

# MARKETING

R Y N E K

JOURNAL OF MARKETING AND MARKET STUDIES

INDEKS 326224

## 12/2019

TOM XXVI GRUDZIEŃ ISSN 1231-7853

Czynniki wpływające na proces  
podejmowania decyzji  
nabywczych na rynku margaryny

Rozwój zdolności dynamicznych  
z perspektywy zarządzania wiedzą

Potencjał przedsiębiorstwa  
a możliwość realizacji zasady społecznej  
odpowiedzialności — ocena metodą  
refleksji strategicznej

Ocena jakości dostawy a zakupy  
w e-commerce

[www.marketingirynek.pl](http://www.marketingirynek.pl)



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne



[www.marketingirynek.pl/prenumerata](http://www.marketingirynek.pl/prenumerata)

**Drodzy Czytelnicy!**

Zachęcamy do zamawiania  
prenumeraty naszego czasopisma  
na rok **2020**  
w księgarni internetowej:  
**[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)**

**U nas zaprenumerujesz najtaniej!**

Prenumerata roczna u wydawcy  
**z rabatem 25%**

MARKETING  
R Y N E K  
JOURNAL OF MARKETING AND MARKET STUDIES

INDEKS 326224

2020

TOM XXVI ISSN 1231-7853

Nowe nurty w teorii i praktyce marketingu

Zakres i możliwości stosowania  
marketingu w praktyce gospodarczej

Doświadczenia przedsiębiorstw polskich  
i zagranicznych

Fachowe porady — jak prowadzić  
badania marketingowe, jak wprowadzać  
produkty na rynek, jak zorganizować  
działalność marketingową w firmie

[www.marketingirynek.pl](http://www.marketingirynek.pl)



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

**Redaktor naczelny:** prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz (Uniwersytet Warszawski)  
**Zastępca redaktora naczelnego:** dr hab. inż. Dariusz Siemieniako, prof. PB (Politechnika Białostocka)  
**Redaktor statystyczny:** prof. dr hab. Mirosław Szreder (Uniwersytet Gdański)  
**Sekretarz redakcji:** mgr Monika Sikorska

#### Rada naukowa:

*Prof. dr hab. Natalia Czuchraj* (Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”, Ukraina)  
*Prof. Ing. Jaroslav Ďad’o* (Uniwersytet Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy, Słowacja)  
*Prof. Ing. Ferdinand Daňo* (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratisławie, Słowacja)  
*Prof. dr hab. Tomasz Domański* (Uniwersytet Łódzki)  
*Prof. dr hab. Wojciech J. Florkowski* (University of Georgia, USA)  
*Dr hab. Ryszard Kleczek, prof. UE* (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)  
*Dr hab. Robert Koziełski, prof. UL* (Uniwersytet Łódzki)  
*Prof. Elliot N. Maltz* (Willamette University, USA)  
*Prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Lopacińska* (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)  
*Prof. dr hab. Henryk Mruk* (Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu)  
*Prof. Durdana Ozretic Dosen* (Uniwersytet Zagrzebski, Chorwacja)  
*Prof. Gregor Pčijfar* (Uniwersytet Lublański, Słowenia)  
*Prof. Seong-Do Cho, Ph.D.* (Chonnam National University — College of Business Administration, Korea Południowa)  
*Dr hab. Zygmunt Waškowski, prof. UEP* (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)  
*Prof. dr hab. Jan W. Wiktor* (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)  
*Dr Vignesh Yoganathan* (Northumbria University w Newcastle, Wielka Brytania)

#### Adres redakcji:

00-252 Warszawa, ul. Podwale 17 lok. 2  
tel. 795 189 869 e-mail: mir@pwe.com.pl  
<http://www.marketingirynek.pl>

Wersja drukowana czasopisma jest wersją pierwotną. Informacje dla autorów, zasady recenzowania i lista recenzentów są dostępne na stronie internetowej czasopisma.

Czasopismo jest obecne w bazach: CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl/>), BazEkon (<https://bazekon.krakow.pl/bazekon/>), PBN (<https://pbn.nauka.gov.pl/journals/34988>), Index Copernicus — IC Journals Master List (<http://www.journals.indexcopernicus.com>), CeON (<https://yadda.icm.edu.pl/>) i innych.

© Copyright by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2019

#### Wydawca:

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.  
00-252 Warszawa, ul. Podwale 17 lok. 2  
tel. (22) 826 41 82 <http://www.pwe.com.pl>

#### Warunki prenumeraty:

Cena prenumeraty rocznej w 2020 roku 744 zł.  
Cena 1 egz. 62 zł brutto (w tym 8% VAT).  
Nakład 850 egz.

#### Prenumerata u Wydawcy:

Roczna 558 zł (25% rabatu), półroczna 334,80 zł (10% rabatu) na [www.marketingirynek.pl](http://www.marketingirynek.pl)  
Zamówienia pojedynczych numerów:  
Dział Handlowy PWE: tel. 602 733 682,  
e-mail: [handel@pwe.com.pl](mailto:handel@pwe.com.pl)

Skład: Koncept, tel. 501 132 246

Druk: Sowa Sp. z o.o.

# Spis treści

## Artykuły

### **Czynniki wpływające na proces podejmowania decyzji nabywczych na rynku margaryny** 3

*Mariusz Grębowiec*

### **Rozwój zdolności dynamicznych z perspektywy zarządzania wiedzą** 12

*Leszek Panasiewicz*

### **Potencjał przedsiębiorstwa a możliwość realizacji zasady społecznej odpowiedzialności — ocena metodą refleksji strategicznej** 18

*Marek Rawski*

### **Ocena jakości dostawy a zakupy w e-commerce** 24

*Anna Rybak*

### **Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa** 30

*Łukasz Smolarek*

### **Zrównoważone zarządzanie sektorem wina w Portugalii** 35

*Olgięrd Świątkiewicz*

### **Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów** 40

*Waldemar Szczepaniak*

### **Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich** 46

*Agnieszka Widawska-Stanis*

<b>Przegląd dobrych praktyk CSR w zarządzaniu kapitałem ludzkim</b> <i>Aleksandra Wilk</i>	52
<b>Wolontariat pracowniczy jako narzędzie CSR</b> <i>Alicja Winnicka-Wejs, Dominika Szottysik</i>	58
<b>Ocena skutków implementacji inteligentnych chatbotów w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi</b> <i>Paweł Wolski</i>	63
<b>Korzyści i bariery zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania</b> <i>Przemysław Wójcik, Jacek Wołak</i>	68
<b>Regionalne zróżnicowanie efektywności nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w Polsce</b> <i>Aneta Zakrzewska, Anna Kobiątka</i>	74
<b>Rynek TSL jako płaszczyzna rozwoju zielonych praktyk logistycznych</b> <i>Krzysztof Zowada</i>	80



Zdrowych i spokojnych Świąt oraz wszelkiej pomyślności w realizacji planów w nadchodzącym roku 2020

naszym Czytelnikom, Autorom i Współpracownikom

życzy

Redakcja miesięcznika „Marketing i Rynek”

**dr inż. Mariusz Grębowiec**

Katedra Polityki Europejskiej i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych,  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
ORCID: 0000-0002-2631-3940  
e-mail: grebowiecmariusz@poczta.onet.pl

# Czynniki wpływające na proces podejmowania decyzji nabywczych na rynku margaryny

## Factors influencing the process of making purchasing decisions on the margarine market

Celem opracowania było dokonanie oceny wpływu różnorodnych czynników, w tym marki, na proces podejmowania decyzji nabywczych na rynku margaryn spożywczych. Korzystając z dostępnej literatury, zdefiniowano pojęcie marki, wizerunku marki oraz współczesnego znaczenia marki na rynku produktów spożywczych. Scharakteryzowano także przemiany zachodzące w przemyśle tłuszczowym w Polsce, a także zdefiniowano, czym jest margaryna i inne tłuszcze roślinne, wymieniono kluczowych producentów i najbardziej rozpoznawalne marki margaryn. Opisane zostały działania marketingowe w segmencie margaryn oraz zachowania konsumentów na tym rynku. Rozważania teoretyczne i przytoczone badania innych autorów potwierdzono badaniami własnymi. Starano się poznać wiedzę i uzyskać spostrzeżenia konsumentów na temat preferencji spożycia i czynników je warunkujących oraz poznać znajomość marek i ich producentów w segmencie margaryn. Ponadto chciano poznać ogólną opinię na temat tego typu produktów. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego za pomocą Internetu. W badaniu wzięło udział 478 respondentów dobranych w sposób przypadkowy.

The aim of the study was to assess the process of branding on the example of food products belonging to the group of margarine. Many brands are present on the domestic market of this product group. Producers make sure that each product has products with different flavors, thus providing the brand a place on the store shelf, which results in higher visibility and higher sales. Producers have to fight with the competition. In the media, especially on the internet, you can also read many common and often negative opinions about the use of margarines and their impact on health. This forces the necessity of conducting intensified marketing activities and attempts to insulate the image of the product. Using the available literature, the notions of brand, brand image and the modern brand meaning on the market of food products were defined. The changes that occur in the fat industry in Poland in the context of food industry were characterised as well as the terms of margarine and other vegetable fats were defined. The key producers and the most recognisable margarine brands were listed. The marketing actions in the margarine segment as well as the consumer behaviour on this market were described. Theoretical considerations and the presented studies of other authors were confirmed by own studies. The aim was to familiarise with the knowledge and obtain the remarks of the consumers on consumption preferences and factors that determine them as well as to learn about brand awareness and brand producers in the margarine segment. Moreover, the idea was to become acquainted with the general opinion on such products. The studies were performed with the application of an Internet survey questionnaire. 478 random respondents participated in the study.

**Słowa kluczowe**

margaryna, przemysł tłuszczowy, konsument

**Keywords**

margarine, vegetable oil and fat industry, consumer

JEL: M31

Polski rynek produktów spożywczych bardzo się zmienił na przełomie ostatniego trzydziestolecia. Konsumenci każdego dnia stawiają sobie pytanie „Który produkt wybrać?”, a producenci „Co zrobić, żeby konsument wybrał mój produkt?”. W związku z mnogością dostępnych wariantów niemal każdego produktu firmy prześcigają się w stosowaniu nowych rozwiązań marketingowych, które pozwolą im przyciągnąć konsumenta. Dzięki zabiegom działów marketingu w przedsiębiorstwach powstają marki, czyli produkty, których jest budowana przez producenta tożsamość, dzięki której w imieniu producenta komunikuje się z konsumentem.

Ambicją większości producentów jest stworzenie produktu-marki, który będzie dobrze znany na rynku, często kupowany, a więc generujący zyski. Nie jest to jednak proste, bowiem tak jak na wielu rynkach dóbr spożywczych, tak też na rynku margaryny oraz tłuszczów roślinnych konkurencja jest ogromna, a konsumenci stają się coraz bardziej świadomi swych decyzji. Producenci margaryn mają jednak dodatkowo utrudnione zadanie, margaryna jest bowiem substytutem masła. W związku z tym konsument w analizowanej kategorii może wybrać masło, miks tłuszczowy lub margarynę, a jeśli już wybierze margarynę, ma ogromny wybór marek istniejących na rynku, różniących się ceną, jakością, składem czy właściwościami.

