyczących efektywności inwestycji, wspierania procesu tworzenia systemu informatycznego oraz współdziałania przy ustalaniu zasad rozliczeń i kalkulacji kosztów.
- 5) Funkcja nadzoru nad systemem zewnętrznej sprawozdawczości – tworzenie raportów rachunkowości zarządczej dotyczących stanu przedsiębiorstwa dla zewnętrznych podmiotów, takich jak rada nadzorcza, ministerstwa, banki, walne zgromadzenie akcjonariuszy, urzędy państwowe.
- 6) Funkcja analizy procesów gospodarczych – polega na monitorowaniu otoczenia przedsiębiorstwa dla dostarczenia informacji dotyczących kierunków rozwoju

gospodarki oraz jego wpływu, jaki wywiera na proces planowania w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w nawiązaniu do planowania strategicznego (Krzepkowska 2008, s. 23-24).

Rozpatrując znaczenie *controllingu* także pod względem bezpieczeństwa, można również wyróżnić funkcję wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami, której głównym założeniem jest zapobieganie powstawaniu negatywnych skutków, które uniemożliwiłyby osiągnięcie założonych celów. Istota owej funkcji sprowadza się więc do tego, aby sygnały o możliwych zagrożeniach jak najszybciej docierały do kierownictwa, by w konsekwencji od razu je eliminować (Janik, Paździor 2012, s. 122).

Powyższe funkcje, jakie pełni *controlling*, służą zatem zwiększeniu bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Dodatkowo znajomość specyfiki *controllingu*, a także jego narzędzi oraz umiejętne ich wykorzystanie przyczynia się do wzrostu jego wartości (Ciepielowska-Sroka 2009, s. 316). Można zatem stwierdzić, iż ów system jest bardzo rozbudowany i działa na zasadzie wzajemnych zależności w celu uzyskania pozytywnych efektów zarządzania przedsiębiorstwem (*Rysunek 1*).



Rysunek 1. System *controllingu*

Źródło: (Goliszewski 1990, s. 17)

Powyższy schemat *controllingu* tworzy ścisłą zależność z systemem zarządzania, przez co należy rozpatrywać go jako substytut zarządzania, który wspiera adaptację całego systemu, sporządzając oraz koordynując planowanie i kontrolę (Nesterak 2002, s. 78-79).

Rola kontrolera w przedsiębiorstwie

Zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się na realizacji wielu czynników mających znaczący wpływ na jego prawidłowy rozwój. Wdrażając metodę *controllingu*, potrzebujemy wyznaczyć osobę, która będzie odpowiedzialna za wdrażanie praktycznych aspektów *controllingu*. Taka osoba, która będzie pełnić pieczę nad wszystkimi zadaniami związanymi z bezpieczeństwem firmy, z jego stałym rozwojem oraz wieloma innymi czynnikami, nazywana jest kontrolerem. W przypadku *controllingu*, który zorientowany jest na realizację nadrzędnych celów przedsiębiorstwa, kontroler stanowi znaczące ogniwo dotyczące organizacji *controllingu* wartości. Oznacza to, że powinien on mieć dostęp do wszystkich informacji, które mają wpływ na proces kreowania kluczowych wartości przedsiębiorstwa (Ciepielowska-Sroka 2009, s. 319). Ponadto kontroler powinien rozumieć schemat organizacyjny, aby być skutecznym w wykonywaniu swoich obowiązków, oraz powinien posiadać silne umiejętności interpersonalne, co jest szczególnie ważne podczas wykonywania funkcji kontrolnych (Kerzner 2017, s. 146).

Obowiązki kontrolera w przedsiębiorstwie wiążą się z implementacją i późniejszym nadzorowaniem bieżącego funkcjonowania systemu *controllingu*. Kontroler po przeanalizowaniu sytuacji przedsiębiorstwa winien zgłosić kierownictwu wszystkie nieprawidłowości w celu wyeliminowania ich, co jednocześnie wpływa na realne prognozowanie przyszłej sytuacji firmy (Świerk 2002, s. 173-174).

Kontroler pełni następujące funkcje, będące praktycznym aspektem metody *controllingu*:

- planowanie (opracowywanie, realizowanie oraz koordynowanie planów w przedsiębiorstwie);
- analiza i interpretacja sprawozdań finansowych;
- fachowe doradztwo oraz pomoc w realizacji funkcji kierowniczych;
- przygotowanie sprawozdań dla otoczenia zewnętrznego (dostarczanie informacji dla banków, udziałowców, agend państwowych itp.);
- kontrola wewnętrzna organizacji;
- analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa (interpretacja wyników przedsiębiorstwa oraz ocena strony finansowej w celu weryfikacji kosztów i przychodów);
- organizacja sprawnego systemu informacyjnego stworzonego na potrzeby skutecznego kierowania jednostką gospodarczą (Świerk 2002, s. 174).

Rola kontrolera ma zatem charakter wspomagający proces zarządzania i w głównej mierze polega na analizowaniu ekonomicznych danych, tworzeniu odpowiednich wniosków oraz przygotowywaniu wariantów decyzyjnych (Janik, Paździor 2012, s. 133). Dodatkowo kontroler powinien posiadać ogólną wiedzę związaną z zarządzaniem, gdyż w zakresie jego obowiązków znajduje się funkcja zarządzania personelem, winien znać instrumenty *controllingu* i rachunkowości, a także jest zobowiązany do pełnienia funkcji menedżerskich w pokrewnych dziedzinach. Jednak jednym z najważniejszych zadań kontrolera jest zagwarantowanie, iż pomimo niedociągnięć w firmie, kierowanie nią będzie zaplanowane tak, aby można było osiągnąć założone wartości, spośród których dominującym czynnikiem jest zysk (Duda-Piechaczek 2007, s. 41-42).

Przedsiębiorstwo, aby zastosowana metoda *controllingu* funkcjonowała właściwie, jest zobligowane do wglądu w działalność kontrolera, w celu sprawdzenia, czy działa on w wyznaczonym obrębie tematycznym. Sprawozdanie utworzone przez kontrolera musi zatem zawierać następujące warunki:

- Powinno być przedstawione czytelnie, wzbogacone wykresami, z odpowiednio dobraną szatą graficzną.
- Materiał liczbowy winien być umiejętnie wyselekcjonowany, natomiast stopień uszczegółowienia przekazywanych danych dopasowany do obszaru kompetencji odbiorcy.
- Powinno zawierać wyłącznie istotne treści dotyczące bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa oraz być dostarczane na czas.
- Prezentowane informacje powinny być obiektywne.
- Dane zamieszczone w systemie sprawozdawczym powinny być udostępniane w postaci tabel, wykresów i podparte odpowiednimi wskaźnikami.
- Nie powinno się dostarczać zbyt dużo sprawozdań.

Powyższe informacje mogą być przekazywane zarówno w sposób bezpośredni (przekaz ustny), pisemny (służbowe pismo) oraz on-line (za pomocą sieci komputerowej) (Krzepkowska 2008, s. 131). Częstotliwość sporządzania sprawozdań oraz przekazywania danych zależy przede wszystkim od charakteru dostarczanej informacji, wymagań odbiorców, a także możliwości technicznych (Mysiek 2000, s. 12).

Podsumowanie

Rozwój firmy jest rezultatem wielu przyczyn, które występują jednocześnie i są uwarunkowane czynnikami zależnymi od kadry kierowniczej. Proces ten jest zjawiskiem kompleksowym i skomplikowanym, dlatego bardzo ważne jest wdrożenie kontroli na poszczególnych etapach zarządzania firmą (Lemańska-Majdzik, Tomski 2013, s. 211).

Metoda *controllingu* stanowiąca ważny podsystem kierowania przedsiębiorstwem:

- Jest kluczowym instrumentem zarządzania nim w kontekście planowania, kierowania oraz kontroli.
- Jest istotnym elementem determinującym prawidłowe funkcjonowanie wybranego systemu zarządzania przez wybranie odpowiedniego modelu organizacji.
- Znajduje zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach, jako dynamicznie rozwijający się system.
- Wykonywana jest przez osobę odpowiedzialną przy pełnieniu funkcji controllingowych, czyli przez kontrolera spełniającego kluczową rolę, poprzez informowanie i monitorowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a także poprzez zwiększanie wydajności firmy.

Podsumowując przeprowadzone rozważania, należy wskazać, że *controlling* jest odpowiedzią na wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Jest to proces wymagający systematycznych, kompleksowych i systemowych działań.

Świadomość osób, które zarządzają przedsiębiorstwem, iż idea tej metody jest jednym ze sposobów polepszenia efektywności w zarządzaniu firmą oraz doskonalenia procedur zarządzania, stanowi fundamentalne podłoże do skutecznego wdrożenia *controllingu*.

Ograniczenia w dokonanej analizie wynikają z niedostatecznej ilości dostępnych badań uwzględniających dane dotyczące praktycznego zastosowania metody *controllingu*. Literatura odnosząca się do tej tematyki zawiera głównie teoretyczne aspekty związane z pojęciem *controllingu*. Problemy te mogą być tymczasowe, gdyż metoda ta pomaga osiągać wymierne korzyści w przedsiębiorstwie, a przez to coraz większa liczba organizacji zainteresowana będzie jej wprowadzeniem, co jednocześnie przyczyni się do analizowania instrumentu *controllingu* w jeszcze szerszym spektrum.

Literatura

1. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2017), *IT Tools Used in the Strategic Controlling Process – Polish National Study Results*, Brno University of Technology, Brno.
2. Ciepielowska-Sroka M. (2009), *Controlling wartości przedsiębiorstwa*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, t. 8, s. 313-323.
3. Duda-Piechaczek E. (2007), *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Helion, Gliwice.
4. Goliszewski J. (1990), *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 8-9, s. 9-18.
5. Grabowska M. (2016), *Effect of Characteristics of Business Environment on Strategic Choices in Enterprises*, [w:] Nowicka-Skowron M., Illes C.B., Tozser J. (eds.), *Contemporary Issues of Enterprise Management in Poland and Hungary*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő, s. 105-108.
6. Horváth P., Gleich R., Seiter M. (2015), *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München.
7. Janik W., Paździor M. (2012), *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Politechnika Lubelska, Lublin.
8. Janik W., Paździor M. (2015), *Controlling finansowy jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwami*, Politechnika Lubelska, Lublin.
9. Kerzner H. (2017), *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 12th edition, John Wiley & Sons, Hoboken.
10. Koskela L.J., Howell G. (2001), *Reforming Project Management: The Role of Planning, Execution and Controlling*, University of Salford, Manchester.
11. Kowal B., Ranoz R. (2016), *Controlling procesów produkcyjnych wspierających budowanie wartości przedsiębiorstwa*, „Przegląd Górniczy”, t. 72, nr 8, s. 51-54.
12. Kozieł D., Pawłowski S. (2017), *Controlling wspierający kreowanie wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa w świetle zdecentralizowanego modelu korporacyjnego opartego na ośrodkach odpowiedzialności*, „Przegląd Górniczy”, t. 73, nr 8, s. 47-53.
13. Krzepkowska M. (2008), *Controlling jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym w warunkach globalizacji gospodarki*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
14. Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2013), *O sukcesie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 98, s. 203-214.
15. Maciejewski J., Sokołowski A. (2009), *Controlling finansowy w strategii rozwoju współczesnej organizacji*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa.

16. Mysiek U. (2000), *Sprawozdawczość controllera*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 11.
17. Nesterak J. (2002), *Controlling – zarys idei*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 560, s. 73-88.
18. Nowak M. (2015), *Controlling – koncepcja oraz metoda wspomagająca współpracę międzyorganizacyjną*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, t. 224, s. 173-184.
19. Nowosielski K. (2014), *Controlling Process Performance Indicators. Results of Empirical and Theoretical Research*, „Management”, Vol. 18(1), s. 446-459. DOI: 10.2478/manment-2014-0033
20. Otoła I. (2013), *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
21. Świerk J. (2002), *Controlling jako instrument zarządzania*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, t. 36, s. 167-182.

CONTROLLING AS A MANAGEMENT INSTRUMENT IN AN ENTERPRISE

Abstract: Competitiveness, frequent changes in legal regulations, obtaining the largest number of customers, ensuring the quality of services and many other duties require an appropriate management system. To properly implement this system, it is crucial to use specific instruments supporting business management. One of the methods supporting these activities is the controlling method, which is the topic of this article. The aim of the article is to present the importance of controlling as an instrument of management in a company accounting for the practical aspects of the described controlling issues. This article takes into account selected Polish and foreign publications, and also presents a graphical interpretation of the controlling system. The first part of the article presents the theoretical aspects of controlling, including its scope. The second part deals with the function of the controlling method, while the third presents the practical aspect of controlling by clarifying the role of controllers and their key responsibilities.