W obecnych czasach w mediach nieustannie toczy się dyskusja na temat wpływu margaryny na zdrowie i tego, którego tłuszczu — masła czy margaryny — powinno się używać na co dzień. Niezależnie od obecnego wizerunku margaryny, jest ona stale obecna w koszykach zakupowych, szczególnie że ceny masła w ostatnim okresie ciągle wzrastają. Również producenci margaryn, widząc w tym szansę dla swoich firm, nie próżnują, wypuszczając na rynek coraz to nowe warianty smakowe swoich produktów, intensywnie je promując w różnych mediach.

## Marka i jej znaczenie w kreowaniu rynkowej tożsamości przedsiębiorstwa

Marka to kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, logo, opakowania, komunikacji marketingowej oraz towarzyszącej im dostępności, które odróżniając ofertę danego przedsiębiorstwa od ofert konkurencyjnych, dostarczają nabywcy korzyści funkcjonalnych lub symbolicznych (Kall, 2005). American Marketing Association definiuje markę w podobny sposób — marka jest to termin, wzór, symbol, nazwa lub ich kombinacja, która została stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprze-

dawcy, a także w celu ich wyróżnienia spośród ofert konkurencji (AMA, 1995). Istnieje także nieco inna definicja marki, gdzie markę opisuje się jako wartość dodaną do produktu, bez uwzględnienia samego produktu, czyli zespół funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dla użytkownika, których dostarcza produkt oznaczony danym identyfikatorem (Urbanek, 2000).

Davis (2000) natomiast twierdzi, że marka składa się z następujących elementów: tego, co firma sprzedaje, robi i czym jest. Reprezentuje zestaw obietnic, zawiera zawartość, zaufanie oraz pewne oczekiwania.

Na podstawie przytoczonych definicji można określić markę jako produkt (lub usługę) posiadający wartość dodaną przez producenta w postaci pewnych korzyści, jakie konsument może odnieść, jeżeli zdecyduje się wybrać tę konkretną markę. Współczesne przedsiębiorstwa mają świadomość, że to ludzie w dużym stopniu kreują ich wizerunek przez liczne interakcje, przekazywanie informacji i kształtowanie wyobrażeń. Firmy muszą przeniknąć więc do świata konsumentów, by w nim aktywnie uczestniczyć i zarządzać wizerunkiem swoim i/lub swojej marki. Kluczową postawą jest wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów i wkroczenie do ich świata z własnej inicjatywy (Rak, 2013).

Znaczenie marki różni się w zależności od tego, czy mowa o znaczeniu marki z perspektywy producenta czy konsumenta. Dla producentów marka jest narzędziem służącym do zapewnienia rentownej sprzedaży, daje siłę do walki z konkurencją i dalszego rozwoju. Mocna marka jest tożsama z mocną pozycją firmy i chroni przed załamaniem rynku oraz koniunktury.

Według Altkorna (1999) główną funkcją marki jest odróżnienie danego produktu firmy od dóbr i usług oferowanych przez konkurencję. Natomiast Niestrój (2009) wyróżnia takie funkcje marki jak:

- funkcję informacyjną — dostarczenie odbiorcom informacji o produkcie (lub jego przeznaczeniu, właściwościach i zastosowaniu) przez zawarcie w nazwie i logo prostego komunikatu;
- funkcję identyfikacyjną — marka jest bardziej zauważalna i wyróżnia się spośród innych produktów, co przyspiesza proces zakupów;
- funkcję gwarancyjną — pewność, że jakość produktu będzie taka sama, niezależnie od miejsca czy czasu zakupu, a także redukcja ryzyka, jakie ponosi kupujący podczas zakupu, tym samym usprawnia proces decyzyjny;
- funkcję promocyjną — przyciągnięcie uwagi konsumenta i nakłonienie go do zakupu, ale także potwierdzenie wizerunku konsumenta, który kreowany jest w dużej mierze przez otaczanie się konkretnymi markami;
- funkcję transformacyjną — wpływ na percepcję fizycznej strony produktu;

- funkcję dochodową — np. możliwość uzyskania wyższych przychodów będących następstwem wyższej powtarzalności zakupu, możliwość ustalenia wyższych cen, niższa elastyczność popytu, możliwość podwyższenia wartości przedsiębiorstwa (marka zalicza się do niematerialnych aktywów).

Wizerunek marki określane jest przez Altkorna (1999) jako przekonanie, subiektywna wiedza i wyobrażenie o marce, a także jako wartość dodana do marki. Składają się na niego trzy główne elementy składowe: image producenta, image użytkownika oraz image samego wyrobu, a także pośrednio — wizerunek marek konkurencyjnych (Urbanek, 2000).

Górska-Warsewicz i Pałaszewska-Reindl przywołują pojęcie sześciokąta tożsamości marki, na który składają się (Górska-Warsewicz i Pałaszewska-Reindl, 2002, za: Kapferer, 2008, s. 272):

- *wygląd* — dla wielu produktów czynnikiem tworzącym wygląd marki jest opakowanie;
- *osobowość (personality)* — odpowiada na pytanie „kim byłaby marka, gdyby była istotą ludzką” i umożliwia opis marki przez cechy socjoekonomiczne, styl życia i cechy osobowości;
- *kultura* — określa zbiór zachowań i znaczeń związanych z marką;
- *relacje/związki (relationship)* — umożliwia niematerialną wymianę między ludźmi za pośrednictwem lub z udziałem marki;
- *odbicie (reflection)* — marka odzwierciedla wizerunek konsumenta;
- *wizerunek własny (self-image)* — określane jako „wewnętrzne lustro nabywców”.

Tożsamość marki jest kreowana przez producenta (w ten sposób producent wpływa na wizerunek), natomiast wizerunek marki jest kształtowany w świadomości konsumenta (Kall, 2001). Tak więc, żeby w wyobraźni nabywcy powstał pożądaný wizerunek marki, najpierw producent musi nadać marce jakąś tożsamość i starać się za jej pomocą wpłynąć na postrzeganie przez konsumenta.

## Przemysł tłuszczowy w Polsce stan obecny i perspektywy zmian

W 2018 r. wartość rynku handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce wzrosła aż o 4,5% w stosunku do analogicznego okresu 2014 r., mimo wprowadzenia w marcu 2018 r. zakazu handlu w niedziele, jak wynika z prognoz zawartych w najnowszym raporcie PMR „Handel detaliczny artykułami spożywczymi w Polsce 2018. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2018–2023”. Długoterminowe prognozy dla rynku również są pozytywne

i wskazują na wzrost w okolicach 3–4% co najmniej do 2023 r. Oznacza to, że chociaż dynamika osłabnie w porównaniu z latami 2016–2018, które były wyjątkowo dobre ze względu na wzrost konsumpcji spowodowany m.in. wprowadzeniem programu Rodzina 500+, bardzo pozytywną sytuacją na rynku pracy, to nadal będzie znacznie wyższa niż w latach wcześniejszych. Najszybsze wzrosty osiągnięte zostaną w kanałach dyskontów, sklepów convenience oraz sklepów przy stacjach paliw. Ten ostatni kanał będzie również jednym z nielicznych, które zyskają na wprowadzeniu zakazu handlu w niedzielę.

Przemysł tłuszczowy w Polsce opiera się głównie na produkcji i przerobie rzepaku, którego areał upraw stanowi 95–97% areału upraw wszystkich roślin oleistych. Zbiory rzepaku wzrosły gwałtownie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, z wartości poniżej 1 mln ton (lata 2000–2003) do ponad 2,1 mln ton (2008–2016). Stało się tak w wyniku zwiększenia areału upraw (odpowiednio z około 0,4 do 0,8 mln ha) oraz poprawy plonowania (z wartości poniżej 2,2 t/ha do około 2,7 t/ha) (Rosiak i Bodyl, 2017). Zakłady przemysłu tłuszczowego zatrudniające powyżej 50 osób wyprodukowały w okresie od stycznia do sierpnia 2015 r. ponad 800 tys. ton surowego oleju rzepakowego (jest to o 9% więcej niż w analogicznym okresie roku 2014), z tego rafinowały 452 tys. ton (o 2% więcej). Produkcja margaryn z olejów roślinnych wyniosła natomiast 251 tys. ton i jest to o 1% mniej niż w analogicznym okresie roku 2014 (według danych IERiGZ). W roku 2018 produkcja margaryny wyniosła ponad 300 tys. ton (według danych IERiGZ).

W pierwszym półroczu 2018 roku import olejów roślinnych wzrósł o 2,3%. W wolumenie importu największy udział miały: olej palmowy 32,7%, rzepakowy 21,3%, słonecznikowy 20,9% i sojowy 15,4% w stosunku do analogicznego okresu roku 2017. Eksport olejów roślinnych natomiast zmniejszył się o 35,7%. Import margaryn wyniósł 49,3 tys. ton i był o 2,6% wyższy niż w analogicznym okresie 2017 r. Margarynę głównie sprowadzano z Niemiec oraz Holandii. Eksport margaryn wzrósł o 16,5% do 67,4 tys. ton. Cena margaryny w eksporcie wzrosła o 4,2%. Eksportowano ją głównie do krajów UE 28, przede wszystkim do Czech, Niemiec i na Węgry.

Produkty przemysłu tłuszczowego znajdują zastosowanie w produkcji biopaliw i biokomponentów, pasz dla zwierząt, kosmetyków, kleju, środków czyszczących, smarów, emulsji asfaltowych, mas plastycznych (np. linoleum), leków oraz artykułów przemysłu spożywczego, np. olejów, margaryn, miksów tłuszczowych. Na rynku, oprócz tłuszczów pochodzenia roślinnego, można znaleźć także tłuszcze pochodzenia zwierzęcego, np. smalec czy masło. Konsumentom jednak coraz chętniej sięgają po produkty roślinne, co zostało przedstawione w tablicy 1.

Tablica 1. Przeciętne miesięczne spożycie produktów przemysłu tłuszczowego w latach 2013–2017

Wyszczególnienie	2013	2014	2015	2016	2017
	w liczbach bezwzględnych				
Tłuszcze jadalne	1,23	1,21	1,15	1,13	1,09
Masło	0,25	0,25	0,26	0,28	0,27
Pozostałe tłuszcze zwierzęce	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07
Pozostałe tłuszcze roślinne	0,89	0,87	0,81	0,78	0,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rocznika Statystycznego GUS 2017*.

Margaryny można podzielić na dwie główne grupy, a mianowicie: margaryny kubkowe oraz margaryny w kostce. Margaryny w kostce są stosowane głównie do wypieków oraz do smażenia, natomiast margaryny kubkowe do smarowania pieczywa, chociaż w zależności od zawartości tłuszczu można je stosować także do innych celów kulinarnych. Niezależnie jednak od zastosowania i od opakowania, schemat produkcji margaryn jest taki sam.