Keywords: controller, controlling, enterprise, management, management instrument, management in an enterprise



IMPLEMENTACJA MARKETINGU SENSORYCZNEGO W SEKTORZE USŁUG

Roksana Włodarczyk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Coraz większe i nietypowe zapotrzebowania konsumentów i mało zróżnicowane oferty rynkowe wymuszają na przedsiębiorcach stworzenie takiego dobra lub usługi, które zdobędą lojalność klienta oraz wzbudzą pożądane emocje. Przedsiębiorstwa chcące prosperować lepiej niż konkurencja muszą nadążyć za konsumentem, który zaspokaja potrzeby związane ze swoim stylem życia nowymi, nadzwyczajnymi dobrami czy usługami. Dzisiejsze działania marketingowe przedsiębiorstw skierowane są na pobudzenie zmysłów konsumentów. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji marketingu sensorycznego na podstawie wybranych restauratorów zagranicznych oraz poznanie opinii konsumentów francuskich dotyczącej wdrożenia marketingu sensorycznego w usługach gastronomicznych. Cel został zrealizowany przy pomocy danych wtórnych oraz badania ankietowego przeprowadzonego w restauracji Coco de Mer w Paryżu.

Słowa kluczowe: marketing sensoryczny, branża gastronomiczna, przedsiębiorstwa usługowe

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.22

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa chcące wyróżnić się na dość konkurencyjnym rynku usług muszą sprostać oczekiwaniom coraz to bardziej wymagających konsumentów, którym sam produkt bądź usługa już nie wystarczają w zaspokajaniu ich potrzeb. Do niedawna przedsiębiorstwa były nastawione wyłącznie na sprzedaż jak największej ilości produktów, a klient był anonimowym odbiorcą. Obecnie firmy zaczęły zastanawiać się, kim jest klient, co myśli i co czuje (Dembińska-Cyran, Hołub-Iwan, Perenc 2004, s. 11), ponieważ dzisiejszy nabywca traktuje zakupy jak rozrywkę związaną z pobudzeniem emocjonalnym i zmysłowym. Tradycyjny marketing staje się zatem zbyt pospolity (Blondeau, Tran 2009). Dlatego też, aby przyciągnąć uwagę konsumenta i go zatrzymać, przedsiębiorstwa wykorzystują już nie tylko zmysł wzroku, słuchu, ale również zmysł smaku, dotyku i zapachu. Takie działania przedsiębiorców należą do nowej formy marketingu, zwanej marketingiem sensorycznym. Zadaniem przedsiębiorców jest stworzenie takich produktów lub usług, które będą skutecznie oddziaływać na pięć zmysłów konsumenta, po to, aby czerpał on niezapomnianą przyjemność z zakupu produktu lub usługi (Pabian 2011, s. 2). Zatem działania marketingowe skierowane na pobudzenie zmysłów konsumenta powinny opierać się na przemyślanej strategii: zapachowej (zapach jest przystosowany do marki, rodzaju produktu lub usługi, ma na celu stworzyć wyjątkową atmosferę oraz wpłynąć na dobre samopoczucie klienta),

dźwiękowej (głos ludzki i odpowiednia ścieżka dźwiękowa wzbudzają u klienta reakcje uczuciowe), wzrokowej (wizualne wrażenia mogą służyć do przedstawienia określonych dóbr, usług lub przestrzeni usługowych), smakowej (wyróżnia markę i oferuje klientom dodatkową wartość), dotykowej (klienci mogą dotknąć i poczuć markę) (Hultén, Broweus, van Dijk 2011, s. 16-23).

Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji marketingu sensorycznego na podstawie wybranych restauratorów zagranicznych oraz przedstawienie opinii klientów restauracji Coco de Mer mieszczącej się w Paryżu odnośnie wdrożenia koncepcji marketingu sensorycznego w owym lokalu gastronomicznym. Cel został zrealizowany w grudniu 2017 roku przy pomocy badania ankietowego.

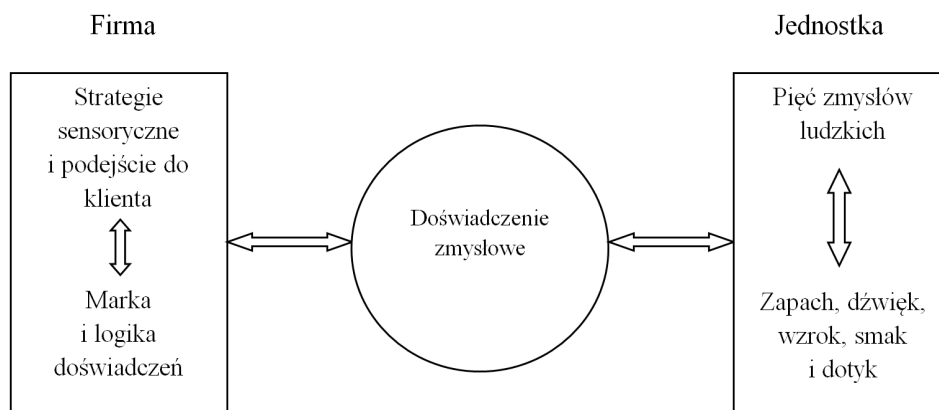
Istota marketingu sensorycznego

Marketing sensoryczny – zwany również neuromarketingiem, a niekiedy też marketingiem empirycznym – jest jednym z nowych rodzajów marketingu, którego popularność stale wzrasta (Kowalska, Olszańska, Urban 2016, s. 240). Marketing sensoryczny (zmysłów) to „kontrolowane działania przedsiębiorców i/lub dystrybutorów w celu stworzenia wokół produktu lub usługi multisensorycznej atmosfery poprzez cechy samego produktu, korzystną komunikację lub poprzez miejsce sprzedaży produktu” (Filsler 2003). Zdaniem A. Pabiana marketing sensoryczny to celowa i skoordynowana działalność w pięciu obszarach marketingowego oddziaływania: obrazu, dźwięku, zapachu, smaku i dotyku (Pabian 2011, s. 3). S. Urban twierdzi, że marketing sensoryczny to takie działania marketingowe, które w przemyślany sposób angażują i absorbują zmysły, w celu wywołania w potencjalnych klientach określonych reakcji i konotacji (Kowalska, Olszańska, Urban 2016, s. 241). Zatem zasadniczym założeniem tego nowego wymiaru marketingu jest wywołanie u nabywcy reakcji sensorycznych, emocjonalnych, poznawczych oraz behawioralnych, które skłaniają do zakupu bądź skorzystania z usługi (Rieunier 2000, s. 36). Celem marketingu sensorycznego jest:

- uzyskanie lojalności klienta wobec produktu, usługi, marki;
- wykreowanie wizerunku firmy związanego z tożsamością klienta;
- praca nad taką metodą, aby klient zareagował pozytywnie na atrybuty produktu lub usługi (Rajotte 2010, s. 5);
- zwiększenie świadomości marki poprzez budowanie jej trwałego wizerunku;
- stworzenie przyjaznej atmosfery (dźwięk, zapach);
- zwiększenie konkurencyjności promowanej oferty (Kowalska, Olszańska, Urban 2016, s. 245-247).

W marketingu sensorycznym punktem centralnym w działaniach marketingowych jest umysł ludzki z pięcioma zmysłami. Dzięki umysłowi jednostki odbierają markę i kreują jej wizerunek w kategoriach pojęć i wyobrażeń. Wizerunek ten jest rezultatem posiadanych przez jednostkę doświadczeń zmysłowych firmy lub marki. Każda jednostka ma własne doświadczenie, które naukowcy nazwali logiką doświadczeń, aczkolwiek logika ta jest subiektywna. Wynikiem tego jest sposób, w jaki jednostka za pomocą pięciu zmysłów identyfikuje i rozumie doświadczenie

zmysłowe. Na *Rysunku 1* przedstawiono istotę marketingu sensorycznego (Hultén, Broweus, van Dijk 2011, s. 18).



Rysunek 1. Marketing sensoryczny

Źródło: (Hultén, Broweus, van Dijk 2008)

Ze schematu przedstawionego na *Rysunku 1* wynika, że doświadczenia zmysłowe swoim klientom ma zapewnić przedsiębiorstwo, tworząc takie dobro lub usługę, które zaangażuje pięć zmysłów ludzkich (zapach, dźwięk, wzrok, smak i dotyk), a dzięki ich pobudzeniu marka zaistnieje w świadomości klienta.

Marketing sensoryczny w usługach gastronomicznych

Przez długi czas zmysły ludzkie były ignorowane w marketingu (Hultén, Broweus, van Dijk 2011, s. 13), ponieważ tradycyjny marketing zakłada, iż klient wie, czego potrzebuje, co mu się podoba, oraz kieruje się racjonalnym myśleniem, a emocje odsuwa na bok. Niemniej jednak liczne badania wykazały, iż istnieją różnice między teoretycznymi założeniami strategicznymi a rzeczywistymi zachowaniami konsumentów, co przyczyniło się do spojrzenia na marketing z innej perspektywy (Kowalska, Olszańska, Urban 2016, s. 240). Nową erę marketingu determinuje dzisiejszy rozwój marketingu sensorycznego, w którym pięć zmysłów ludzkich znajduje się w centrum strategii i taktyk marketingowych firmy. Bez względu na sprzedawane dobro konsumpcyjne czy usługę zasadnicze staje się wpływanie na klienta przy zastosowaniu nowych, pomysłowych metod, które umożliwią zapanowanie nad zmysłami konsumenta (Hultén, Broweus, van Dijk 2011, s. 14). Zdaniem A. Pabiana w marketingu sensorycznym istotne jest, aby pobudzić najlepiej wszystkie zmysły ludzkie u potencjalnego klienta (Pabian 2011, s. 4). Należy podkreślić, iż podstawą interakcji z klientem są strategie sensoryczne oparte na trzech pojęciach: czujnikach, wrażeniach i wyrażeniach zmysłowych. Zajmują one nadrzędne miejsce w strategiach sensorycznych, ponieważ oferują klientom najwyższe wrażenia zmysłowe (Hultén, Broweus, van Dijk 2011, s. 14). W *Tabeli 1* przedstawiono strategie sensoryczne.

Tabela 1. Czujniki, wrażenia i wyrażenia zmysłowe

Czujniki	Wrażenia	Wyrażenia zmysłowe
Czujnik zapachu	Zapachowe	Zgodność z produktem, intensywność i płęć Atmosfera, motyw przewodni i zdolność przyciągania uwagi Marka zapachowa i zapach rozpoznawczy
Czujnik dźwięku	Słuchowe	Głos ludzki, muzyka Atmosfera, motyw przewodni i zdolność przyciągania uwagi Dźwięk rozpoznawczy i marka dźwiękowa
Czujnik obrazu	Wzrokowe	Design, opakowanie i styl Kolor, światło i motyw przewodni Grafika, wygląd zewnętrzny i wystrój wnętrz
Czujnik smaku	Smakowe	Wzajemna zależność, symbioza i synergia Nazwa, sposób podania i otoczenie Wiedza, przyjemność i styl życia
Czujnik dotyku	Dotykowe	Materiał i powierzchnia Temperatura i ciężar Kształt i miękkość

Źródło: (Hultén, Broweus, van Dijk 2011, s. 154)

Restauratorzy muszą jak najlepiej wykorzystywać powyższe strategie sensoryczne, aby spełniać wymagania klientów, odnieść sukces i uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku usług gastronomicznych. Strategie sensoryczne są bardzo istotne, ponieważ klient, odwiedzając punkt gastronomiczny, oczekuje czegoś więcej niż samej usługi związanej z dostarczeniem produktów żywnościowych (Kowalska, Olszańska, Urban 2016, s. 201-203), pragnie wrażeń emocjonalnych związanych z usługą (Dąbrowska-Leszczyńska 2014, s. 53).

Przykłady wykorzystania marketingu sensorycznego w usługach gastronomicznych

Przykładem implementacji marketingu sensorycznego jest sektor usług, a w szczególności branża gastronomiczna. W centrum Paryża znajduje się restauracja Coco de Mer, która została założona w celu reklamowania rodzinnego hostelu na Seszelach. Wyjątkowy klimat restauracji tworzą rodowici mieszkańcy niebiańskiego państwa wyspiarskiego Seszele, którzy mówią po kreolsku. Klienci restauracji mogą doceniać ją za oryginalność wystroju, czerpiącego z bogactwa krajobrazu Seszeli (np. palmy z kokosami). Co jest niebywale w innych restauracjach, to piasek zamiast tradycyjnej podłogi. Do tego dochodzi muzyka, jak również wyjątkowa kuchnia. To wszystko niewątpliwie przywraca wspomnienia z rajskich wakacji (www.cocodemer.fr).

W Paryżu również znajduje się restauracja Dans le Noir (obecna również m.in. w Nantes, Londynie, Barcelonie i Madrycie). Oferuje ona swoim gościom niezwykle doznania kulinarne połączone z pozostałymi zmysłami. Degustacja posiłków odbywa się w absolutnej ciemności, by minimalizować wrażenia wzrokowe. Kelnery są natomiast niewidomi. Klienci muszą więc bardziej wyężyć inne zmysły – w tej sytuacji doznania smakowe są silniejsze, ponieważ osłabianie jednego zmysłu wyostreza inne (www.paris.dansle noir.com/fr).