Na polskim rynku od lat z powodzeniem działa pięciu głównych producentów margaryn, różniących się zarówno pochodzeniem kapitału, wyspecjalizowaniem, szerokością i dostępnością asortymentu. Najbardziej znanymi producentami margaryn w Polsce są:

- *Ajax Sp. z o.o.* — spółka ta ma swoją siedzibę w Trzebinie w woj. małopolskim. Powstała w 2003 r. i określa się mianem producenta specjalistycznych tłuszczów cukierniczych. W swojej ofercie ma produkty profesjonalne oraz detaliczne (<http://www.ajaxfood.pl>).
- *Zakłady Tłuszczowe „Bielmar” Sp. z o.o.* — siedziba firmy mieści się w Bielsku-Białej. Spółka istnieje od 1994 r., zakłady tłuszczowe rozpoczęły swoją działalność w 1945 r. Firma zatrudnia ponad 400 osób, roczne obroty wynoszą około 250 mln złotych. Oprócz produktów detalicznych i profesjonalnych, w ofercie przedsiębiorstwa znajdują się także pasze dla zwierząt (<http://www.bielmar.pl>).
- *Zakłady Tłuszczowe „Kruszwica” S.A.* — są częścią grupy Bunge, założonej w Amsterdamie w 1818 r., która prowadzi działalność w ponad 40 krajach świata i zatrudnia 35 tysięcy pracowników. Centrala ZT Kruszwica ma siedzibę w Kruszwicy, zakłady produkcyjne mieszczą się w Brzegu i Kobylnikach, a w Warszawie jest biuro sprzedaży i marketingu. Ofertę firmy stanowią produkty konsumenckie, profesjonalne oraz masowe (<http://www.ztkruszwica.pl>). Do grupy Bunge należy także zakład w Karczewie pod Warszawą, który znajduje się w miejscu dawnego zakładu Raisio Foods Polska, a także port w Świnoujściu (<http://www.bunge.com>).
- *Unilever Polska sp. z o.o.* — międzynarodowa korporacja, która powstała w 1930 r., produkująca zarówno artykuły żywnościowe, jak i środki czystości oraz higieny osobistej. Główna siedziba firmy mieści się w Warszawie, w Poznaniu powstało centrum rozwojowe. Produkty są wytwarzane głównie w czterech fabrykach: w Poznaniu, Bydgoszczy, Baninie koło Gdańska oraz w Katowicach, gdzie mieści się produkcja margaryn i tłuszczów oraz odbywa pakowanie i dystrybucja herbat (<http://www.unilever.pl>).
- *Spółdzielnia Mleczarska Mlekovita* — z siedzibą główną w Wysokiem Mazowieckiem. Głównie produkuje mleko i przetwory mleczne, ale w ofercie Mlekovity znajduje się również margaryna. Od 1 marca 2014 r. SM Mlekovita to 14 zakładów produkcyjnych oraz 23 centra dystrybucyjne (<http://www.mlekovita.com.pl>).

## Działania marketingowe prowadzone przez producentów margaryn i ich zakres

Na krajowym rynku produktów spożywczych obecnych jest wiele marek margaryn. Producenci dbają o to, aby pod każdą z marek funkcjonowało wiele wariantów smakowych, tym samym zapewniając marce odpowiednią ilość miejsca na półce sklepowej, co skutkuje wyższą zauważalnością, a co się z tym łączy — wyższą sprzedażą. Dzięki temu konsumenci mają większy wybór oraz łatwiej im znaleźć produkt dopasowany do ich indywidualnych potrzeb.

Dostępne na rynku marki margaryn różnią się między sobą składem i zawartością tłuszczu. Istnieją bowiem margaryny o zawartości tłuszczu 80% oraz takie, które zawierają zaledwie 20% tłuszczu. Różnice między margarynami polegają także na składzie. Niektóre z nich należą do tzw. żywności funkcjonalnej (terminem tym określa się produkty spożywcze i napoje wykazujące udokumentowany,



korzystny wpływ na zdrowie człowieka ponad ten, który wynika z obecności w nich składników odżywczych uznawanych za niezbędne — Kozłowska i Troszyńska, 1999), inne natomiast różnią się wykorzystanymi do produkcji olejami. Niektóre margaryny zawierają olej rzepakowy, palmowy i kokosowy, inne dodatkowo słonecznikowy oraz shea. Różnice między margarynami wynikają także z zastosowanych dodatków, na przykład emulgatorów. W części margaryn występuje jedynie lecytyna, w innych także mono- i diglicerydy kwasów tłuszczowych, polirycynoleinian poliglicerolu itp.

Oprócz składu istotne są także inne różnice, jakie można zaobserwować, szczególnie marketingowe, są to np. wielkość opakowań — są zarówno opakowania 250 g, jak i rodzinne, 500 g, a niekiedy 1000 g; kształt opakowań — produkowane są zarówno podłużne prostokątne, kwadratowe, jak i okrągłe. Margaryny różnicuje także dodatek aromatów — na rynku są dostępne margaryny o zapachu wiejskiego bochenka, z dodatkiem produktów przemysłu mleczarskiego (np. masło, maślanka w proszku, jogurt w proszku czy mleko w proszku), dodatkiem oliwy z oliwek, witamin lub minerałów itp. Margaryny różnią się także wysokością ceny (w uproszczeniu można stwierdzić, że im wyższa zawartość tłuszczu i im więcej działań marketingowych, tym droższy produkt), chociaż najdroższe są margaryny funkcjonalne.

Producenci margaryn muszą walczyć z ogromną konkurencją — zarówno z producentami masła, jak i innych margaryn. Ponadto w mediach, szczególnie w Internecie, można przeczytać wiele obiegowych i w wielu wypadkach niepotwierdzonych negatywnych opinii na temat stosowania margaryn i ich wpływu na zdrowie, co dodatkowo wymusza prowadzenie działań marketingowych i próby ocieplenia wizerunku produktu.

Część marek margaryn posiada swoje strony internetowe, na których można znaleźć informacje dotyczące produktu, takie jak dostępne warianty smakowe, skład, kontakt do producenta. Jeśli dana marka nie posiada własnej strony internetowej, informacje na jej temat można znaleźć na stronie korporacyjnej producenta.

Producenci margaryn rzadko prowadzą działania marketingowe w mediach społecznościowych. Jedyne Kasia ma swój fanpage o nazwie „Kasia Moje Ciasto”, gdzie podawane są pomysły na potrawy z wykorzystaniem tej margaryny (<https://web.facebook.com/kasia.moje.ciasto>). Bardzo często jednak producenci sięgają po media tradycyjne, szczególnie reklamy w telewizji. Niektórzy producenci wykorzystują wizerunki gwiazd, np. Optima DHA była reklamowana przez Sonię Bohosiewicz — polską aktorkę, Smakowita — przez małżeństwo państwa Żaków, również znanych polskich aktorów. Delma natomiast wykreowała własną postać, Delmika przypominającego kroplę tłuszczu, który stał się

symbolem marki i który występuje w każdej z reklam produktu. Marka Naturima również reklamowana była w telewizji, reklama opierała się na „konceptcie śniadaniowni”, która jest miejscem spotkań całej rodziny.

Oprócz tradycyjnych działań marketingowych producenci margaryn sięgają również po niekonwencjonalne metody, takie jak platformy rekomendacyjne typu Strefa Eksperta Streetcom, gdzie testerzy otrzymują produkty, następnie dzielą się nimi ze znajomymi, opowiadają o zaletach produktu, piszą o nim na swoich blogach. Pomysł ten opiera się na marketingu szeptanym. Z tego typu rozwiązania skorzystały marki Optima DHA i Naturima (<http://streetcom.pl/strefa-eksperta>). Inną niekonwencjonalną metodą reklamowania swojego produktu jest kampania firmy Bielmar „Jem drugie śniadanie”, która ma na celu wyrobienie wśród konsumentów nawyku jedzenia drugiego śniadania. Była ona sponsorowana przez Bielmar i na wszystkich plakatach towarzyszyło jej logo margaryny Śniadaniowej. W kampanii również posłużono się nazwiskami i twarzami znanych osób, zarówno aktorów, jak i piosenkarzy (<https://www.jemdrugiesniadanie.pl>).

Gdy konsumenci sięgają po dany produkt z rynku margaryn, istotne są dla nich poszczególne parametry, tzw. wyróżniki jakości, na które głównie zwracają uwagę. Podstawowe wyróżniki jakości to zawartość składników odżywczych i fizyczna postać produktu (Górska-Warsewicz, 2001). Istnieją także specyficzne wyróżniki jakości, które różnią się w zależności od kategorii produktu, a mogą nimi być (Górska-Warsewicz i Pałaszewska-Reindl, 2002):

- wzbogacenie produktu w witaminy lub składniki mineralne,
- nazwa produktu wskazująca na specyficzne walory zdrowotne oraz żywieniowe, np. „bio”, „jogurtowy”, „maślankowy”,
- zawartość składników dodatkowych, takich jak owoce, nasiona zbóż czy kultury bakterii,
- nazwa produktu wskazująca na konkretny sposób produkcji, zbliżony do domowego,
- opakowanie itp.

Jak wykazują badania, w przypadku margaryny najistotniejsze dla konsumentów okazało się naturalne pochodzenie produktu i dodatek olejów roślinny. Co ciekawe, mniej ważne cechy, jak wynika z tych badań, to łatwość rozsmarowywania się, zawartość witamin, a także „maślankowy” smak (Górska-Warsewicz, 2001).

## Materiał i metodologia badań

W celu lepszego poznania czynników wpływających na proces decyzyjny oraz głównych elementów kształtujących wizerunek marki wśród nabywców

na rynku margaryny w grudniu 2018 r. zostało przeprowadzone badanie. Zastosowano w nim metodę badań ankietowych, wykorzystując technikę ankiety internetowej. Wzięło w niej udział 478 osób z różnych przedziałów wiekowych, dochodowych itp. Opiniodawcami były osoby dobrane do badania w sposób celowy, spośród nabywców, którzy regularnie spożywali lub dokonywali zakupu produktów z grupy margaryn. Badanie miało charakter anonimowy. Badania opracowano za pomocą arkusza kalkulacyjnego programu Microsoft Office Excel, a wyniki szczegółowo omówiono i przedstawiono na wykresach.

Badana próba składała się z 74% kobiet i 26% mężczyzn. Respondenci w wieku od 18 do 24 lat stanowili 54%, osoby młodsze — 8%, osoby w wieku od 25 do 34 lat — 19%, od 35 do 44 lat — 12%, natomiast starsze niż 45 lat — 7%.

Spośród badanych 38% mieszkało w dużym mieście, liczącym powyżej 500 tys. mieszkańców, 23% na wsi, 18% respondentów — w mieście liczącym od 20 do 100 tys. mieszkańców, 14% w mieście liczącym od 100 do 500 tys. mieszkańców, a najmniej, bo jedynie 7%, mieszkało w mieście liczącym do 20 tys. mieszkańców.

Spośród ankietowanych 44% deklarowało, że samodzielnie odpowiada za decyzje związane z zakupami spożywczymi, 34% było osobami współdecydującymi, natomiast 22% badanych zupełnie nie jest odpowiedzialne za kupowanie produktów spożywczych.