Doskonałym przykładem restauracji, która wdrożyła marketing sensoryczny, jest restauracja Sublimotion. Została ona otwarta w 2014 roku, po dwóch latach intensywnej współpracy specjalistów z różnych sektorów – takich jak szefowie kuchni, projektanci, inżynierowie, iluzjoniści, projektanci, architekci, choreografowie i scenarzyści, którzy dokonali połączenia kuchni gastronomicznej i najbardziej przełomowych technologii z inscenizacją włącznie – stając się nowym *stagecraftem*. W lokalu ściany, podobnie jak blat stołu na 12 osób, są ekranami, na których w zależności od podawanych dań zmieniają się wystroje, kolory i obrazy. Podczas kolacji w sali zmieniają się temperatura i zapachy. Restauracja stymuluje 5 zmysłów, poprzez połączenie kuchni ze środowiskiem cyfrowym, które przekształca się w czasie posiłku. Strach, śmiech, nostalgia – te wszystkie odczucia towarzyszą klientom w zależności od scenarii, w jakiej podawana jest potrawa. Goście na przykład przenoszą się na biegun północny albo do Wersalu czy nowojorskiego Central Parku (www.sublimotionibiza.com).

Kolejny przykład to restauracja Ultraviolet, która mieści się w Szanghaju. W lokalu znajduje się stół tylko dla 10 osób, a na ścianach, które są ekranami, wyświetlane są różnego rodzaju prezentacje, natomiast z głośników emitowana jest odpowiednia ścieżka dźwiękowa. W restauracji degustuje się 20 potraw. W zależności od serwowanego dania zmienia się sceneria, np. fale i zapach oceanu są emitowane przy podawaniu przystawki z homara, danie z bakłażana i tahini jest połączone z przepychem Grecji. Spożywanie posiłków w tak specyficznym miejscu z pewnością pobudza wszystkie zmysły klientów (www.uvbypp.cc).

Tabela 2. Przykłady implementacji marketingu zmysłów w restauracji Coco de Mer

Dotyk	- <i>Materiał</i> : piasek na podłodze, stół szklany w formie ekranu - <i>Temperatura pomieszczenia</i> : zmienna w zależności od scenarii
Dźwięk	- <i>Muzyka</i> : odpowiednia ścieżka dźwiękowa w zależności od scenarii, muzyka kreolska - <i>Hałas</i> : generowany przez klientów restauracji (rozmowy, śmiech)
Smak	- <i>Dania serwowane w restauracji</i> : ryby, homary
Zapach	- <i>Zapachy</i> : w zależności od serwowanych dań i scenarii (np. zapach bryzy morskiej)
Wzrok	- <i>Kolor wystroju</i> : naturalne drewno, zupełna ciemność, w zależności od scenografii (Antarktyda, Wersal, sztorm na oceanie) - <i>Światło</i> : naturalne, sztuczne, ciemność - <i>Wnętrze pomieszczenia</i> : palmy z kokosami, ekrany ścienne (zmieniają wystój, obrazy i kolory w zależności od serwowanych dań), szklany stół, wygodne siedzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań wtórnych

W tabeli powyżej (*Tabela 2*) przedstawiono implementację 5 zmysłów wykorzystywanych w restauracji Coco de Mer w Paryżu. Restauracja ta była podmiotem badań podczas tygodniowego pobytu autorki w stolicy Francji w grudniu 2017.

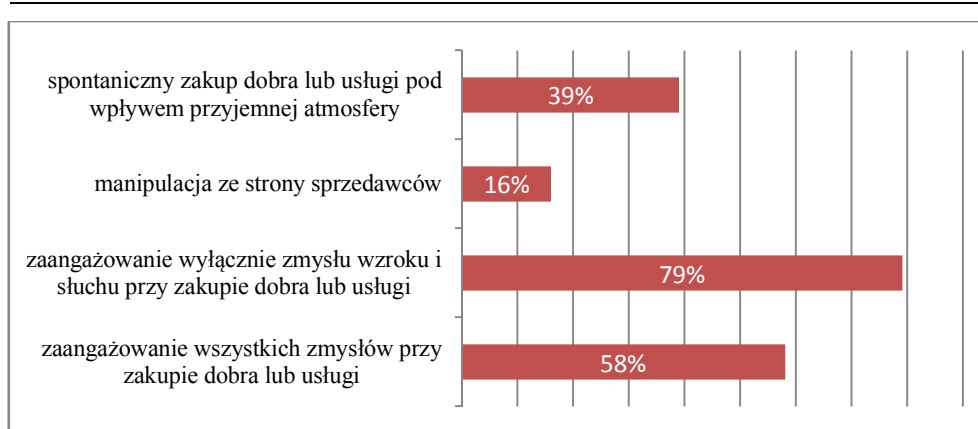
Analizując działania zagranicznych restauratorów, można stwierdzić, iż ich praca nad stworzeniem punktu gastronomicznego, który poruszałby wszystkie 5 zmysłów, jest możliwa do wykonania w dość oryginalny sposób. Ich działania są z pewnością zaplanowane i przemyślane, tak aby klient zapamiętał na długo chwile spędzone w restauracji i chciał do niej powracać.

Wyniki badań

Zasadniczym celem badania była próba poznania opinii konsumentów odnośnie wdrożenia koncepcji marketingu sensorycznego w restauracji Coco de Mer, ponieważ w owym lokalu wykorzystuje się w nietypowy sposób strategię marketingu zmysłów. Dla realizacji przedstawionego celu badanie zostało przeprowadzone w grudniu 2017 roku wśród 100 wybranych losowo klientów restauracji Coco de Mer mieszczącej się w Paryżu. Kwestionariusz ankiety zawierał 6 pytań zamkniętych, jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru, oraz 2 pytania metryczkowe w języku francuskim (autorka na potrzeby artykułu przetłumaczyła je wraz z wynikami na język polski). Badaniu zostały poddane osoby w różnym przedziale wiekowym, stanowiące jedynie wycinek populacji generalnej kraju, dlatego ma ono jedynie charakter poglądowy.

W skład badanej ankietowo grupy weszło 63% kobiet i 47% mężczyzn. Wśród respondentów przeważały osoby z przedziału wiekowego 26-35 lat (43%). Ponadto 5% należało do grupy wiekowej poniżej 25 lat, 38% do grupy 36-45 lat, 11% do grupy 46-55 lat oraz 3% powyżej 55 lat.

Większość ankietowanych jest zaznajomiona z pojęciem marketingu sensorycznego. Dla 79% respondentów marketing sensoryczny to zaangażowanie wyłącznie zmysłu wzroku i słuchu przy zakupie dobra lub usługi, 58% uważa, że marketing sensoryczny angażuje wszystkie zmysły przy zakupie dobra lub usługi, dla 39% to spontaniczny zakup dobra lub usługi pod wpływem przyjemnej atmosfery, natomiast 16% stwierdziło, że jest to manipulacja ze strony sprzedawców. Na *Rysunku 2* przedstawiono szczegółowe wyniki odpowiedzi na pytanie o rozumienie pojęcia marketingu sensorycznego.



Rysunek 2. Znajomość pojęcia „marketing sensoryczny” wśród ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie czynników, które najbardziej wpłynęły na wybór restauracji Coco de Mer w skali rangowej: 5 – zdecydowanie ważny, 4 – raczej ważny, 3 – trudno powiedzieć, 2 – raczej nieważny, 1 – zdecydowanie nieważny. Poniższa *Tabela 3* przedstawia zbiorcze zestawienie czynników decydujących o wyborze tejże restauracji wraz z ilością odpowiedzi ankietowanych wyrażoną w procentach.

Tabela 3. Czynniki, które najbardziej wpłynęły na wybór restauracji Coco de Mer przez ankietowanych

Czynnik	1 zdecydowanie nieważny	2 raczej nieważny	3 trudno powiedzieć	4 raczej ważny	5 zdecydowanie ważny
Koncepcja lokalu	4%	13%	11%	25%	47%
Muzyka	5%	17%	23%	34%	21%
Aranżacja wnętrza	7%	11%	8%	39%	35%
Smak serwowanych dań	4%	3%	16%	23%	54%
Zapach serwowanych dań	14%	9%	47%	17%	13%
Atmosfera	3%	7%	19%	42%	29%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Z odpowiedzi wynika, iż zdecydowanie ważnym czynnikiem, dla którego respondenci wybrali restaurację Coco de Mer, jest smak serwowanych potraw (54% wskazań) oraz koncepcja lokalu (46% wskazań). Istotna jest również atmosfera panująca w lokalu (42% wskazań). Z kolei zdecydowanie nieważny dla ankietowanych jest zapach serwowanych dań (14% wskazań).

Na pytanie, które Pani/Pana dwa zmysły zostały najbardziej zaangażowane podczas wizyty w restauracji Coco de Mer, respondenci wskazali zmysł wzroku (82% wskazań) oraz zmysł smaku (71% wskazań). Najmniej zaangażowanym zmysłem okazał się węch (9% wskazań). Strukturę odpowiedzi przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Zmysły ankietowanych najbardziej zaangażowane podczas wizyty w restauracji Coco de Mer

Rodzaj zmysłu	Liczba wskazań
Zmysł wzroku (wystrój lokalu)	82%
Zmysł słuchu (muzyka)	27%
Zmysł dotyku (materiały użyte w lokalu)	11%
Zmysł węchu (zapach serwowanych dań)	9%
Zmysł smaku (smak serwowanych dań)	71%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

W następnym pytaniu respondenci mieli wskazać jednoznacznie, czy atmosfera panująca w restauracji Coco de Mer ma wpływ na ilość czasu spędzonego w tym lokalu. Znacząca większość respondentów (73% wskazań) opowiedziała się za odpowiedzią „tak”, natomiast odpowiedź „nie” zaznaczyło 27% ankietowanych.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny muzyki kreolskiej w restauracji Coco de Mer. Respondenci mieli wskazać jedną odpowiedź. Najwięcej ankietowanych (47% wskazań) uznało, że muzyka kreolska jest odpowiednia do klimatu tej restauracji. Ponadto 23% ankietowanych uważa, że ta muzyka jest dość przyjemna, 16% nie wyobraża sobie innej muzyki w tej restauracji, 9% nie zwróciło na nią uwagi, z kolei 5% ankietowanych lubi tę restaurację, ale muzyka kreolska im nie odpowiada.

W ostatnim pytaniu respondenci zostali poproszeni o stwierdzenie, czy według nich zastosowany w restauracji Coco de Mer marketing sensoryczny pomaga osiągnąć przewagę tego lokalu nad konkurencją. Zdecydowana większość ankietowanych zaznaczyła odpowiedź „tak” (64% wskazań). Potwierdza to, że respondenci postrzegają marketing sensoryczny jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

W dobie nasilającej się konkurencji współczesne przedsiębiorstwa poszukują rozmaitych sposobów, aby wyróżnić się na rynku (Zawada, Herbuś 2015, s. 91). Marketing sensoryczny stał się nieocenioną alternatywą dla tradycyjnego marketingu. Obecnie istotne znaczenie w procesach zakupu i konsumpcji, a także w postrzeganiu firm, marek i produktów odgrywają zmysły: wzroku, słuchu, węchu, dotyku i smaku, co też potwierdzają wyniki przedstawionych badań. Pomimo ograniczenia czasowego w trakcie pobytu autorki w Paryżu założony cel badania został zrealizowany i choć jego wynik ma jedynie charakter cząstkowy, to można wysnuć kilka ogólnych wniosków:

- Stworzenie sensorycznej restauracji oraz atmosfera panująca w badanym lokalu jest nie tylko źródłem dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w sektorze usług gastronomicznych, ale stanowi również odpowiedź na potrzeby współczesnego konsumenta.
 - Implementacja marketingu sensorycznego w usługach gastronomicznych jest wynikiem dostrzegalnych zmian zachodzących w zachowaniach konsumentów, którzy zamieniają usługi na doświadczenie usługi.
 - Klienci restauracji Coco de Mer pozytywnie reagowali na atrybuty oferowanej im usługi.
 - Zaangażowanie pięciu zmysłów jednocześnie w punktach gastronomicznych odnajduje swoje praktyczne zastosowanie.
- Autorka artykułu zgadza się ze stwierdzeniem A. Dąbrowskiej-Leszczyńskiej, że „konsumenty wyrażają chęć bycia oczarowanym nie przez informację o usłudze, ale przez miejsce jej sprzedaży” (Dąbrowska-Leszczyńska 2014, s. 55). Niewątpliwie szersze badanie (na większej populacji) może posłużyć jako diagnoza rozwoju marketingu sensorycznego w sektorze usług gastronomicznych.

Literatura

1. Blondeau M., Tran A. (2009), *Scent Marketing: What is the Impact on Stores in Umeå?*, Uniwersytet Umea, <http://urn.kb.se/resolve?ur-n=urn:nbn:se:umu:diva-23478> (dostęp: 02.07.2014).
2. Daucé B., Rieunier S. (2002), *Le marketing sensoriel du point de vente*, „Recherche et Applications en Marketing”, Vol. 17, N° 4, s. 45-65.
3. Dąbrowska-Leszczyńska A. (2014), *Marketing sensoryczny a urealnienie niematerialnego charakteru usług*, „Marketing i Rynek”, nr 8, s. 53-56.
4. Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa.
5. Filser M. (2003), *Le marketing sensoriel: la quête de l'intégration théorique et managériale*, *Revue Française du Marketing*, Septembre, N° 194(4/5), s. 5-11.
6. Giboreau A., Boby L. (2007), *Le marketing sensoriel: de la stratégie à la mis en œuvre*, Vuilbert, Paris.
7. Hultén B., Broweus N., van Dijk M. (2008), *Sinnesmarknadsföring*, Liber AB, Malmö.
8. Hultén B., Broweus N., van Dijk M. (2011), *Marketing sensoryczny*, PWE, Warszawa.
9. Kowalska A., Olszańska A., Urban S. (2016), *Marketing produktów spożywczych i gastronomii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
10. Kuczamer-Kłopotowska S. (2014), *Sensoryczne oddziaływanie na klienta jako forma wspierania procesu komunikacji marketingowej*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 12(2014), nr 2, s. 115-132.
11. Pabian A. (2011), *Marketing sensoryczny*, „Marketing i Rynek”, nr 1, s. 2-6.
12. Rajotte M. (2010), *Le marketing sensoriel*, MDEIE, Québec.
13. Rieunier S. (2000), *L'influence de la musique sur le comportement du consommateur du client: revue de littérature, défis méthodologiques et voies de recherches*, „Recherche et Applications en Marketing”, Vol. 13, N° 3, s. 57-77.
14. Skowronek I. (2011), *Oddziaływanie zapachem jako forma marketingu sensorycznego*, „Marketing i Rynek”, nr 1, s. 6-10.
15. www.cocodemer.fr (dostęp: 14.11.2017).
16. www.paris.danslenoir.com/fr (dostęp: 14.11.2017).
17. www.sublimotionibiza.com (dostęp: 16.11.2017).

18. www.uvbypp.cc (dostęp: 21.11.2017).
19. Zawada M., Herbuś E. (2015), *Innowacje jako narzędzie kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 18, s. 91-104.

IMPLEMENTATION OF SENSORY MARKETING IN THE SERVICE SECTOR

Abstract: The ever increasing and unconventional demands of consumers and the little-diversified market force entrepreneurs to provide such a product or service that will gain consumer's loyalty and arouse desired emotions. Companies wishing to prosper better than the competition must keep up with consumers who satisfy their lifestyle needs with new, exceptional goods and services. Today's marketing activities of companies aim at stimulating customers' senses. The concept of sensory marketing illustrated by foreign food services was outlined in this article. For this particular purpose, secondary data and survey methodology performed in the Coco de Mer restaurant in Paris were used.

Keywords: sensory marketing, food industry, service companies



KONCEPCJA *LEAN MANAGEMENT* W SEKTORZE BANKOWYM

Marcin Grobelak, Robert Ulewicz

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przybliżono zagadnienia związane z koncepcją *Lean Management*, wykorzystywaną w celu zwiększenia konkurencyjności poprzez wdrażanie kultury ciągłego rozwoju, obniżenie kosztów operacyjnych, podwyższanie jakości działań na rzecz klientów. Przedstawiono badania literaturowe dotyczące szczupłego zarządzania, analizę przypadku oraz ocenę autora na temat wdrażania omawianej koncepcji w bankowości.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, szczupłe zarządzanie, *Lean Management*, marnotrawstwo, bankowość

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.23

Wprowadzenie

Obecne nieprzerwanie zmieniające się warunki gry rynkowej sprawiają, że przedsiębiorstwa poszukują możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez szukanie narzędzi mogących usprawnić funkcjonowanie organizacji. Współczesne tempo rozwoju gospodarczego, społecznego, a także postęp technologiczny wywierają presję na przedsiębiorstwach i zmuszają do reagowania na sygnały docierające z rynku. Chcąc móc konkurować na rynku, trzeba monitorować otoczenie i zmiany w organizacji. Jedną z proponowanych aktualnie koncepcji do wdrożenia w firmie jest *Lean Management*. Koncepcja ta dawniej stosowana była wyłącznie w przedsiębiorstwach produkcyjnych, obecnie ma zastosowanie praktycznie w każdym sektorze, przyczyniając się do tworzenia kultury ciągłego rozwoju.

Lean Management

Szczupłe zarządzanie to metoda, która kreuje kulturę pracy w organizacji, powodującą, że wszyscy członkowie organizacji są zainteresowani obniżką kosztów, skracaniem okresu reakcji na wymagania klientów i podnoszeniem poziomu jakości, aby spełniać potrzeby w szybko zmieniającym się otoczeniu. Koncepcja *Lean* jest zorientowana na eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa (Trzcieliński, Włodarkiewicz-Klimek, Pawłowski 2013, s. 14).

Omawiana koncepcja wywodzi się z japońskiego konceptu odchudzonej produkcji. Zastosowana została po raz pierwszy przez właściciela koncernu Toyoty – T. Ohno wraz z E. Toyodą. Opracowali oni specyficzny system zarządza-

nia usprawniający firmę motoryzacyjną Toyota. Wprowadzili drobne zmiany, które przełożyły się na nowy model zarządzania – system produkcyjny Toyoty (Shimokawa, Fujimoto 2011).

Lean Management jest zatem niskokosztowym podejściem do zarządzania, ukierunkowanym na eliminację marnotrawstwa i zwiększanie wartości dodanej działań (Ulewicz, Selejda 2013, s. 7-18). Zwiększanie wartości dodanej jest realizowane przez m.in. upraszczanie wewnętrznych struktur i procedur obowiązujących we wszystkich działach przedsiębiorstwa. Może się to odbywać także przez stosowanie wybranych technik, aby produkty lub usługi były tworzone przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości zaangażowanych środków (Womack, Jones, Ross 2001, s. 10). Szczupłe zarządzanie wyróżnia pięć zasad, które stanowią fundament i zarazem wskazówki odnoszące się zarówno do przedsiębiorstw jako całości, jak i do poszczególnych procesów. Wspomniane pięć zasad to (Hines 2003, s. 8):

- określenie, jakie działania przynoszą wartość z perspektywy klienta;
- zidentyfikowanie szeregu czynności niezbędnych do stworzenia produktu w całym łańcuchu wartości, które pomogą znaleźć obszary marnotrawstwa;
- stworzenie nowego łańcucha wartości (Mesjasz-Lech, Skowron-Grabowska 2014, s. 421-423), wolnego od marnotrawstwa;
- robienie tego, czego wymaga klient;
- dążenie do perfekcji, usuwanie zidentyfikowanych przyczyn marnotrawstwa.

Marnotrawstwo jest stratą dla przedsiębiorstwa, natomiast straty są kosztem. Eliminacja marnotrawstwa jest głównym założeniem koncepcji *Lean* pozwalającym zaoszczędzić zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne, które byłyby przeznaczane na czynności nie tworzące wartości dodanej.

Lean Management sprawdza się obecnie zarówno w działalności produkcyjnej, w logistyce, jak i w działalności usługowej. Jednym z głównych celów wdrażania koncepcji *Lean* jest przystosowanie przedsiębiorstwa do warunków panujących na rynku, mając na względzie dokonywanie głębokich przekształceń i zmian w jej funkcjonowaniu (kultura organizacyjna, wyznawane wartości, misja oraz przyjęta strategia (Borkowski, Ulewicz 2011, s. 39-47)). W myśl tej koncepcji zarządzanie jest procesem ciągłym, raczej powolnym, wprowadzającym radykalne i całościowe zmiany w strukturze, procesach oraz postawach i zachowaniach pracowników (Łukasik, Brendzel-Skowera 2015, s. 163-164). Różnica w sposobie myślenia według koncepcji *Lean* w porównaniu z tradycyjnym sposobem postrzegania funkcjonowania organizacji jest znacząca i widoczna (Tabela 1).

Tabela 1. Porównanie sposobów myślenia *Lean* oraz tradycyjnego

Sposób myślenia <i>Lean</i>	Tradycyjny sposób myślenia
Planowanie zadań i działania są określane podczas dialogu z członkami organizacji.	Plany produkcyjne oraz oczekiwana wydajność są wcześniej ustalone.
Obniżenie kosztów następuje poprzez wzrost produktywności załogi.	Minimalizacja kosztów osiągnięta jest przez inwestycje i automatyzację.
Progres można osiągnąć wyłącznie poprzez dużą liczbę prostych sposobów na osiągnięcie celu.	Progres jest do osiągnięcia poprzez kompleksowe rozwiązania.
Materiały zawierające wady są odrzucane.	Materiały zawierające wady są po pewnym czasie naprawiane.
Organizowanie oraz planowanie procesów odbywa się w sposób empiryczny.	Organizowanie i planowanie procesów to zadania dla kierownictwa.
Błędy są usuwane możliwie najszybciej, rozrzutność jest eliminowana.	Rozrzutność oraz błędy występują w każdym procesie.
Pracownik powinien czuć się odpowiedzialny za koszty.	Pracownik z zasady nie czuje się odpowiedzialny za koszty.

Źródło: (Mieszajkina 2012, s. 23)

Wdrażanie koncepcji *Lean* w miejscach o zupełnie innej filozofii pracy może być obarczone pewnym ryzykiem. Kraje Wschodu mają dość charakterystyczną kulturę, która jest podziwiana i często naśladowana. Czasami jednak te uwarunkowania sprawiają wiele problemów w Europie Zachodniej. Europejscy menedżerowie chcą widzieć natychmiastowe postępy, a widoczne i nagłe zmiany przedkładają nad preferencje japońskich zarządzających, którzy wolą postępować w sposób ciągły, doskonalić procesy krok po kroku (Liker 2005, s. 14).

Mimo różnic kulturowych wiele przedsiębiorstw w Europie Zachodniej, a także w Polsce wdraża szczupłe zarządzania w swoich organizacjach. Co istotne, mowa nie tylko o przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale coraz częściej decydują się na ten krok firmy usługowe.

Szczupłe zarządzanie w bankowości

Identyfikacja obszarów i procesów w celu eliminowania marnotrawstwa wygląda nieco inaczej w zależności od typu działalności. W działalności usługowej, wdrażanie szczupłego zarządzania może dotyczyć m.in. działów księgowości, operacyjnych, zamówień, finansowych czy personalnych. *Lean Management* ma wiele narzędzi, jednak na samym początku należy zmapować proces administracyjny przez ustalenie wartości produktu, sformułowanie strumienia wartości, a także przepływu wartości. Celem procesu mapowania strumienia wartości jest zredukowanie czasu przepływu, znalezienie, a później eliminacja marnotrawstwa w procesach administracyjnych. Do tego, np. w bankowości, wykorzystywane są następujące narzędzia (Zakrzewska-Bielawska 2009, s. 86-87):

- Standaryzacja pracy – to tworzenie, utrzymywanie i doskonalenie standardów realizacji zadań dla każdego pracownika biurowego, np. w obszarze realizacji i przetwarzania zamówień, uzupełniania dokumentów, wystawiania faktur, drukowania zestawień.
- Jakość u źródła (*Poka-Yoke*) – celem jest stworzenie systemu pracy biurowej pozwalającej na wczesną identyfikację błędu i uniemożliwienie przekazania go dalej. Przykładem w procesie administracyjnym mogą być: harmonogram pracy, tablice, które monitorują przebieg pracy, listy kontrolne.
- FIFO – to sposób na sprawny przepływ; określa właściwą kolejność przepływu usługi czy produktu. Kontroluje proces na wyjściu w porównaniu z wejściem.
- Organizacja stanowiska pracy (5S) – polega na właściwym przygotowaniu miejsca pracy i utrzymaniu na nim porządku, np. stosowanie przegródek z opisami czy trzymanie artykułów biurowych tam, gdzie są używane.
- Wizualna kontrola – to używanie łatwych do rozpoznania, wizualnych znaków usprawniających pracę w biurze, np. oznaczenie pomieszczeń i kierunków ruchu w celu sprawnego przemieszczania się do celu, graficzna lokalizacja poszczególnych stanowisk pracy na mapie całego biura (diagram spaghetti).
- Zaangażowanie ludzi – polega na przekazywaniu pracownikom najważniejszych informacji na temat wprowadzanej koncepcji *Lean* i właściwych sposobów postępowania, co wymaga konieczności ciągłego doszkalania.
- Praca zespołowa – delegowanie obowiązków i odpowiedzialności na całą grupę, co zastępuje ograniczenie bezpośredniej kontroli ze strony przełożonego na rzecz samokontroli, co z kolei zwiększa zaangażowanie u pracowników.
- Niezawodność urządzeń – polega na podjęciu działań eliminujących marnotrawstwo powiązane z kondycją i dostępnością sprzętu.