Dochody poniżej 1000 zł netto uzyskiwało 14% respondentów najczęściej byli to studenci. Od 1000 zł do 1999 zł — 27%, dochody 15% respondentów wynoszą od 2000 do 4999 zł, powyżej 5000 zł zarabia 10% badanych, 15% zadeklarowało brak dochodów, natomiast 19% odmówiło odpowiedzi.

## Zwyczaje i opinie związane z użyciem margaryn i innych tłuszczów do smarowania pieczywa w codziennej diecie

Badani konsumenci mają świadomość istnienia wielu marek margaryn dostępnych na krajowym rynku. Jednak większość z nich nie wie, czym w istocie jest margaryna. Podejmując codzienne decyzje zakupowe, rzadziej nabywają jednak margaryny ze względu na brak wiedzy o jej składzie i właściwościach żywieniowych. Jak wykazały przeprowadzone badania, około 32% respondentów deklaruje, że używa margaryny wymiennie z masłem, 18% respondentów używa tylko margaryny do smarowania pieczywa, zaś 8% nie smaruje w ogóle pieczywa żadnym tłuszczem, jednak margaryna, podobnie jak

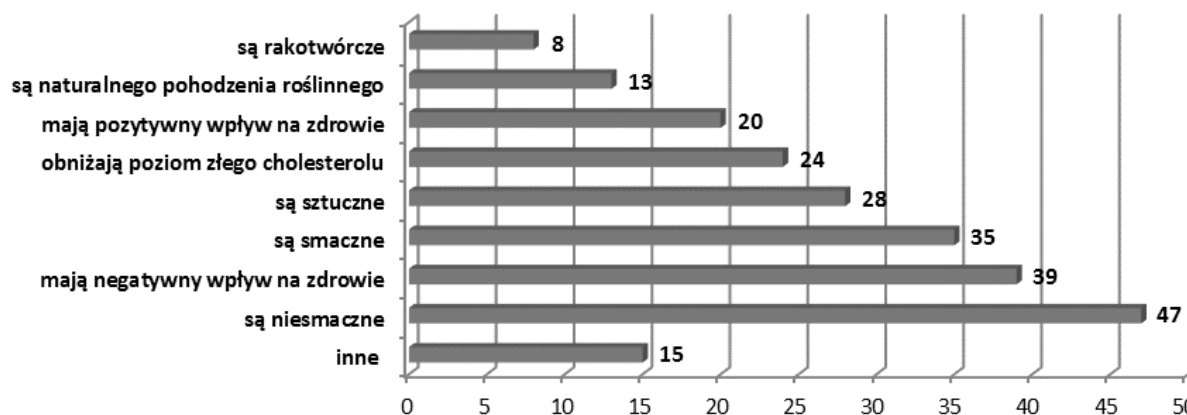
masło, jest obecna w gospodarstwie domowym ze względu na potrzeby innych domowników.

Z badań wynika, że wśród tłuszczów do smarowania pieczywa prym wiedzie jednak masło, bowiem 42% odpowiedzi wskazywało na używanie tego produktu regularnie w gospodarstwie domowym. Jeśli zaś chodzi o margarynę w kostce, używało jej około 35% respondentów. W większości przypadków służyła ona jedynie do smażenia potraw i pieczenia ciast. Użycie margaryn było jednak niezależne od płci, wieku, miejsca zamieszkania i dochodu respondentów. Patrząc jednak przez pryzmat częstotliwości zakupu i spożycia margaryny oraz pochodnych tłuszczów roślinnych, okazało się iż 18% badanych margarynę spożywa codziennie 15% respondentów spożywa ją kilka razy w tygodniu, 21% kilka razy w miesiącu, 20% kilka razy w roku, a 26% spożywa ten produkt incydentalnie.

Jak wykazały przeprowadzone badania, jedynie 13% respondentów zna skład produktu i jest świadoma procesu produkcyjnego margaryny, dlatego też uważają oni że margaryny są pochodzenia naturalnego, podobnie jak masło, z tą różnicą że margaryna jest pochodną olejów roślinnych, masło zaś tłuszczów zwierzęcych. Niektórzy ankietowani zaznaczyli, że chociaż margaryny im nie smakują, są przez nich używane, szczególnie do pieczenia. Można to tłumaczyć ceną, która jest niższa od masła, a w gotowym wypieku smak margaryny nie jest bardzo wyczuwalny, w przepisach zaś często występuje margaryna, a konsumenci nie chcą zmieniać przepisu w obawie, że wypiek się nie uda. W przypadku około 15% ankietowanych pojawiły się takie wpisy, jak: „istnieją gorsze i lepsze margaryny”, „są praktyczniejsze od masła” itp.

Duża część respondentów (28%) ma negatywny stosunek do margaryn i zgadza się z potocznym stwierdzeniem, że to „sama chemia”, produkt sztuczny i mający negatywny wpływ na zdrowie. Osoby, które zadeklarowały, że nie spożywają margaryn, zaznaczyły w formularzu ankiety, że margaryny są niesmaczne (47%), co może być także jedną z głównych przyczyn braku zainteresowania tą grupą produktów. Ponadto 39% pytanych twierdzi, że margaryny mają ogólnie negatywny wpływ na zdrowie. Pojawiły się także głosy, że margaryny są rakotwórcze (8%). Jednak, mimo tak mieszanych odczuć na temat istnienia margaryny w codziennej diecie, wielu z ankietowanych ma świadomość, że istnieją także margaryny funkcjonalne, obniżające poziom złego cholesterolu (24%), dlatego też regularnie nabywa tego typu produkty, nawet kosztem masła. Spośród badanych 35% deklaruje, iż margaryny im smakują, toteż regularnie je spożywają. Według 20% badanych mają one pozytywny wpływ na zdrowie ze względu na swe walory użytkowe (rysunek 1).

Rysunek 1. Postrzeganie margaryn przez respondentów



Źródło: opracowanie własne.

W obliczu tych różnorodnych i w wielu wypadkach przeciwstawnych stwierdzeń nabywców można wysnuć wnioski, iż gdyby producentom udało się zrealizować kampanię odmieńjącą wizerunek margaryny i uświadamiającą konsumenta, byłoby to bardziej korzystne, niż ciągle obniżanie cen, promowanie produktów w telewizji i przekonywanie o pozytywnych walorach tych produktów. Bez wątpliwości jednak nie jest to zadaniem łatwym, zwłaszcza że margaryny, oprócz konkurencji wewnątrz własnej branży, mają konkurencję w postaci masła czy miksów tłuszczowych, gdzie — szczególnie w przypadku produktów do smarowania pieczywa — konsumenci sięgają po masło znacznie chętniej niż po margarynę. I chociaż producenci dodają aromaty „swojskiego maselka” czy „świeżego bochenka”, nie wydaje się, żeby sytuacja ta miała ulec diametralnej zmianie, zwłaszcza że masło to produkt, który kojarzy się większości konsumentów bardziej pozytywnie niż produkty pochodzenia roślinnego.

## Poziom postrzeżenia i rozpoznawalności marek margaryn

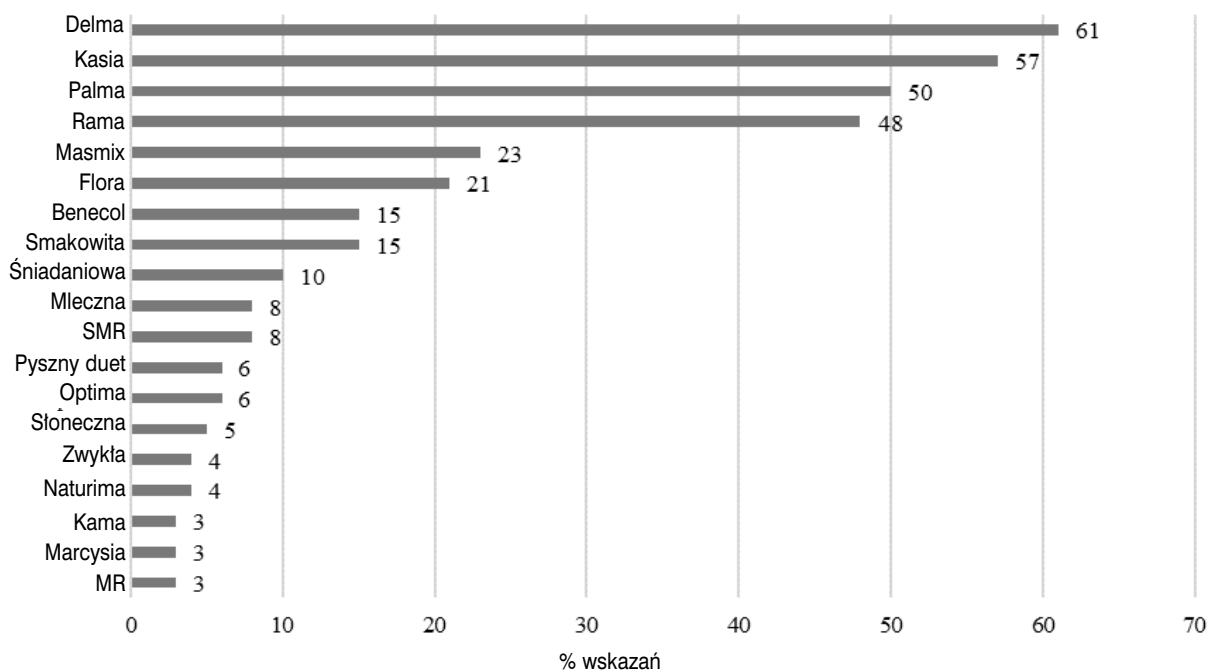
Przeprowadzone badania dowiodły również, że rozpoznawanie poszczególnych marek margaryn cechuje się pewną powtarzalnością, jednak w wąskim zakresie. Wśród respondentów najbardziej rozpoznawalną margaryną do pieczenia była Kasia, natomiast do smarowania pieczywa okazała się Rama, ale także Delma. Pytanie o wskazanie rozpoznanych marek margaryn zostało poprzedzone prośbą o wpisanie znanych marek margaryn (rysunek 2). W tym przypadku konsumenci wpisywali markę Delma (61% wskazań), Kasia (57%), Palma (50%) oraz 48% markę Rama. Można przypuszczać, że

margarynę marki Kasia, ale także Palma rozpoznaje tak wielu respondentów, ponieważ aż 64% z nich zadeklarowało używanie margaryny do pieczenia (do smarowania — 40%). Kolejno respondenci wpisywali marki: Masmix (23%), chociaż jest to miks tłuszczowy, a nie margaryna; Flora (21%); Smakowita (15%); Benecol (15%); Śniadaniowa (10%); Mleczna (8%); Słynne Masło Roślinne (8%); Optima (8%); Pyszny duet (6%); Słoneczna (5%), Naturima (4%), Zwykła (4%). Kilka osób wspomniało także nieistniejącą już markę Kama, oprócz tego margaryny marek: Marcysia, Margaryna Roślinna. Pojawiały się odpowiedzi takie jak Lurpak, który jest firmą produkującą duńskie masło oraz miksy tłuszczowe, nie ma jednak w swojej ofercie margaryn (<http://lurpak.com/en/our-story/>), Łaciate to marka firmy Mlekpól, która w swoim katalogu posiada produkty takie jak mleko, masło czy miksy tłuszczowe; Finuu — miks tłuszczowy produkcji Bunge, a także marki własne sieci handlowych, takich jak Lidl czy Biedronka.