Powyższe narzędzia pozwalają na usprawnienia procesów w przedsiębiorstwie przez ograniczenie formalizacji, redukcję kosztów i zmianę kultury pracy.

G. Przebinda poddał analizie wdrożenie koncepcji *Lean* w trzech bankach, przedstawiając zastosowane narzędzia i sposób ich wykorzystania (*Tabela 2*).

Kluczową wielkością, która powinna zostać zoptymalizowana, jest czas. Zasoby ludzkie organizacji są w stanie wykonać więcej czynności przynoszących korzyść przedsiębiorstwu, jeśli dzięki właściwie wdrożonej koncepcji *Lean* pracownicy zwiększą swoją osobistą efektywność. Efekty wdrożenia narzędzi szczupłego zarządzania mogą poprawić efektywność procesu nawet o 75%.

Ważnym obszarem pracy, na którym banki skupiają uwagę, jest zwiększenie efektywności członków organizacji, a poprzez wdrażanie narzędzi szczupłego zarządzania jest to realne w krótkim czasie. Cały proces wdrażania kultury *Lean Management* trwa co najmniej 2-3 lata, natomiast efekty – w postaci lepszych wyników w działalności operacyjnej – można uzyskać szybciej.

Tabela 2. Sposób wykorzystania narzędzi *Lean* w wybranych bankach

Narzędzie <i>Lean</i>	Bank BPH	Bank BZ WBK	ING Bank
5S	Porządek na miejscu pracy w centrali banku – efektywność i rotacja pracowników między zespołami	Porządek na miejscu pracy w centrali i oddziałach (ochrona danych osobowych)	Brak danych
VM (<i>Visual Management</i>)	Tablice, które informują o wynikach, wskaźnikach, stopniu osiąganego celu	Zastosowanie tablicy z wynikami, różnymi wskaźnikami, zmiana procesu wysyłki dokumentacji z oddziału do centrali	Biała tablica – wizualizacja osiągniętych wyników, wskaźników, obciążenia pracą
VSM (<i>Value Stream Mapping</i>)	Eliminacja marnotrawstwa czasu w procesie reklamacyjnym klienta, zastosowanie specjalnego oprogramowania	Użycie oprogramowania wspierającego różne procesy w trakcie realizacji, eliminowanie niepotrzebnych czynności i dokumentów w procesie otwierania rachunków	Ustalenie najważniejszych wartości
FIFO	Kolejkowanie wniosków klientów, zastosowanie procesu kontrolowania poprawności wniosków (przed przekazaniem do analityka)	Obieg dokumentacji kredytowej, optymalizacja czasu oczekiwania przez klienta	Brak danych
<i>Poka-Yoke</i>	Stworzenie procesu obiegu informacji wewnętrznej <i>work-flow</i> (WF) – planowane dane w ustalonych wartościach	Usunięcie błędów we wnioskach wprowadzonych przez beneficjentów przez serwis internetowy	Ujednoczenie wartości wpisywanych przez doradców wniosków kredytowych
Diagram spaghetti	Usprawnienie drogi obiegu dokumentacji w centrali	Usprawnienie drogi obiegu dokumentacji w centrali i oddziałach	Brak danych
PDCA (planuj, wykonaj, sprawdź, działaj)	Nieustanna kontrola procesów – usprawnianie	Nieustanna kontrola procesów – usprawnianie	Nieustanna kontrola procesów – usprawnianie
	Utworzenie w banku dodatkowej jednostki, która jest odpowiedzialna za usprawnianie procesów		

Źródło: (Przebinda 2015, s. 107-108)

Tabela 3. Efekty wdrożenia *Lean Management* w wybranych bankach

Nazwa banku	Obszar zmiany	Przed wdrożeniem	Po wdrożeniu	Skrócenie czasu o:
Bank BPH	Czas poświęcony na obsługę reklamacji klienta	3 dni	1 dzień	67%
	Ilość wygenerowanych stron umowy w kontekście nowego rachunku bankowego	14 stron	5 stron	65%
Bank BZ WBK	Analiza wniosku kredytowego klientów biznesowych	5 dni	2 dni	60%
	Skanowanie dokumentacji klienta	6 dni	2 dni	67%
	Otwieranie rachunku bankowego w oddziale banku	40 minut	10 minut	75%

Źródło: (Przebinda 2015, s. 109)

Niezwykle istotną rolę we wdrażaniu omawianej koncepcji pełnią zasoby ludzkie organizacji. W związku ze znaczącymi zmianami w codziennej pracy i zdarzającymi się trudnościami w przekonaniu pracowników do koncepcji szczupłego zarządzania banki najczęściej korzystają z usług firm zewnętrznych, które stopniowo wdrażają narzędzia *Lean Management* u swoich klientów.

Studium przypadku – Raiffeisen Bank Polska

Niniejszą analizę przeprowadzono na podstawie artykułu opublikowanego w raporcie „Inteligentna Firma 2011” (www.leanpassion.org.pl).

Dla dużej części polskich banków segment małych i średnich przedsiębiorstw stanowi strategiczną grupę klientów. O wyborze banku czy konkretnego produktu w szczególności decyduje czas, jaki upływa od złożenia wniosku do decyzji kredytowej, i czas do wypłaty środków. Dobre wyniki w tej kategorii stanowią jedno z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej w segmencie instytucji finansowych obsługujących sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

Efektywna optymalizacja procesów ma sens przede wszystkim wtedy, gdy prowadzi do lepszego spełniania oczekiwań klientów, a jednocześnie wspiera realizację strategii firmy. Dobrym przykładem usprawnienia jest projekt optymalizacji procesu kredytowego zgodnie z założeniami koncepcji *Lean Management* dla klientów MŚP przeprowadzony w Raiffeisen Bank Polska.

Cały proces optymalizacji został podzielony na trzy kroki: analiza stanu obecnego (2 miesiące), projekt pilotażowy obejmujący dwa regiony (9 miesięcy) oraz *roll out* na cały kraj (6 miesięcy).

Analizując stan obecny, na początku próbowano na nowo zidentyfikować potrzeby i oczekiwania klientów, zrozumieć, czego dokładnie spodziewają się odbiorcy, w jaki sposób i jak szybko chcą otrzymywać produkt. Kolejne działania polegały na zidentyfikowaniu celów strategicznych i odpowiedzi na pytanie, czy dany proces w najlepszy możliwy sposób zaspokaja potrzeby klientów i przyczynia się do realizacji strategii organizacji. Powiązanie celów strategicznych z projektami usprawniającymi procesy jest kluczowym warunkiem powodzenia wszelkich optymalizacji. Badanie procesu rozpoczęto od „mapowania strumienia wartości”. Narzędzie to pozwala na obserwowanie przebiegu całego procesu przy uwzględnieniu wszystkich wykonywanych czynności i dostarczanych informacji, a także sił oraz środków, które z punktu widzenia klienta i strategii organizacji nie wnoszą żadnej wartości. Na tym etapie zidentyfikowano również najczęściej występujące problemy na poszczególnych etapach procesu. Następnie zespół, w skład którego weszli specjaliści reprezentujący działy sprzedaży, ryzyka, wyceny nieruchomości, *back office*, pisania umów, uruchomienia i obsługi posprzedażowej, opracował tzw. mapę strumienia wartości stanu przyszłego. W celu weryfikacji modelu działania przeprowadzono projekt pilotażowy w dwóch regionach, zrealizowany przez zespół przeszkolony w zakresie szczupłego zarządzania.

Projekt pilotażowy był związany z przygotowaniem projektu, czyli zbudowaniem planu komunikacji dla wszystkich etapów projektu uwzględniającego grupy docelowe odbiorców, szkolenie uczestników projektu z metodologii *Lean*

Management, następnie budowanie wzajemnych celów, czyli kaskadowanie celów strategicznych do najniższego poziomu w organizacji, oraz ustalenie czynników sukcesu, wskaźników KPI i poziomów do realizacji. Kolejnym krokiem była maksymalizacja jakości wniosków kredytowych, gdyż jakość przekazywanych dokumentów powodowała zwroty, zapasy i kolejki, a tym samym mocno wpływała na wydłużenie procesu kredytowego. W trakcie projektu pilotażowego wdrożono także tablice wizualizacyjne, które przyczyniły się do stworzenia przejrzystego środowiska do zarządzania, w którym cele, standardy oraz wyniki są łatwo dostępne i widoczne dla wszystkich.

Ostatnim krokiem było wdrożenie w środowisku pilotażowym w oparciu o PDCA (*plan, do, check, act*) nowego standardu obsługi dla wszystkich regionów. Na początku przeprowadzono analizę stanu obecnego w pozostałych regionach, nieobjętych badaniem pilotażowym. Następnie przygotowano liderów do pełnienia nowej roli w organizacji (program coachingowy *Lean Leadership*) oraz przekazano im wiedzę dotyczącą standardów procesowania (na podstawie pilotażu) z odpowiedzialnością za nowy proces.

Efektem projektu w Raiffeisen Bank Polska była poprawa efektywności procesu kredytowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Czterokrotnie zwiększono odsetek transakcji spełniających oczekiwania klientów w zakresie czasu do decyzji i wypłaty. Bardzo istotne było także rozpoczęcie budowania kultury *Lean* w organizacji nastawionej na spełnienie oczekiwań klienta w najbardziej efektywny sposób.

Badanie własne

W ramach badań własnych zostało przeprowadzone studium przypadku wdrożenia *Lean* w jednym z banków funkcjonujących w Polsce. Wywiad ekspercki został przeprowadzony z liderem *Lean* w województwie śląskim. *Lean* lider to osoba dobrze znająca narzędzia *Lean* oraz monitorująca efekty stosowania tej koncepcji. Kompetencje lidera *Lean* pozwalają szybko dostrzegać potencjały oraz sprawnie zarządzać projektami usprawniającymi.

Do wdrożenia koncepcji *Lean* została zatrudniona firma zewnętrzna, która przez pierwszy rok miała za zadanie wykształcić liderów *Lean*, wyznaczonych wcześniej przez pracodawcę (bank). Poza tym zadaniem firmy zewnętrznej, specjalizującej się we wdrażaniu koncepcji *Lean* w środowisku pozaprodukcyjnym było wprowadzenie do codzienności pracowników wybranych czynności związanych ze skutecznym zarządzaniem.

Pierwszy krok stanowiło monitorowanie wykonywanych czynności (poprzez używanie specjalistycznego oprogramowania), aby móc zweryfikować, na co pracownicy poświęcają swój czas, oraz zidentyfikować obszary wymagające poprawy. Kolejnym wdrażanym elementem było wprowadzenie dziennych spotkań przy tablicy wizualizacyjnej. Na spotkaniach były omawiane bieżące problemy zespołu. Dzięki otwartości podczas spotkań dziennych reszta zespołu mogła się uczyć na błędach innych pracowników.

Kolejnym krokiem było wprowadzenie spotkań pt. „Rozwiązywanie ważnych problemów”, które odbywały się co tydzień i trwały półtorej godziny. Na każdym spotkaniu ustalany był wspólnie temat oraz wyznaczany był prowadzący (członek zespołu).

Lean w omawianym banku funkcjonuje już dwa lata. Po roku *Lean* liderzy przejęli obowiązki konsultantów firmy zewnętrznej i organizacja musiała monitorować sposób korzystania z narzędzi *Lean* bez pomocy zewnętrznej.

Lean lider wskazał problemy, które są obecne po dwóch latach funkcjonowania koncepcji *Lean* w organizacji. Spotkania początkowo były traktowane jako sposób na dodatkową integrację pracowników (codzienna wymiana doświadczeń) oraz wspólne rozwiązywanie problemów. W okresach, w których nie było codziennych problemów, spotkania te były uważane przez pracowników za niepotrzebną stratę czasu. Wymóg zebrania się o wyznaczonej godzinie, a następnie brak problemów i zakończenie spotkania po dwóch minutach dla części pracowników wydawał się bezsensowny. Kolejnym zidentyfikowanym problemem był problem z wybraniem tematów przewodnich na spotkanie pt. „Rozwiązywanie ważnych problemów”. Niektóre z tematów były analizowane kilkakrotnie, ze względu na fakt, iż pracownicy mieli ograniczoną liczbę obsługiwanych procesów. Trudno było wymyślić tematy spotkań, które wnoszą do organizacji dużą wartość każdego tygodnia. Pracownicy, często ze względu na strach i brak umiejętności przywódczych, bali się prowadzić spotkania wiodące do dużych usprawnień.

W opinii *Lean* lidera zdecydowanym sukcesem, przewyższającym znacznie wymienione wyżej problemy było prowadzenie dzienników zadań/usprawnień. Pozwalały one na monitorowanie każdej czynności wykonywanej w ramach danego usprawnienia (wykreowanego podczas spotkań dzięki burzy mózgów). Każde zadanie w dzienniku ma swój status, osobę odpowiedzialną za wykonanie, planowaną datę ukończenia zadania, szczegółowy opis problemu itp. Przed wdrożeniem *Lean* było dużo zadań, które „umykały”, nie zostały zapisane, czasem tylko zostały zgłoszone do kierownika albo omawiane w mniejszym gronie (kilkuosobowym zespole). Obecnie nie ma takich sytuacji, zadania nigdzie nie „giną”, są zestawione w jednym miejscu i monitorowane przez lidera *Lean*.

Podsumowując, można powiedzieć, że wdrożenie kultury *Lean* nie jest zadaniem prostym, często budzi sprzeciw pracowników jako rzecz nowa, wcześniej niespotykana, dodatkowy obowiązek. Jednak w dłuższej perspektywie faktycznie eliminuje marnotrawstwo, znacznie zwiększa ilość wniosków racjonalizatorskich i drobnych usprawnień w codziennej pracy.

Podsumowanie i ocena koncepcji *Lean*

Koncepcja *Lean Management* zyskuje bez wątpienia coraz większą popularność zarówno na świecie, jak i w Polsce. Na stronach internetowych polskich firm specjalizujących się we wdrażaniu koncepcji *Lean* można zauważyć wiele korporacji, dużych firm z zagranicznym kapitałem, które są przedstawiane w sekcji „Nasi dotychczasowi klienci”, co oznacza stosowanie narzędzi *Lean* w praktyce.

Można stwierdzić, że popularność tej koncepcji wynika z rezultatów, jakie przynosi przedsiębiorstwom decydującym się na wdrożenie elementów szczupłego zarządzania. Strategia w oparciu o *Lean Management* wydaje się być zdroworozsądkowym założeniem ze względu na to, iż skupia się na eliminowaniu strat, niepotrzebnie wykonywanych czynności, unikaniu marnotrawstwa zarówno czasu, jak i zasobów.

To maksymalne wyszczuplenie przedsiębiorstwa nie jest górnolotną ideą, ale koncepcją, która przynosi konkretne, mierzalne rezultaty, zwiększając tym samym konkurencyjność przedsiębiorstwa. Mimo iż metoda *Lean* stanowi źródło tak dużych korzyści, nie wszystkie przedsiębiorstwa decydują się na jej wdrażanie.

Implementacja szczupłego zarządzania nie jest procesem prostym do przeprowadzenia dla osób wdrażających. Nie jest też łatwe zrozumienie sensu tej koncepcji dla pracowników przedsiębiorstwa. W przypadku pracowników biurowych, administracyjnych w celu dostrzeżenia wykonywania niepotrzebnych czynności, aby eliminować straty, bardzo często stosowanym narzędziem jest rejestracja każdej czynności, jaką wykonuje pracownik, za pomocą systemu informatycznego, którzy mierzy czas poświęcony na poszczególne czynności. Co zrozumiałe – dla pracownika, który do tej pory nie musiał tego robić, jest to obowiązek zwykle bardzo frustrujący, wykonywany niechętnie i często z dużym oporem. Nawet w przypadku dobrych rezultatów osiągniętych przez firmę, lepszych wskaźników wyznaczonych przez wprowadzających *Lean* do firmy dobrze jest zwrócić uwagę na wskaźnik fluktuacji pracowników. Przy okazji zmian związanych z wdrożeniem omawianej koncepcji istnieje możliwość utraty pracowników, którzy cenią sobie wykonywanie obowiązków bez presji monitorowania każdej czynności, którą w danej chwili wykonują.

Podsumowując, należy pamiętać, że metody *Lean* nie można w przedsiębiorstwie narzucić, warto natomiast przedstawić argumenty mówiące o korzyściach nie tylko dla firmy, ale także dla pracowników. Trzeba też nadmienić, że efekty poprawionego procesu może być widać bardzo szybko, natomiast wdrożenie koncepcji *Lean* w całej firmie to proces długotrwały. Bardzo przydatny do prawidłowego wdrożenia *Lean* jest zespół zewnętrzny specjalizujący się we wdrażaniu strategii *Lean*. Pomoże on uniknąć lub wesprze w zmniejszeniu negatywnych skutków, takich jak np. stres pracowników i spadek motywacji.

Literatura

1. Borkowski S., Ulewicz R. (2011), *Quality as Part of the Mission of the Company*, [w:] *Nove trendy v manazerstve kvality. 4. ročník medzinárodného vedeckého seminára. 12-13 apríla. Trnava, Trnava*, s. 39-47.
2. Hines P. (2003), *Kierunek – organizacja LEAN*, Wydawnictwo LeanQ Centrum, Gdańsk.
3. Liker J.K. (2005), *Droga Toyoty: 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa.
4. Łukasik K., Brendzel-Skowera K. (2015), *Wykorzystanie współczesnych koncepcji zarządzania w usługach – studium przypadku*, [w:] Gostkowska-Dźwig E., Mrozik M. (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Konkurencja, innowacja, koncepcja zarządzania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 162-171.

5. Mesjasz-Lech A., Skowron-Grabowska B. (2014), *Application of Information Technology in Supply Chain Management as Exemplified by Companies in Poland*, [w:] Jaki A., Rojek T. (eds.), *Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms*, Foundation of the Cracov University of Economics, Kraków, s. 417-425.
6. Mieszajikina E. (red.) (2012), *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin.
7. Przebinda G. (2015), *Narzędzia Lean w usługach bankowych*, Acta Univeritatis Nicolai Copernici, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
8. Shimokawa K., Fujimoto T. (red.) (2011), *Lean Management. Narodziny systemu zarządzania. Rozmowy z Taiichi Ohno, Eiji Toyoda i innymi osobami, które kształtowały system zarządzania w Toyocie*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
9. Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K. (2013), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
10. Ulewicz R., Selejdak J. (2013), *Wpływ koncepcji Lean Manufacturing na bezpieczeństwo pracy*, [w:] Tabor J. (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Współczesne problemy bezpieczeństwa pracy*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 7-18.
11. Womack J.P., Jones D.T., Ross D. (2001), *The Machine that Changed World: The Story of Lean Production*, Harper Collins, New York.
12. www.leanpassion.org.pl (dostęp: 08.09.2016).
13. Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Wybrane aspekty zastosowania koncepcji Lean Management w procesach administracyjnych przedsiębiorstwa*, [w:] Czekał J. (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 83-92.

THE CONCEPT OF LEAN MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR

Abstract: This article presents issues related to the concept of lean management used in order to increase competitiveness through implementing a culture of continuous development, reducing operating costs, improving the quality of activities for customers. The article presents an overview of publications on lean management, a case study and author's assessment of the implementation of the discussed concept in the banking sector.

Keywords: competitiveness, lean management, waste, banking



SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU PIWOWARSKIEGO W POLSCE

Małgorzata Idasiak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Artykuł podejmuje tematykę etyki w kontekście zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*). Publikacja powstała przy wykorzystaniu techniki desk research w drodze weryfikacji szerokiego studium krajowych i zagranicznych pozycji literaturowych przedmiotu oraz danych wtórnych podmiotów gospodarczych. Celem artykułu jest analiza porównawcza stopnia implementacji koncepcji CSR do strategii zarządzania kluczowych przedsiębiorstw przemysłu piwowarskiego w Polsce. Przeprowadzono klasyfikację podmiotów przemysłu piwowarskiego w Polsce pod względem udziału w rynku oraz stopnia implementacji koncepcji CSR do strategii zarządzania. W wyniku przeprowadzonej analizy wskazano na różnorodną dynamikę w procesie implementacji koncepcji CSR do strategii zarządzania kluczowych podmiotów branży piwowarskiej.

Słowa kluczowe: etyka, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, przemysł piwowarski, strategia, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2018.1.24

Wprowadzenie

Otoczenie współczesnych podmiotów gospodarczych charakteryzuje dynamika zmian, także w zakresie systemu wartości, relacji międzyludzkich czy kompetencji (Lewandowska 2010, s. 155-161). Zmiany zachodzące w zewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa sygnalizują potrzebę przyjęcia dostosowanych narzędzi kierowania, uwzględniających aspekt tworzenia trwałych związków z kluczowymi interesariuszami, przyczyniających się do tworzenia wartości organizacji (Brzeziński 2016, s. 62). Wobec tego w XXI wieku w przestrzeni gospodarczej zaobserwowano wzrost zainteresowania aspektem etyki w kontekście zarządzania organizacją, co w konsekwencji doprowadziło do stworzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Bogaty zasób wiedzy literaturowej nie przekłada się jasno na faktyczną prezentację szeroko rozumianego kształtowania się myśli etycznej w kontekście zarządzania. Celem artykułu jest analiza porównawcza stopnia implementacji koncepcji CSR do strategii zarządzania kluczowych przedsiębiorstw przemysłu piwowarskiego w Polsce. W konsekwencji niniejszy artykuł stanowi prezentację zróżnicowanych definicji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wskazuje

spektrum zainteresowania koncepcją CSR kluczowych (pod względem udziału w rynku) podmiotów przemysłu piwowarskiego w Polsce.

Publikacja powstała w związku z wykorzystaniem analizy danych zastanych, w tym szerokiego studium krajowych i zagranicznych pozycji literatury.

W wyniku przeprowadzonych badań ukazano dynamikę oraz obszary implementacji koncepcji CSR do strategii zarządzania kluczowych podmiotów przemysłu piwowarskiego w Polsce.

Etyka w strategii zarządzania

Pojęcie etyki związane jest z kształtowaniem i opisywaniem norm uznawanych w danym okresie czasu przez określoną zbiorowość społeczną jako punkt odniesienia dla oceny postępowania jednostki (Bokszańska 2011, s. 21). Etyka może stanowić czynnik wspierający integrację jednostek wokół pewnych akceptowanych wartości (Bugiel 2002, s. 84). W konsekwencji postępowanie etyczne postrzegane jest jako co najmniej niesprzeczne z przyjętymi w danym społeczeństwie i okresie normami moralnymi (Skalik 2010, s. 438).

Według J.A.F. Stonera etyka to nauka o tym, w jaki sposób zasady determinujące podejmowanie decyzji jednostki wpływają na innych ludzi i kształtujące się stosunki międzyludzkie (Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 119). Natomiast R. Griffin pojęcie etyki interpretuje jako osobiste przekonanie jednostki dotyczące klasyfikacji zachowania pod względem jego poprawności w kontekście wyznawanych wartości (Griffin 2010, s. 135).

Na poziom etyki działalności gospodarczej wpływ ma wiele czynników (*Tabela 1*).

Tabela 1. Czynniki kształtujące poziom etyczny organizacji

Czynniki zewnętrzne		Czynniki wewnętrzne	
System gospodarczy	Organizacja	Moralność pracowników	
System prawny		Polityka wewnętrzna	
System polityczny		Misja	
Moralność społeczeństwa		Kultura organizacji	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Flaszewska, Lachiewicz, Nowicki 2013, s. 71)

Do głównych czynników zewnętrznych wpływających na etyczny kontekst zarządzania organizacją zalicza się system gospodarczy determinujący akceptowalny poziom etyki i propagowanych wartości w podmiotach gospodarczych (przykładem mogą być wartości propagowane w systemie kapitalistycznym, w kontekście systemu socjalistycznego). Do kluczowych czynników zewnętrznych mających wpływ na wymiar etyki w zarządzaniu zalicza się także system prawny (związany z przejrzystością norm oraz częstotliwością zmian w prawodawstwie, które oddziałują na obszar oraz konieczność wdrażania zmian w kontekście działalności gospodarczej), system polityczny (uwzględniający m.in. aktualny poziom demokracji i akceptowalny przez społeczeństwo czy wskaźnik dystansu władzy) oraz wykazywane przez społeczeństwo danego kraju normy i obyczaje.

Do wewnętrznych determinantów etycznego zarządzania organizacją należy przede wszystkim sytuacja ekonomiczna organizacji (możliwość podejmowania etycznych decyzji, w tym odrzucania niemoralnych okazji biznesowych, kosztem utraty zysku), misja organizacji (zapisana w strategicznych dokumentach, mająca być przesłaniem skierowanym do wszystkich interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, odnośnie celu i kierunku działania przedsiębiorstwa), polityka organizacji (która może wspierać tworzenie odpowiedzialnej kultury organizacji, dzięki czemu pracownicy mogą przejmować aprobowane, przez kadre zarządczą, wartości i normy) oraz poziom moralny pracowników – indywidualne postrzeganie etyki przez pracowników danej organizacji (Pabian, Pabian 2015, s. 65-72).