Respondenci zostali zapytani także o zapamiętane reklamy telewizyjne margaryn. Zgodnie z pierwotnymi przypuszczeniami, najbardziej kojarzoną przez konsumentów reklamą margaryny była reklama telewizyjna marki Delma, co może być spowodowane tym, że reklamy tej marki były charakterystyczne. Występowała w nich bowiem maskotka marki, a mianowicie kropla margaryny zwana „Delmikiem”. Duża grupa respondentów (36%) deklaruje, że nie widziało w ostatnim czasie żadnej reklamy dotyczącej margaryny. Reklamę margaryny marki Delma obejrzało 30% pytanym, Rama — 26%, Kasia — 21%, Benecol — 16%, Smakowita — 15%, Flora — 10%, Optima i Palma — 6%, a Naturima — 2%.

Jak wykazały przeprowadzone badania, respondenci zdecydowanie lepiej znają marki margaryn od ich producentów. Jedynie w przypadku firmy Unilever spora część respondentów była w stanie prawidłowo wskazać produkowane przez nią marki.

Rysunek 2. Spontaniczna znajomość marek margaryn wśród respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Większość odpowiedzi w przypadku pozostałych producentów była błędna, co świadczy o tym, że konsumenci nie wiedzą, kto produkuje poszczególne marki margaryn. W zależności od polityki firmy, ten brak wiedzy wśród konsumentów może działać zarówno na korzyść, jak i niekorzyść. Obecnie kształtuje się bowiem nowy trend konsumenckiego patriotyzmu, więc niektórzy z konsumentów mogą świadomie nie sięgać po marki, których producenci to firmy zagraniczne. Z drugiej strony, konsumenci mogą mieć większe zaufanie do producentów, których znają poprzez inne produkty, a większość producentów margaryn produkuje także inne artykuły, nie tylko spożywcze, ale także przemysłowe.

Respondenci zostali poproszeni podczas badania o dopasowanie marki margaryny do producenta, który w ich opinii daną markę produkuje. Podane zostało 12 marek margaryn (Rama, Delma, Naturima, Flora, Optima, Słynne Masło Roślinne, Benecol, Smakowita, Kasia, Planta, Palma, „z Murzynkiem”, Daria oraz 6 producentów: Unilever Polska sp. z o.o., ZT „Kruszwica” S.A., Raisio sp. z o.o., Bunge Polska Sp. z o.o., ZT „Bielmar” Sp. z o.o., SM Mlekovita. W przypadku marki Rama 49% ankietowanych odpowiedziało, że produkuje ją Unilever Polska sp. z o.o., co jest zgodne z prawdą, podobnie jak 48% respondentów wskazało tę firmę jako producenta marki Delma i 45% — marki Flora, 33% — marki Kasia. 36% respondentów wiedziało także, że słynne Masło Roślinne jest produkowane przez firmę ZT „Kruszwica” S.A., a 33% wskazało właściwie, że producentem Palmy „z Murzynkiem” są Za-

kłady Tłuszczowe „Bielmar” Sp. z o.o. W przypadku reszty marek niewielu konsumentów zdaje sobie sprawę z tego, kto produkuje daną margarynę, a odpowiedzi w zdecydowanej większości były błędne. Co wskazuje na znajomość w większości przypadków jedynie najbardziej topowych marek na rynku, powiązanych z często powtarzаныmi przekazami informacyjnymi.

## Podsumowanie

Jak wykazały przeprowadzone badania, rynek nabywców margaryny i tłuszczów do smarowania pieczywa nie jest do końca przewidywalny. Zdecydowana większość konsumentów wybiera w swych codziennych decyzjach raczej masło i miksy tłuszczowe niż margaryny do smarowania pieczywa. Biorąc pod uwagę dosyć wysokie i stale rosnące ceny masła, należy jednak domniemywać, iż w najbliższym czasie sytuacja na tym rynku może się zmienić na korzyść zwiększonego zainteresowania margarynami, szczególnie wśród nabywców cenowo wrażliwych, o relatywnie niskich dochodach. To bowiem najubożsi zwracają uwagę na ceny produktów substytucyjnych i komplementarnych, idąc w kierunku tańszych rozwiązań.

Obecnie zdaniem badanych na rynku panuje jednak niczym nie poparty trend, iż margaryna jest substytutem masła działającym niekorzystnie na

zdrowie nabywców. Twierdzenie to, jak wykazały badania, może wynikać z niedoinformowania nabywców zarówno o składzie produktów, ich walorach smakowych i użytkowych, jak też o przebiegu procesu produkcyjnego oraz braku zainteresowania pogłębieniem wiedzy, z czego w ogóle powstają margaryny, szczególnie do smarowania pieczywa. Jak wykazały przeprowadzone badania, wiedza respondentów nie na temat margaryn do smarowania pieczywa jest bardzo niewielka i powierzchowna, szczególnie jeśli chodzi o skład, przebieg procesu produkcyjnego czy też wpływu margaryny na procesy żywieniowe i ich rzeczywisty i realny wpływ na zdrowie konsumentów. Respondenci, mimo tak wielu luk informacyjnych, potrafią jednak zidentyfikować najbardziej znane i często promowane, szczególnie w telewizji, marki margaryn. Gorzej jest natomiast, jeśli chodzi o powiązanie tych ma-

rek z konkretnymi producentami margaryn. Należy nadmienić także, iż istotny wpływ na wzrost sprzedaży tego typu produktu może mieć uwypuklenie jego cech wśród wegan, którzy nie konsumują produktów zwierzęcych, zatem masła nie będzie w ich diecie.

Dlatego też firmy produkujące tłuszcze roślinne powinny dołożyć wszelkich starań, aby upowszechnić informacje o swoich produktach i ich zaletach wśród jak najszerszej rzeszy nabywców oraz zapewnić ich o pożytywnych walorach swych produktów. Mogą to czynić za sprawą szerokiego spektrum możliwości informacyjnych w różnorodnych mediach, aby utrwałać wizerunek swych marek w otoczeniu konkurencyjnym na rynku. Należy mieć nadzieję, że w najbliższych latach sytuacja na tym rynku diametralnie się zmieni właśnie na korzyść pochodnych olejów roślinnych.

## Bibliografia

- Altkorn, J. (1999). *Strategia marki*. Warszawa: PWE.
- AMA (1995). *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: AMA.
- Davis S. M. (2000). The Power of the Brand. *Strategy and Leadership*, 28(4), 4-9.
- Górska-Warsewicz, H. (2001). Konsumentka ocena jakości żywności. *Przemysł Spożywczy*, 55(12), 35-37.
- Górska-Warsewicz, H. i Pałaszewska-Reindl, T. (2002). *Marka na rynku produktów żywnościowych*. Warszawa: SGGW.
- GUS. (2015). *Sytuacja gospodarstw domowych w 2014 r. w świetle wyników badań budżetów gospodarstw domowych*. Warszawa: GUS. <https://doi.org/10.18276/er.2015.25-07>
- Kapferer, J. -N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Publishers. <https://doi.org/10.1108/10610420610650909>
- Kall, J. (2001). *Silna marka. Istota i kreowanie*. Warszawa: PWE.
- Kall, J. (2005). *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Kozłowska, H. i Troszyńska, A. (1999). Rola naturalnych substancji nieodżywczych pochodzenia roślinnego jako składników żywności funkcjonalnej. *Żywność, Nauka, Technologia, Jakość*, 4(21), 63-74.
- Niestrój, R. (2009). *Tożsamość i wizerunek marketingu*. Warszawa: PWE.
- Pleshko, N. i Al. -Houti, S. (2012). Heavy versus Light Users: A Preliminary Study of Behavior Patterns in Retail Services. *Academy of Marketing Studies Journal*, 16(1).
- Rak, A. (2013). Tworzenie więzi między konsumentami a marka w serwisie Facebook. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania finansów i marketingu*, 751. <https://doi.org/10.18276/pzfm>
- Rosiak, E. i Bodył, M. (2017). Rynek rzepaku. *Rynek Rolny. Analizy, tendencje, oceny*, (listopad).
- Urbanek, G. (2000). Koncepcja kapitału marki. *Marketing i Rynek*, (6), 15-24.

## PWE poleca

### HISTORIA MYŚLI EKONOMICZNEJ

Ryszard  
Bartkowiak



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Podręcznik prezentuje rozwój myśli ekonomicznej na tle zmieniającej się gospodarki – od XVIII do końca XX wieku. Od XVIII wieku główną formą gospodarowania jest gospodarka rynkowa, dlatego ówczesnie sformułowane teorie i powstałe nurty myśli ekonomicznej są w dużej części nadal aktualne i wykorzystywane w formułowaniu wytycznych dla polityki gospodarczej. Z tego powodu poznanie historii myśli ekonomicznej jest niezbędne dla zrozumienia zasad funkcjonowania współczesnej gospodarki.

Księgarnia internetowa [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

**dr Leszek Panasiewicz**

Politechnika Lubelska

ORCID: 0000-0001-5836-6783

e-mail: l.panasiewicz@pollub.pl

# Rozwój zdolności dynamicznych z perspektywy zarządzania wiedzą

## Development of dynamic capabilities from the perspective of knowledge management

Zdolności dynamiczne organizacji to zdolności do integrowania, budowania i rekonfigurowania jej wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji. Celem artykułu jest ocena tych zdolności jako procesów organizacyjnego uczenia się oraz — przede wszystkim — procesów wiedzy, bowiem doskonalenie tych ostatnich definiuje szczególnie obiecujący obszar rozwoju zdolności dynamicznych. Dzięki autorskiej analizie artykuł wskazuje zarówno główne procesy wiedzy konstytuujące zdolności dynamiczne, jak i możliwości ich doskonalenia.

### Słowa kluczowe

zdolności dynamiczne, innowacyjność, zarządzanie wiedzą

Dynamic capabilities is the ability to integrate, build and reconfigure internal and external competencies of an organization. The aim of the article is to evaluate dynamic capabilities as organizational learning processes and — above all — knowledge processes. Improving the latter defines the extremely promising area of development of the dynamic capabilities. According to the author's analysis of the concept of dynamic capabilities, the article indicates both the main knowledge processes of the DC's and the possibilities of their improvement.

### Keywords

dynamic capabilities, innovation, knowledge management

JEL: L26, O31

## Wprowadzenie

Teoria zdolności dynamicznych stanowi odpowiedź na pytanie o możliwości utrzymania konkurencyjności w warunkach wysokiej dynamiki i nieprzewidywalności zmian rynkowych (Teece, 2012, s. 1395). Stanowi ona pomysłówą, złożoną aplikację procesów organizacyjnego uczenia się, zapewniającą efekt synergiczny w postaci zdolności do szybkiej (re) generacji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Istotą dynamicznych zdolności są relacje między procesami uczenia się o charakterze eksploracyjnym i eksploatacyjnym (Tallott i Hilliard, 2014, s. 4). Osiągnięcie sukcesu dzięki nim wymaga wydobycia synergii z dynamicznie zmiennego, złożonego splotu tych procesów. Natomiast praktyka zarządzania zdolnościami dynamicznymi to wciąż obszar rozwoju. Badacze zwracają uwagę na dysproporcję między ogromnym zainteresowaniem jakie budzi to zagadnienie a niewielką liczbą poświęconych mu badań empirycznych. W ich ocenie jest to wynikiem definicyjnych niejasności zdolności dynamicznych i będących ich konsekwencją problemów z operacjonalizacją tej koncepcji (Zheng, Zhang i Du, 2011,

s. 1035). Celem artykułu jest ocena tych zdolności jako procesów organizacyjnego uczenia się oraz — przede wszystkim — procesów wiedzy. Dzięki temu badana jest możliwość rozwoju zdolności dynamicznych dzięki praktykom zarządzania wiedzą. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza przedstawia analizę koncepcji dynamicznych zdolności wyjaśniającą strukturę mechanizmu (re) generującego przewagę konkurencyjną w sytuacji zmienności otoczenia. Druga część przedstawia — ponownie — ocenę dynamicznych zdolności, lecz dokonaną z perspektywy zarządzania wiedzą. W części tej przeformulowano główne mechanizmy funkcjonowania zdolności dynamicznych przedstawiając je w postaci procesów wiedzy, co pozwoliło sformułować zestaw rekomendacji dotyczących zarządzania nimi w praktyce.

## Zdolności dynamiczne

Koncepcja zdolności dynamicznych powstała jako odpowiedź na pytanie o sposoby utrzymania wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa w sytu-

acji wysokiej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Zdolności dynamiczne definiowane są jako behawioralna orientacja przedsiębiorstwa mająca na celu ciągłą integrację, rekonfigurację, odnawianie i odtwarzanie zasobów i możliwości, a co najważniejsze, ulepszanie i rekonstrukcję jego podstawowych zdolności w odpowiedzi na zmieniające się środowisko w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Wang i Pervaiz, 2007, s. 35; Teece, 2007, s. 1319). Definiowane też są jako organizacyjna rutyna wysokiego poziomu (lub zbiór procedur), która wraz z wdrażanymi przepływami wejściowymi daje zarządowi przedsiębiorstwa zestaw opcji decyzyjnych pozwalających uzyskać znaczące wyniki określonego rodzaju (Winter, 2003, s. 991). Podsumowując te oraz wiele innych konceptualizacji zdolności dynamicznych (Wójcik-Karpacz, 2018, s. 53), można wskazać następujące kluczowe rozstrzygnięcia właściwe tej teorii:

- Mają naturę działania innowacyjnego i przedsiębiorczego (Teece, 1997, s. 515).
- Mają charakter kompetencji organizacji (Teece, 1994, s. 540) o charakterze strategicznym (Teece, 2012, s. 1396).
- Oddziałują na bardzo szeroki zakres składników organizacji. Jako przedmiot oddziaływania dynamicznych zdolności wskazuje się umiejętności, zasoby i kompetencje funkcjonalne (Teece, 1994, s. 538), czy też zasoby, zdolności i wiedzę (Zheng, Zhang i Du, 2011, s. 1035).
- Rozwijają się w procesie organizacyjnego uczenia się (Tallott i Hilliard, 2014, s. 2, 4, 8). Istotę procesu rozwoju zdolności dynamicznych stanowi połączenie uczenia się o charakterze eksploracyjnym, nastawionego na doskonalenie (rafinację) rozwiązań bez dokonywania kluczowych zmian ich struktury bądź funkcjonalności, oraz uczenia się eksploracyjnego, mającego na celu znaczące poszerzenie zasobów wiedzy i poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych (Loasby, 2010; Romme, Zollo i Berends, 2010). Jest to uczenie się o utowrowanym charakterze (*path dependent*), co znaczy, że przebieg procesu uczenia się przedsiębiorstwa zależy od wiedzy przezeń już posiadanej, która z kolei rozwinięta została na bazie wcześniejszej wiedzy (Sydow, Schreyögg i Koch, 2005, s. 8).
- Mają idiosynkratyczną naturę, dzięki czemu pozwalają zróżnicować sposób działania przedsiębiorstwa w stosunku do podmiotów konkurujących, a unikalność rozwiązań jest jednym z czynników konkurencyjności (Griffith i Harvey, 2001, s. 598).
- Idiosynkrazja zdolności dynamicznych wynika z ich złożoności. Nie są one procesem, lecz integrują proces, wizję strategiczną, kulturę organizacyjną, angażując tym samym ukryte (*tacit*) zasoby i właściwości organizacji, tak bardzo doceniane przez D.J. Teece'a (2007, s. 1330), a które

Wang i inni określili mianem ukrytej energii firmy (Wang i Pervaiz, 2007 s. 35).

Literatura przedmiotu wskazuje przynajmniej trzy cechy morfologiczne dynamicznych zdolności.

**Obszary działania.** Można wyróżnić trzy grupy zdolności dynamicznych: (1) identyfikację i ocenę szans — *sensing*, (2) mobilizacja zasobów w celu wykorzystania szansy — *seizing*, oraz (3) ciągła odnowa — *transforming* (Teece, 2012, s. 1396).

**Hierarchia.** Dynamiczne zdolności organizacji mają układ warstwowy. Najniższy poziom, zwany poziomem zero (Winter, 2003, s. 992), to zestaw procedur (rutyn) służących realizacji określonych zadań. Poziom wyższy — w tym konkretnie wypadku — pierwszy, to dynamiczne zdolności obejmujące narzędzia służące zmianie tych procedur. Są to również rutyny, lecz o innej strukturze (Teece, 2012, s. 1936). Bardziej zaakcentowane są w nich aktywności poznawcze, a większy udział ma wynikająca z doświadczenia wiedza ukryta oraz przedsiębiorczość i kreatywność. Rutyny te są rutynami zmiany rutyn niższego stopnia. Podobna relacja, polegająca na zmniejszeniu stopnia proceduralizacji, a zwiększeniu udziału przedsiębiorczości, kreatywności i doświadczenia celem dostrzegania wartościowych szans, charakteryzuje kolejne, wyższe warstwy zdolności dynamicznych:  $n$  i  $n+1$ . Warstwową strukturę zdolności dynamicznych oraz omówione w tym punkcie relacje zobrazowano na rysunku 1. D.J. Teece porównuje zdolności dynamiczne do decyzji przedsiębiorczych, jak np. decyzja o otwarciu nowego rynku. Decyzje te nie są rutynowe, jednak mogą podlegać pewnym zasadom (Teece, 2012). W przypadku zdolności dynamicznych najwyższego szczebla trudno w ogóle mówić o rutynach ze względu na jednorazowy charakter podejmowanych decyzji bądź przedsięwziętych działań. Warstwowa organizacja dynamicznych zdolności sprawia, że rutyny przeplatają się z kreatywnością. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie synergii działań kreatywnych oraz proefektywnościowych, co stanowi kluczowy czynnik sukcesu współczesnych organizacji (Eriksson i Leiringer, 2015, s. 161).

**Typy uczenia się.** Dynamiczne zdolności łączą orientację na efektywność, czyli eksploatację aktualnych rozwiązań organizacyjnych, z eksploracją, czyli poszukiwaniem pomysłów na zmianę i innowację. Tym dwóm kategoriom działań odpowiadają dwa typy organizacyjnego uczenia się. Działania oraz uczenie się o charakterze eksploatacyjnym koncentrują się na maksymalizacji efektywności wykorzystania aktualnie dostępnych zasobów, na doskonaleniu istniejących produktów i procesów. Charakteryzują się skupieniem na wnętrzu organizacji, wysokim stopniem zrutynizowania oraz kontroli. Uczenie się eksploracyjne to przede wszystkim poszukiwanie nowych rozwiązań we wszelkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz próby ich praktycznej aplikacji. Poszukiwanie szans na

modernizację działania pociąga za sobą konieczność zaakceptowania wyższego ryzyka, eksperymentowania oraz elastyczności. Dla uczenia się tego typu charakterystyczna jest orientacja na zewnątrz organizacji, związana z budowaniem sieci relacji mających na celu pozyskanie nowej wiedzy (Marín-Idárraga, González i Medina, 2017, s. 20).

Dynamiczne zdolności są więc mechanizmem transformacyjnym (Wang i Pervaiz, 2007, s. 34) o złożonym, heterogenicznym i hierarchicznym charakterze. Powstanie tej koncepcji pozwala na identyfikację mechanizmów organizacyjnych generujących konkurencyjność przedsiębiorstwa w przypadku nagłych zmian otoczenia. Koncepcja zdolności dynamicznych proponuje zrozumiałą wizję przedsiębiorczości organizacyjnej łączącej efektywność z kreatywnością. Jednak w literaturze przedmiotu przewijają się wątpliwości co do praktycznej użyteczności tej koncepcji (Helfat, 2007, s. 997; Zheng, Zhang i Du, 2011, s. 1036). Jednym z ich źródeł może być trudność w wydobywaniu synergii ze złożonej sieci procesów uczenia się. Dlatego też w literaturze poświęconej aplikacji zdolności dynamicznych w praktyce dużo uwagi poświęca się projektowaniu organizacji mającemu na celu rozwój dynamicznych zdolności wraz z całym potencjałem ich funkcjonalności.