Interesariusze przedsiębiorstw mają istotny wpływ na kształt polityki zarządzania organizacją (w tym kwestie etyczne). Obok podmiotów bezpośrednio skorelowanych z działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa coraz większe znaczenie w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu mają etyczni konsumenci, dla których czynnikiem determinującym decyzje zakupu dóbr i/lub usług (obok ceny czy jakości) może być odpowiedzialny kontekst zarządzania podmiotu gospodarczego (Dąbrowski 2010, s. 18).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*) to koncepcja, w myśl której aspekt społeczeństwa, ochrony środowiska naturalnego oraz poszanowania postulatów szeroko rozumianych interesariuszy oddziałuje na kształt strategii zarządzania podmiotów gospodarczych (Daszkiewicz 2009, s. 205-222). Podejście to wskazuje, iż przedsiębiorcę powinna cechować odpowiedzialność za efekty działalności gospodarczej (Makuch 2011, s. 24).

Zdaniem P.F. Druckera „każda organizacja gospodarcza ponosi pełną odpowiedzialność za swój wpływ na społeczność lokalną i społeczeństwa, w których działa” (Hąbek 2009, s. 71).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można różnorodne definicje koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (Tabela 2).

Tabela 2. Definicje koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Autor	Rok	Zaproponowana definicja
J. McGuire	1963	„Idea odpowiedzialności społecznej zakłada, że korporacja ma nie tylko obowiązki natury gospodarczej i prawnej, ale również pewne zobowiązania wobec społeczeństwa, które wykraczają poza te obowiązki”.
K. Davis	1973	„Uwzględnianie oraz reagowanie przez firmę na zagadnienia wykraczające poza wąskie gospodarce, techniczne i prawne wymagania wobec niej [...], aby osiągnąć korzyści społeczne oprócz tradycyjnych zysków ekonomicznych, do których dąży firma”.
S.P. Sethi	1975	„CSR polega na podniesieniu zachowań korporacyjnych do poziomu, na którym odpowiadają one dominującym społecznym normom, wartościom i oczekiwaniom”.

K. Davis, R. Blomstrom	1975	„CSR to zobowiązania kadry zarządczej do podejmowania działań mających na celu ochronę i poprawę zarówno dobrobytu społeczeństwa, jak i interesu organizacji”.
A.B. Carroll	1979	„Spoleczna odpowiedzialność biznesu obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec organizacji w danym czasie”.
W.C. Frederick	1978	„Spoleczna reaktywność biznesu to zdolność korporacji do reakcji na nacisk społeczny, dosłowny akt reakcji; lub też do przyjęcia reaktywnej generalnie postawy wobec społeczeństwa”.
D.J. Wood	1991	„Spoleczna odpowiedzialność biznesu to przyjęta w organizacji biznesowej konfiguracja zasad odpowiedzialności społecznej, procesów reaktywności społecznej oraz polityk, programów i widocznych wyników powiązanych z relacjami społecznymi firmy”.
M. McIntosh, A. Mohan	1998	„Spolecznie odpowiedzialny biznes dotyczy relacji między spółkami i społeczeństwem – zarówno społecznością lokalną, która otacza biznes oraz której członkowie wchodzi w interakcje z pracownikami firmy, jak również szerszą społecznością obejmującą cały świat, która dotyka firm za pośrednictwem ich produktów, łańcucha dostaw, sieci dystrybutorów, reklam itd.”.
I. Maignan, O.C. Ferrell, G.T.M. Hult	1999	„Spolecznie odpowiedzialny biznes oznacza to, w jakim stopniu firma podejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe zobowiązania nakładane na nią przez strony zaangażowane w jej działalność”.
Komisja Europejska	2001	„Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw rozumiana jako koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami”.
O. Bazzichi	2003	„Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest dobrowolnym łączeniem spraw społecznych i gospodarczych w działalności handlowej i w stosunkach z interesariuszami, którymi są pracownicy, klienci, dostawcy, społeczność, w której firma działa, oraz rząd i media”.
Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju	2004	„CSR to ciągle zobowiązanie biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa”.
ISO 26000	2008	„Spoleczna odpowiedzialność rozumiana jest jako odpowiedzialność organizacji za skutki podejmowanych decyzji i działań wobec społeczeństwa i środowiska. Odpowiedzialność ta realizowana jest przez przejrzyste i etyczne zachowania, które: –przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia

			<p><i>i dobrobytu społecznego;</i> <i>–uwzględniają oczekiwania interesariuszy;</i> <i>–są zgodne z obowiązującym prawem</i> <i>i międzynarodowymi normami zachowań;</i> <i>– są zintegrowane w całej organizacji i praktykowane</i> <i>w jej relacjach”.</i></p>
A. Paliwoda-Matiolańska	2009		<p><i>„Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki do rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc wartość zarówno społeczną, jak i ekonomiczną”.</i></p>
P. Roszkowska	2011		<p><i>„Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to dobrowolne uwzględnianie interesów społecznych oraz dialogu z interesariuszami w strategii oraz działaniach operacyjnych przedsiębiorstwa, co pozwala podejmować decyzje korzystne dla jednostki gospodarczej i jej otoczenia”.</i></p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Stecko 2012, s. 120; Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 272; Piłacik 2017, s. 86; ISO-PKN 2010; Bazzichi 2003, s. 496; GAFA b.r.; Davis 1973, s. 312; Sethi 1975, s. 59; Carroll 1979, s. 498; Frederick 1978, s. 152; Swaen 2012; Roszkowska 2011, s. 39)

Zaprezentowane definicje CSR łączy fakt silnej więzi pomiędzy organizacją a otoczeniem. Stąd postulowanie o odpowiedzialne podjęcie współpracy w zakresie dbania zarówno o interesy ekonomiczne, jak i społeczne, w poszanowaniu szeroko rozumianych interesariuszy. Kadra zarządcza w trakcie implementacji do strategii zarządzania koncepcji społecznej odpowiedzialności powinna uwzględnić kluczowe obszary koncepcji CSR (Tabela 3).

Tabela 3. Główne obszary koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

	Środowisko	Interesariusze	Produkt	Pracownicy
Przykładowe obszary	emisja gazów cieplarnianych	współtworzenie lokalnej społeczności	znakowanie produktów	odpowiedzialne zasady zatrudnienia
	ilość odpadów wytworzonych w trakcie produkcji		jakość produktów	BHP
	wykorzystywanie zasobów naturalnych		bezpieczeństwo produktów	szkolenia i rozwój etyki zawodowej
	wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii			etyczne infolinie wpierające sygnalistów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Nalepka, Ujwar-Gil 2010, s. 183; GRI 2016)

W obszar zainteresowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wpisuje się aspekt poszanowania środowiska (w szczególności skończoności zasobów surowców naturalnych, a także ograniczania negatywnych skutków działalności gospodarczej), zapewnienia odpowiednich warunków pracy interesariuszom wewnętrznym, edukacji pracowników (zarówno pod względem ścieżki zawodowej, jak i odnośnie ekologii i ekologicznych procesów wytwórczych) oraz odpowiedzialnej produkcji dóbr i/lub usług (Nalepka, Ujwar-Gil 2010, s. 183).

Podmiot gospodarczy funkcjonujący na rynku zgodnie z przyjętymi zasadami koncepcji CSR może również motywować partnerów biznesowych do etycznego kontekstu zarządzania, a także wpływać na odpowiedzialne wybory konsumentów, za sprawą wykorzystywania znaków umieszczanych na produktach, określających m.in. stopień ekologiczności wyrobu (Wielgórka 2016, s. 983; Otoła, Nitkiewicz 2013, s. 518-520).

Angażowanie się organizacji w koncepcję CSR wiąże się z potrzebą posiadania odpowiedniego *know-how* oraz koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów (Zachorowska, Płonka 2007, s. 492).

Polski przemysł piwowarski w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu

Zgodnie z tablicami REGON, przy uwzględnieniu PKD (stan na 31.03.2018), w Polsce działają 324 podmioty sektora sekcji C (Przetwórstwo przemysłowe), działu 11.05Z (Produkcja napojów – produkcja piwa). Według danych Państwowej Agencji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych od kilku lat w Polsce spożycie piwa per capita utrzymuje się na stabilnym poziomie, oscylując w granicach 96-98 litrów (PARPA 2016).

Tendencja wzrostu sektora widoczna jest także w Europie. Zgodnie z raportem The Brewers of Europe (2017) największym producentem przemysłu piwowarskiego na terenie Europy są Niemcy (94 957 hl), następnie Wielka Brytania (43 734 hl) oraz Polska (41 369 hl). Szacuje się, iż w całej Europie aktualnie funkcjonuje 8490 browarów, które łącznie w ciągu ostatniego roku wyprodukowały 400 168 000 hl piwa, zatrudniając blisko 2 300 000 pracowników (The Brewers of Europe 2017, s. 6-10).

Tabela 4. Kluczowe podmioty przemysłu piwowarskiego w Polsce

	Kompania Piwowarska SA	Grupa Żywiec SA	Carlsberg Polska SA
Zrzeszane browary	Browar Dojlidy Browar Książęcy Browar Lech	Browar Bracki Browar Elbląg Browar Leżajsk Browar Warka Browar Żywiec	Browar Bosman Browar Kasztelan Browar Okocim
Udział w rynku	36,9%	34%	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kompania Piwowarska 2017; Carlsberg 2017; Grupa Żywiec 2016)

Przemysł piwowarski w Polsce, mimo znacznych rozmiarów (pod względem ilości podmiotów) czy uznanej pozycji w Europie, jest zdominowany przez trzy największe (pod względem udziału w rynku) podmioty (*Tabela 4*).

Na przestrzeni ostatnich lat zaangażowanie w tworzenie raportów niefinansowych w polskim przemyśle piwowarskim znacznie wzrosło (*Tabela 5*). Pionierem w zakresie raportowania danych niefinansowych w branży jest Kompania Piwowarska SA, która po raz dziewiąty publikuje raport odnośnie danych niefinansowych. Stopień implementacji postulatów koncepcji CSR do strategii zarządzania Kompanii Piwowarskiej SA został doceniony w postaci przyznania przez tygodnik „Polityka” Złotego Listka CSR („Polityka” 2017) oraz przez zajęcie miejsca w diamentowej dziewiątce (92 pkt) XI Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2017 (szerzej: *Ranking Odpowiedzialnych Firm 2017*).

Tabela 5. Wykaz kluczowych podmiotów branży piwowarskiej sporządzających raporty CSR według wytycznych GRI na przestrzeni lat 2012-2017

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Kompania Piwowarska SA	GRI - G4 wersja podstawowa	GRI - G4 wersja podstawowa	GRI - G4 wersja podstawowa	GRI - G4 wersja podstawowa	GRI - G4 wersja podstawowa	GRI - G3.1 poziom B+
Grupa Żywiec SA		GRI - G4 wersja podstawowa		GRI - G4 wersja podstawowa	GRI - G4 wersja podstawowa	GRI - G3.1 poziom B+
Carlsberg Polska SA	GRI - G4 wersja podstawowa	GRI - G4 wersja podstawowa				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów CSR

Zgodnie z zestawieniem (*Tabela 5*) kluczowe spółki branży piwowarskiej w Polsce raportują dane niefinansowe w podstawowej wersji (*core*), od lat zgodnie z międzynarodowymi wytycznymi GRI (Global Reporting Initiative). Na przestrzeni lat 2012-2017 jedynie lider rynku – Kompania Piwowarska sporządzała raporty społeczne regularnie, ukazując informacje w porównywalnych okresach. Kadra zarządcza Grupy Żywiec SA w badanym okresie sporządziła raport społeczny czterokrotnie, natomiast Carlsberg Polska SA raportowanie danych niefinansowych stosuje jedynie zgodnie z obowiązującymi uwarunkowaniami prawnymi.

Raporty społeczne kluczowych podmiotów polskiego przemysłu piwowarskiego obejmują zbliżone obszary (*Tabela 6*).