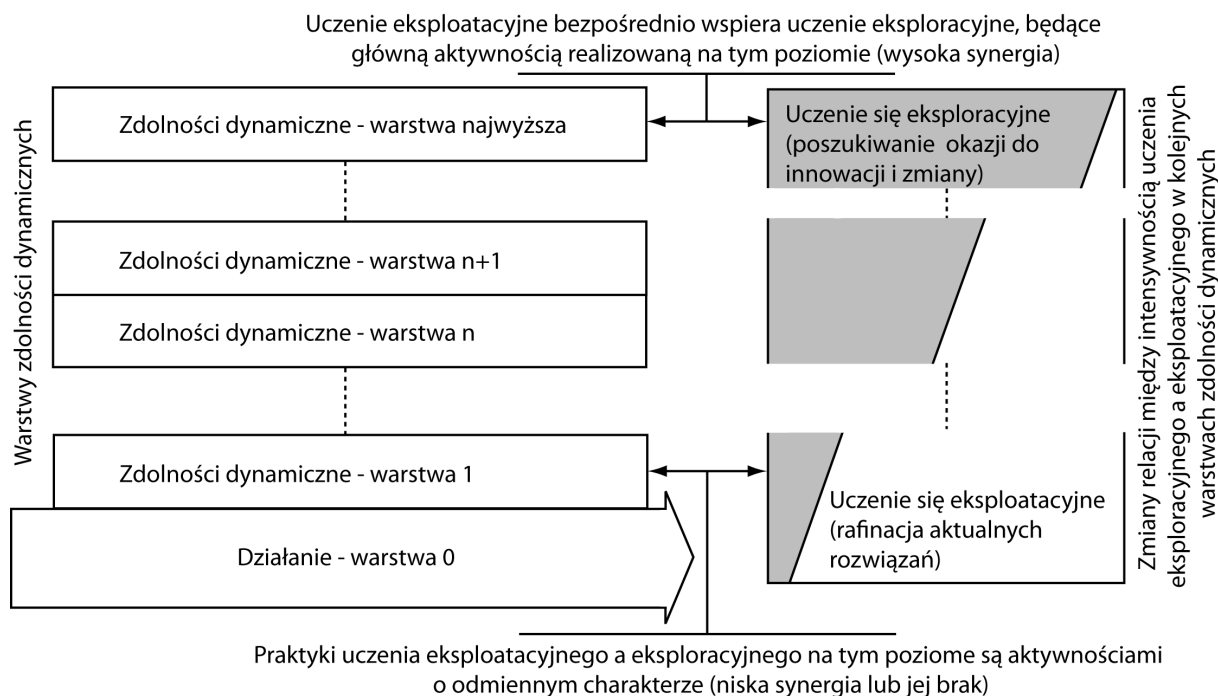
## Zdolności dynamiczne z perspektywy zarządzania wiedzą

Jak wynika z przedstawionej wyżej analizy, koncepcja zdolności dynamicznych zamienia dylemat: „innowacyjność i orientacja na przyszłość, czy efektywność operacyjna?”, na integrację obu tych kierunków działania. Rdzeniem tej integracji jest teoria organizacyjnego uczenia się (Tallot i Hilliard, 2014, s. 4), a w szczególności uczenia ukierunkowanego (*path dependent learning*). Uczenie ukierunkowane pozwala przedsiębiorstwu zwiększać efektywność działania, minimalizować koszty i pozytywnie wpływać na zysk dzięki wykorzystywaniu wszelkich dostępnych zasobów oraz znanych praktyk. Jednak w pewnym momencie proces poznawczy ulega zawężeniu i jakiegokolwiek możliwości działania inne niż znany, wyklarowany i wciąż rafinowany wzorzec tracone są z pola widzenia. Mniej więcej w tym momencie można mówić o nadmiernym przywiązaniu do wypracowanej ścieżki rozwoju, które powoduje utratę dynamiki działania oraz utratę elastyczności przez przedsiębiorstwo (Sydow, Schreyögg i Koch, 2005, s. 12). Ten właśnie problem rozwiązują zdolności dynamiczne oferując połączenie wysokiej specjalizacji z szybką odpowiedzią rynkową (Teece, 2012, s. 1395). Mechanizm tej integracji można zamknąć w zbiorze następujących zasad:

- Celem każdego z poziomów działania jest doskonalenie metod realizowanych zadań. Polega to na wytwarzaniu, pozyskiwaniu i praktycznej aplikacji wiedzy pozwalającej na wzrost efektywności działania.
  - Jednym z obszarów działania poziomu  $n$  jest dokonywanie zmian w sposobie działania poziomu  $n-1$ . Poziom  $n$  gromadzi więc wiedzę i rozwija umiejętności efektywnego dokonywania zarządzania zmianą na poziomie niższym ( $n-1$ ).
  - Im wyższy poziom (warstwa) dynamicznych zdolności, tym większy udział uczenia eksploracyjnego w strukturze procesów organizacyjnego uczenia się. Dzieje się tak dlatego, że uczenie typu eksploatacyjnego nakłada się na aktywności o charakterze eksploracyjnym. Metody działania, które poddawane są rafinacji i doskonaleniu (eksploatacja), dotyczą procesów budowania relacji, pozyskiwania wiedzy z otoczenia oraz kreacji nowych rozwiązań, czy też w końcu generowania strategii przedsiębiorstwa. Relacje między typami uczenia się w zależności od warstwy zobrazowano na rysunku 1.
  - Dzięki intensywniej realizowanym procesom poznawczym zasoby wiedzy warstwy  $n+1$  zdolności dynamicznych są zasobami wyższej jakości niż zasoby warstwy  $n$ . Przy czym pod pojęciem jakości można rozumieć — łącznie — zakres, szczegółowość oraz aktualność wiedzy. Dzięki temu pomysły zmian i innowacji powstają częściej w wyższych warstwach dynamicznych zdolności, a poziomy te mogą inicjować a także ukierunkować procesy zmian oraz innowacyjnego rozwoju w warstwach niższych. Wprowadzone zmiany, nawet radykalne, staną się następnie przedmiotem doskonalenia i rafinacji. Innymi słowy, impuls ku innowacji pochodzi z poziomu  $n+1$  natomiast nowe sposoby i kierunki działania są stabilizowane i doskonalone na poziomie  $n$ .
  - Oczywiście na każdym poziomie pozyskiwana jest wiedza kontekstowa, pozwalająca szerzej zrozumieć realizowane działania. Innymi słowy, uczenie eksploracyjne obecne jest na każdym poziomie dynamicznych zdolności. Stąd też pomysł na zmianę czy też rozwiązanie innowacyjne może pojawić się w tej samej warstwie dynamicznych zdolności, w której będzie realizowane.
- Zestawienie funkcji sąsiednich warstw oraz relacji między nimi przedstawione jest w tabelicy 1. Wyodróżniono trzy etapy procesu rutynizacji, nawiązujące do faz formowania ścieżki uczenia się (Sydow, Schreyögg i Koch, 2005, s. 16–18).
- Zaprezentowane zestawienie to propozycja zobrazowania mapy procesów wiedzy stanowiących praktykę działania dynamicznych zdolności, oraz praktykę łączenia uczenia eksploatacyjnego i eksploracyjnego. Na podstawie powyższego modelu wskazać można możliwości doskonalenia dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa:



**Rysunek 1. Zmiana intensywności uczenia eksploracyjnego i eksploatacyjnego zależnie od warstwy zdolności dynamicznych**



Źródło: opracowanie własne.

**Tablica 1. Generowanie, wykorzystanie i transfer wiedzy w sekwencji uczenia eksploatacyjnego**

Etapy procesu realizacji zadania	Poziom $n$	Rola poziomu $n+1$
Poszukiwanie i generowanie wiedzy	Intensywne poszukiwanie i tworzenie wiedzy pozwalającej maksymalizować efektywność działania, w tym oddziaływać na poziom $n-1$	Wyznaczanie standardów w zakresie intensywności a także sposobów pozyskiwania wiedzy
Aplikacja wiedzy	Etap ten jest połączeniem dotychczasowych praktyk z niewielkimi zmianami mającymi na celu doskonalenie efektywności działania bez zmiany generalnej logiki ich organizacji	Wskazanie celów do osiągnięcia, dobrych (zalecanych) praktyk, kryteriów oceny decyzji oraz metod jej wypracowania
Ocena efektywności działania	Weryfikacja rezultatów aplikacji nowej wiedzy i aktualizacja zapisów wiedzy. Powtarzanie sekwencji działań pozwala wydobywać z praktyki zasady sprzyjające wzrostowi ich efektywności. Poglądy oraz mentalne modele procesu działania stają się bardziej klarowne, lecz jednocześnie wyobrażenia innych kierunków działania stają się w nich mniej obecne	Zalecanie zastosowania standardów oceny działania. Standardy te mogą obejmować miary ilościowe oraz oceny jakościowe

Źródło: opracowanie własne.

- Wiedza rozwijana w procesie rafinacji praktyk działania, ewolucyjnego ich doskonalenia, czyli organizacyjnego uczenia się o charakterze eksploatacyjnym, powinna prowadzić do tworzenia wiedzy wyrażonej (zapisanej). Dzięki temu moż-

liwa jest weryfikacja wiedzy a także jasne określenie zakresu praktyk i procedur aktualnie obowiązujących.

- Wdrażanie nowych rozwiązań powinno pociągać za sobą jasne wskazanie praktyk, które ule-

**Tablica 2. Generowanie, wykorzystanie i transfer wiedzy w sekwencji zmiany i innowacji**

Etapy procesu realizacji zadania	Poziom <i>n</i>	Rola poziomu <i>n + 1</i>
Poszukiwanie i generowanie wiedzy	Weryfikacja posiadanej wiedzy i zgromadzonych doświadczeń. Poszukiwanie wiedzy pozwalającej zbudować nowe praktyki	Wskazanie nowych zadań oraz metod ich realizacji. Może być powiązane z przekazaniem założeń nowej strategii oraz nowych metafor oraz interpretacji sytuacji przedsiębiorstwa oraz nowych kierunków i metod jego działania
Aplikacja wiedzy	Realizacja nowych praktyk jako weryfikacja dotychczasowych doświadczeń oraz integrowanie ich z aplikacją nowych rozwiązań — zadanych przez poziom <i>n + 1</i> bądź wypracowanych lub pozyskanych samodzielnie	Przekazanie pakietu wiedzy, która może być przydatna w tworzeniu nowych praktyk na poziomie <i>n</i> . Może mieć postać dostarczenia nowej technologii, szkoleń, nowych rozwiązań organizacyjnych, które mają być wdrożone na poziomie <i>n</i> . Może też obejmować współdziałanie w procesie adaptacji nowej wiedzy i przekładania jej na nowe praktyki
Ocena efektywności działania	Dokumentacja nowych praktyk pogłębiająca ich integrację z wcześniej wypracowanymi praktykami do postaci spójnego systemu. Celem jest stworzenie kompletnej zdekontekstualizowanego i zobiektywizowanej dokumentacji aktualnego systemu działania	Ocena spójności nowych rozwiązań z oczekiwaniami. Wskazanie obszarów, w których wymiana dotychczasowych rozwiązań nie była dość radykalna

Źródło: opracowanie własne.

gają dezaktualizacji. Pomaga w tym wysoki stopień wyrażenia wiedzy oraz aktualność dokumentacji.

- Zalecenie wdrożenia innowacji powinno polegać na przekazaniu możliwie bogatego pakietu wiedzy dotyczącej nowych rozwiązań. Powinno też być uzupełnione przekazywaniem wiedzy kontekstowej, pozwalającej zaktualizować personalne modele mentalne oraz metafory wyjaśniające sens zmian. Właściwe zrozumienie powodów wdrażania zmian i innowacji ułatwi ich wdrożenie a także pozwoli właściwie ukierunkować proces doskonalenia praktyk.

## Podsumowanie

Opracowany w ramach niniejszego artykułu model procesów wiedzy pozwala lepiej zrozumieć mechanizm, dzięki któremu dynamiczne zdolności są w stanie integrować podejścia eksploracyjne i eksploatacyjne, przedstawiane zazwyczaj jako przeci-

wieństwa, które należy godzić w drodze kompromisu (March, 1991, s. 72). Przeprowadzona w niniejszym artykule ocena zdolności dynamicznych jako procesów uczenia się, a w szczególności — procesów wiedzy, pozwoliła uwypuklić ich pomysłową architekturę. Otóż jednym z aspektów zdolności dynamicznych jest zdefiniowanie warstw realizujących jednocześnie i w odmiennych proporcjach uczenie się eksploatacyjne i eksploracyjne. Funkcjonowanie poszczególnych warstw dynamicznych zdolności oraz ich wzajemne relacje można przedstawić w postaci hierarchicznego systemu procesów wiedzy. Ta obserwacja podsuwa ideę sposobu rozwoju zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Krokiem pierwszym stanowi identyfikacja struktury zdolności dynamicznych w wybranym zakresie. Krokiem drugim jest identyfikacja procesów wiedzy odpowiedzialnych za funkcjonowanie każdego z poziomów oraz za ich wzajemne interakcje. Krokiem trzecim, a zarazem kluczem do rozwoju zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa, jest rozwój tych procesów, czyli objęcie ich systemem zarządzania wiedzą z uwzględnieniem ich funkcji oraz wynikającej zeń specyfiki.