Tabela 6. Wykaz obszarów implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii zarządzania kluczowych podmiotów przemysłu piwowarskiego w Polsce

	Kompania Piwowarska SA	Grupa Żywiec SA	Carlsberg Polska SA
Etyka	Kodeks Etyki Platforma on-line <i>Whistle-blowing Policy</i> Coroczne sprawozdanie z działalności Komisji Etyki dostępne dla pracowników Polityka Antykorupcyjna – <i>Fraud Risk Assessment Questionnaire</i>	Kodeks Postępowania w Biznesie HEINEKEN	Kodeks Etyki Reklamy Kodeks Etyki i Postępowania dla Pracowników Anonimowa Infolinia SpeakUp
Interesariusze	E-mail Infolinia Media społecznościowe	Infolinia Media społecznościowe Magazyn firmowy „Biromaniak” Badanie satysfakcji	E-mail Infolinia Media społecznościowe
Warunki pracy, opieka medyczna	21 wypadków skutkujących zwolnieniem lekarskim 0 wypadków ciężkich i śmiertelnych	25 wypadków skutkujących zwolnieniem lekarskim	4 wypadki skutkujące zwolnieniem lekarskim
	Firmowe puby w Warszawie, Tychach, Poznaniu i Białymstoku, w ramach akcji „KP po godzinach”	Szkolenia w ramach Tygodnia Bezpieczeństwa (ang. <i>SHE Week</i>)	Browar Okocim – nagroda Best in Class BHP
	Preferencyjne oferty sprzedaży samochodów, produktów bankowych oraz darmowe vouchery na wydarzenia społeczno-kulturalne	Badanie klimatu pracy – ankieta – 1416 respondentów	Standaryzacja środków ochrony indywidualnej
	Personalizowana ścieżka kariery	Program Rozwoju Talentów – TalentsLabs 5.0, z którego skorzystało 95 pracowników	Kampania informacyjna „Traffic Safety”
8000 dni szkoleniowych w 2017 roku rozliczeniowym	1243 dni szkoleniowe w 2017 roku rozliczeniowym		
Spoleczeństwo	Kwota 1 mln złotych przekazana na akcje LECHSTARTER	64 550 zł przekazane z Funduszu Społecznego na rzecz lokalnych projektów Męskie Granie	Globalne Dni Odpowiedzialnej Konsumpcji Piwa – 25 mln odbiorców
	30 000 zł przeznaczone na akcję „Postaw na ruch”	Muzeum browaru w Żywcu wpisany do Europejskiego Dziedzictwa Przemysłowego	Platforma Odpowiedzialnysprzedawca.pl

	Szlachetna Kompania Wolontariuszy	Konkurs Piw Pracowniczych i Giełda Biofilów w Żywcu	Program grantowy InicJaTyWy – 213 000 zł
	Trzeźwobusy na Imprezach masowych	Fundacja Rozwoju Przyszłości – stypendia dla dzieci pracowników o łącznej wartości 1,54 mln zł	Znaczniki odpowiedzialnego spożycia
	Znaczniki odpowiedzialnego spożycia	Kampania „Trzymaj pion” i znaczniki odpowiedzialnego spożycia	
Środowisko	Emisje CO ₂ na poziomie 2,8 kg/hl	Emisje CO ₂ na poziomie 6,4 kg/hl	Emisje CO ₂ na poziomie 3,13 kg/hl
	2,68 hl wody/hl piwa	3,5 hl wody/hl piwa	3,2 hl wody/hl piwa
	Kampania „Bądź mądry, bądź eko”	99% energii elektrycznej potrzebnej do produkcji pochodzi ze źródeł odnawialnych 53,8% piw sprzedanych w opakowaniach zwrotnych	Kampania „Naturze się należy” Butelka Fiber Bottle Certyfikat Zielone Biuro
	95,45% odpadów poddawanych procesowi odzysku	Co najmniej 50% odpadów poddawanych procesowi odzysku	17% energii elektrycznej potrzebnej do produkcji pochodzi ze źródeł odnawialnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kompania Piwowarska 2017; Carlsberg 2017; Grupa Żywiec 2016)

Stopień implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii zarządzania kluczowych podmiotów przemysłu piwowarskiego koncentruje się głównie w obszarze środowiska naturalnego, społeczeństwa oraz wewnętrznych interesariuszy. Omawiane podmioty w podobny sposób odniosły się w strategii zarządzania do kwestii tworzenia kodeksów etyki oraz kanałów do anonimowego sygnalizowania nieprawidłowości. Podobieństwo działań w zakresie etycznego zarządzania odnaleźć można także w obszarze komunikacji z interesariuszami oraz zapewnienia odpowiednich warunków pracy czy mierzenia oddziaływania na środowisko naturalne.

W prezentowanych raportach społecznych zasadniczą część stanowią wskaźniki dotyczące działań związanych z lokalną społecznością. Wszystkie omawiane grupy piwowarskie solidarnie uczestniczą w odpowiedzialnym znakowaniu swoich produktów, a także kampaniach przeciwdziałaniu nadmiernemu spożywaniu alkoholu. Zgodnie z przedstawionymi w raportach społecznych danymi kluczowe podmioty przemysłu piwowarskiego uczestniczyły w licznych działaniach charytatywnych.

Podsumowanie

Zmieniające się otoczenie oraz rosnąca świadomość zarówno społeczeństwa, jak i inwestorów podmiotów gospodarczych (także w kontekście etyki w dziedzinie zarządzania) spowodowały zmiany w sposobie kreowania strategii przedsiębiorstwa (Herbuś 2015, s. 26-27). Wobec postulowanej moralności w przestrzeni gospodar-

czej oraz odpowiedzialnego wykorzystywania zasobów naturalnych etyczne koncepcje stają się parametrem wpływającym na wartość organizacji (Seroka-Stolka 2013, s. 12-18). Kadra zarządcza w trakcie tworzenia strategii przedsiębiorstwa powinna zdecydować o zakresie odpowiedzialności. Zakres ten może obejmować przystosowanie działań biznesowych do wymagań ustawodawstwa i redukcji efektów ubocznych działalności gospodarczej, poszanowania potrzeb interesariuszy lub współtworzenia wartości dla organizacji i społeczeństwa.

Na podstawie rankingów podmiotów społecznie odpowiedzialnych publikowanych przez tygodnik „Polityka” oraz rankingu Odpowiedzialnych Firm, można powiedzieć, że koncepcja CSR przenika niemal wszystkie sektory polskiej gospodarki. Na szczególną uwagę zasługuje przemysł piwowarski, który w ramach swej całej czas rozwijającej się (wzrost spożycia piwa, wzrost liczby browarów na terytorium Polski) działalności silnie koreluje z innymi branżami, wspierając polską gospodarkę.

Zgodnie z przeprowadzoną analizą stopień implementacji postulatów koncepcji CSR na przestrzeni lat 2012-2017 w kluczowych podmiotach przemysłu piwowarskiego w Polsce zwiększył się. Konieczność wdrażania kwestii etyki do strategii zarządzania przedsiębiorstwem oraz regularnego publikowania danych niefinansowych była respektowana przez dwa najsilniej oddziałujące na rynku (pod względem udziału w rynku) podmioty.

Wykazany sposób interpretacji postulatów CSR w strategii zarządzania kluczowych podmiotów przemysłu piwowarskiego w Polsce może wskazywać na potrzebę tworzenia etycznych modeli zarządzania uwzględniających specyfikę branży.

Literatura

1. Bazzichi O. (2003), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze, dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła”, nr 55/56(3/4).
2. Bokszańska G. (2011), *Etyka – biznes – zarządzanie*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
3. Brzeziński S. (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym a globalne procesy integracji. Wybrane zagadnienia*, PWE, Warszawa.
4. Bugiel J. (2002), *Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków.
5. Carlsberg (2017), *Sustainability Report 2017*, <https://carlsbergpolska.pl/media/22525/carlsberg-group-sustainability-report-2017.pdf> (dostęp: 15.04.2017).
6. Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 4(4), s. 497-505. DOI: 10.2307/257850
7. Daszkiewicz M. (2009), *Budowanie relacji z otoczeniem – biznes wobec społecznej odpowiedzialności*, [w:] Przybyła M. (red.), *Wybrane aspekty zarządzania*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław, s. 1-18.
8. Davis K. (1973), *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, „Academy of Management Journal”, Vol. 16, s. 312-322. DOI: 10.2307/255331
9. Dąbrowski T. (2010), *Reputacja przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków.
10. Flaszewska S., Lachiewicz S., Nowicki M. (red.) (2013), *Spoleczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

11. Frederick W.C. (1978), *From CSRI to CSR2 – The Maturing of the Business and Society Thought*, „Business and Society”, Vol. 33(2), s. 150-164. DOI: 10.1177/000765039403300202
12. GAEA (b.r.), *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, <http://www.gaea.bg/about-GAEA/corporate-social-responsibility.html> (dostęp: 15.04.2017).
13. GRI (2016), *G4. Wytyczne dotyczące raportowania. Podręcznik stosowania wytycznych*, Amsterdam, <http://pihrb.org/wp-content/uploads/2016/06/Polish-G4-Part-Two-Final.pdf> (dostęp: 15.04.2017).
14. Griffin R.W. (2010), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Grupa Żywiec (2016), *Impact Report Żywiec 2016*, <http://www.grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2017/08/Warzymy-Lepszy-%c5%9awiat-Raport-wp%c5%82ywu-Grupy-Kapita%c5%82owej-%c5%bbbywiec-za-2016-rok-16-sierpnia.compressed.pdf> (dostęp: 15.04.2017).
16. Hąbek P. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 02, s. 69-86.
17. Herbuś I. (2015), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako efekt zmian zachodzących w przedsiębiorstwach*, [w:] Wielgórka D. (red.), *Zarządzanie współczesnymi organizacjami – uwarunkowania strategiczne, finansowe, innowacyjne, społeczne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 26-33.
18. ISO-PKN (2010), *ISO 26000. Społeczna Odpowiedzialność*, https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf (dostęp: 15.04.2017).
19. Kompania Piwowarska (2017), *Sustainability Report FY17*, http://www.kp.pl/files/social_reports/pol/Raport_SD_2017.pdf (dostęp: 15.04.2017).
20. Lewandowska M. (2010), *Tendencje zmian w makrootoczeniu – perspektywa polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH”, nr 27, s. 155-179.
21. Nalepka A., Ujwar-Gil A. (red.) (2010), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.
22. Otoła I., Nitkiewicz T. (2013), *Wykorzystanie zasobów relacyjnych przez przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MŚP przy podejmowaniu przedsięwzięć proekologicznych*, [w:] Brzóska J., Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, TNOiK O. Katowice, Katowice, s. 518-530.
23. Pabian A., Pabian B. (2015), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oparta na wartościach sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4, s. 65-72.
24. Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
25. PARPA (2016), *Statystyka*, Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, <http://www.parpa.pl/index.php/badania-i-informacje-statystyczne/statystyki> (dostęp: 15.04.2017).
26. Piłacik J. (2017), *Raportowanie wskaźników środowiskowych według wytycznych Global Reporting Initiative na przykładzie polskich spółek branży energetycznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 470, s. 85-96. DOI: 10.15611/pn.2017.470.08
27. „Polityka” (2017), *Ranking Listki CSR Polityki*, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1702696,1,przyznalismy-zlote-srebrne-i-biale-listki-csr-polityki-2017.read> (dostęp: 15.04.2017).
28. *Ranking Odpowiedzialnych Firm 2017*, <http://rankingodpowiedzialnychfirm.pl/2017/05/xi-ranking-odpowiedzialnych-firm-wyniki/> (dostęp: 15.08.2017).
29. Roszkowska P. (2011), *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa.

30. Seroka-Stolka O. (2013), *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Ziółkowska B. (red.), *Wybrane problemy z teorii i praktyki zarządzania wartością w przedsiębiorstwie*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 11-20.
31. Sethi S. P. (1975), *Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical Framework*, „California Management Review”, Vol. 17(3), s. 58-64. DOI: 10.2307/41162149
32. Skalik J. (red.) (2010), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
33. Stecko J. (2012), *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, nr 19(3), s. 119-125. DOI: 10.7862/rz.2012.zim.10
34. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
35. Swaen V. (2012), *Corporate Social Responsibility: Do Managers and Consumers Have the Same Conception of „Doing Good”?*, 10th International Conference of the Greening of Industry Network June 23-26, Göteborg, Sweden.
36. The Brewers of Europe (2017), *Beer Statistic. 2017 Edition*, December, Brussels, <https://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2017/Statistics-201712-001.pdf> (dostęp: 15.04.2017).
37. Wielgórka D. (2016), *Environmental Management in the Aspect of Sustainable Development in Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises*, „Desalination and Water Treatment”, Vol. 57, s. 982-992. DOI: 10.1080/19443994.2015.1017322
38. Zachorowska A., Płonka M. (2007), *Effect of the European Union Environmental Requirements on Investment Strategies of Polish Enterprises*, microCAD. International Scientific Conference. Section O: Economic Challenges II, Miskolc, s. 491-495.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT STRATEGY OF BREWING INDUSTRY ENTERPRISES IN POLAND

Abstract: The focus of the present study is the topic of ethics in the context of management, with particular emphasis on the concept of Corporate Social Responsibility. The publication was created using the desk research technique by verifying a broad study of national and foreign publications on this subject and secondary data of business entities. The aim of the article is to present a comparative analysis of the degree of implementation of the CSR concept in management strategy of key enterprises of the brewing industry in Poland. The article classifies brewing industry entities in Poland according to their market share and the degree of implementation of the CSR concept in their management strategy. The results of the analysis point out to the diverse dynamics in the process of implementing the CSR concept in management strategy of key players in the brewing industry.

Keywords: ethics, the concept of Corporate Social Responsibility, brewing industry, strategy, management