**Bibliografia**

- Eriksson, P. E. i Leiringer, R. (2015). Explorative and exploitative learning in project-based organizations: Improving knowledge governance through a project management office? *Engineering Project Organization Journal*, 5(4), 160–179. <https://doi.org/10.1080/21573727.2015.1104665>
- Griffith, D. A. i Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>
- Helfat, C. E. i Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Loasby, B. J. (2010). Capabilities and strategy: Problems and prospects. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1301–1316. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq032>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marín-Idárraga, D. A., González, J. M. H. i Medina, C. C. (2017). The Antecedents of Exploitation-Exploration and Their Relationship with Innovation: A Study of Managers' Cognitive Maps. *Creativity and Innovation Management*, 27(63), 77–90. <https://doi.org/10.1111/caim.12139>
- Romme A. G. L., Zollo, M. i Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271–1299. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq031>
- Sydow, J., Schreyögg, G. i Koch, J. (red.) (2005). *Organizational Paths: Path Dependency and Beyond*. Referat wygłoszony na: 21st EGOS Colloquium. Berlin.
- Tallott, M. i Hilliard, R. (red.) (2014). *The Learning Organization as a Path to Developing Dynamic Capabilities in a Small Entrepreneurial Firm*. Referat wygłoszony na: DRUID Society Conference. Kopenhaga.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. i Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G. i Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- Wang, C. L. i Pervaiz, K. A. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wójcik-Karpacz, A. (2018). Zdolności dynamiczne w turbulentnym otoczeniu. *Organizacja i Kierowanie*, 4(183), 51–68.
- Zheng, S., Zhang, W. i Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management* 15(6), 1035–1051. <https://doi.org/10.1108/13673271111179352>

**PWE poleca**

Jacek Kamiński

**MAKROMARKETING**Nauka o marketingu  
wobec problemów społecznych  
i środowiskowych

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Makromarketing jest obszarem nauki o marketingu, który bardziej niż marketingiem jako funkcją zarządzania i narzędziem menedżera jest zainteresowany społeczną i środowiskową rolą marketingu. Traktuje on marketing jako proces społeczny, główny akcent zainteresowania kładąc na oddziaływanie marketingu na społeczeństwo oraz społeczeństwa na marketing.

Książka jest jednym z nielicznych i pierwszym na polskim rynku wydawniczym opracowaniem z zakresu teorii marketingu oraz historii myśli marketingowej poświęconym makromarketingowi. Jej głównym celem jest przedstawienie istoty, historii, przedmiotu i zakresu makromarketingu jako części nauki o marketingu oraz ukazanie roli, jaką spełnia on w jej rozwoju, a także szans, jakie w związku z rozwojem problematyki makromarketingowej stają przed nauką o marketingu.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

**dr Marek Rawski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ORCID: 0000-0002-1067-4725

e-mail: rawskim@uek.krakow.pl

# Potencjał przedsiębiorstwa a możliwość realizacji zasady społecznej odpowiedzialności — ocena metodą refleksji strategicznej

## The company's potential and the possibility of implementing the principles of social responsibility — based on reflective assessment method

Celem publikacji jest próba pokazania, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego etapu) pozwalają ocenić wartość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w aspekcie możliwości realizacji zasad CSR, a także na ile realizacja zasad CSR sprzyja umocnieniu (osłabieniu) elementów potencjału przedsiębiorstwa. Nowością jest autorska modyfikacja realizacji trzeciego etapu metody i ukazanie możliwości jej wykorzystania do oceny realizacji przez przedsiębiorstwo zasad CSR. Przytoczony został przykład analizy dla rzeczywistego przedsiębiorstwa, pokazujący stronę techniczną stosowania metody i sposób interpretacji uzyskanych wyników.

### Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, metoda refleksji strategicznej, interesariusze przedsiębiorstwa

The purpose of publication is test of showing, that features and ownership of method of strategic reflections allow to evaluate enterprise of stock in aspect of capability of realization of principle CSR, as well, as realization of principle CSR promotes fortification of element of potential of enterprise. A novelty is the author's modification of the implementation of this method's third stage and showing its modification possibilities for the use in assessment of enterprise's implementation of the CSR principles. Example has been presented, technical part of application of method of strategic reflection and manner of interpretation of gotten result.

### Keywords

corporate social responsibility, method of strategic reflection, stakeholders enterprises

JEL: M31

## Wprowadzenie

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, mające prowadzić do harmonijnego współdziałania wszystkich uczestników szeroko pojętego procesu wymiany (włącznie z instytucjami państwowymi), wymienia się w dyskusjach, jako ważny sposób zwiększania zarówno efektywności działania poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych gospodarek (Frejman i Lidke, 1999; Wola-Tuzimek, 2019).

Najogólniej mówiąc, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility*, CSR) to koncepcja zgodnie z którą, na etapie budowania strategii rozwoju, przedsiębiorstwo do-

browolnie uwzględnia interesy społeczne, ochronę środowiska i relacje z różnymi grupami interesariuszy. Ta dobrowolność to nie altruizm, ale efekt kalkulacji. Przedsiębiorstwo musi generować zysk. Planowaniu podlega tempo generowania zysku. Jeżeli zarządzający przedsiębiorstwem dostrzegą, że wyjście poza spełnianie przez przedsiębiorstwo obowiązujących wymogów formalnych i prawnych, przyniesie wymierne korzyści (względnie stworzy korzystniejsze warunki dla ich osiągnięcia), to wydaje się, że powinno podjąć stosowane działania, głównie polegające na zwiększaniu inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska czy odpowiednie kształtowanie relacji z różnymi interesariuszami.

Potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstwa wpływających z wdrażania zasad CSR można wskazać wiele. Są to korzyści tak wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Można także wskazać korzyści, jakie działania przedsiębiorstwa stosującego CSR przynoszą dla środowiska<sup>1</sup>. Czy potencjalne korzyści z wdrażania zasad CSR przekształcą się w rzeczywiste korzyści dla przedsiębiorstwa, między innymi zależy od wartości posiadanych zasobów, które umożliwią (ułatwią) osiągnięcie stosowanych korzyści, względnie uniemożliwią (osłabiają) ich osiągnięcie.

Celem głównym publikacji jest próba pokazania, że cechy i własności metody refleksji strategicznej (a ściślej trzeciego etapu) pozwalają ocenić wartość posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w aspekcie możliwości realizacji zasad CSR. Celem dodatkowym jest próba oceny, na ile realizacja zasad CSR może sprzyjać umocnieniu (osłabieniu) zasobów przedsiębiorstwa. Realizacja celów wymaga wstępnie krótkiej refleksji nad uwarunkowaniami stosowania zasad społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo i wskazania sposobu wyboru czynników reprezentujących otoczenie i potencjał. Przytoczony zostanie przykład analizy, pokazujący stronę techniczną stosowania metody i sposób interpretacji uzyskanych wyników dla pierwszego przypadku.

## Uwarunkowania realizacji społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest różnie rozumiana<sup>2</sup>. Wynika to między innymi z poszukiwania źródeł tej koncepcji w obszarze filozofii (etyka biznesu), socjologii (teoria wymiany społecznej) czy polityki (koncepcja społecznej gospodarki rynkowej) (Kwarciański, 2006).

Powstały różne modele ukazujące istotę i naturę zjawiska. Najbardziej popularny model odpowiedzialności społecznej został zaproponowany przez A.B. Carrolla, który zakłada cztery poziomy odpowiedzialności, tworzących układ hierarchiczny: odpowiedzialność ekonomiczna, prawna, etyczna i filantropijna (Rybak, 2004, s. 29–31). Podstawa odpowiedzialności społecznej jest odpowiedzialność ekonomiczna. Tylko bowiem zyskowne prowadzenie działalności pozwala na przyjmowanie pozostałych rodzajów odpowiedzialności.

Na użytek niniejszego opracowania przyjmuje się, że społeczna odpowiedzialność to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej poprzez budowanie przejrzystych, długookresowych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami (interesariuszami) bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi jego funkcjonowaniem (Adamczyk, 2009, s. 89). Za ta-

kim ujęciem przemawia fakt, że koncepcja społecznej odpowiedzialności wywodzi się z tzw. *stakeholders theory*. Tak rozumiana odpowiedzialność opiera się na następujących założeniach (Berman, Jones i Wicke, 1999):

- przedsiębiorstwo ma związki z różnymi podmiotami, które wpływają na jego działalność i pozostają pod jego wpływem,
- relacje pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem należy rozpatrywać z punktu widzenia korzyści obu stron,
- każdy z interesariuszy dąży do osiągnięcia maksymalnych korzyści,
- podejmowane decyzje kształtowania relacji mają charakter strategiczny.

Prowadzenie stosownych analiz i kalkulacji z wykorzystaniem metody refleksji strategicznej pozwala na uwzględnienie wszystkich wymienionych założeń.

Oczekiwania różnych grup pozostających w relacjach z przedsiębiorstwem można różnie rozpatrywać. Przykładowo, w pierwszej kolejności mogą być określane różne płaszczyzny społecznej odpowiedzialności, a w drugiej kolejności identyfikowani konkretni interesariusze i ich oczekiwania. Potencjalnie można wyróżnić następujące płaszczyzny społecznej odpowiedzialności (Adamczyk, 2009, s. 53–64): ekonomiczna, socjologiczna, ekologiczna, prawna, etyczna.

Inne podejście (wykorzystane w niniejszej publikacji) polega na wskazywaniu różnych podmiotów (grup interesów), które wpływają na działalność przedsiębiorstwa i pozostają pod jego wpływem oraz identyfikacji ich oczekiwań. Pojęcie grup interesów ewoluowało. Obecnie uważa się, że grupę interesów tworzą te podmioty czy grupy osób, które spełniają następujące kryteria (Mendel, 2001):

- wysuwają żądania wobec przedsiębiorstwa,
- mają potencjalną względnie faktyczną możliwość wyegzekwowania tych żądań,
- mają chęć wykorzystania swojej siły wpływu na proces decyzyjny przedsiębiorstwa w celu realizacji swoich żądań.

Identyfikując relacje społeczne przedsiębiorstwa, należy wyjść od identyfikacji interesariuszy przedsiębiorstwa. Na tym etapie pomocne są różnego typu klasyfikacje interesariuszy, ukazujące ich charakterystyczne cechy.

Każde przedsiębiorstwo ma „swoich” interesariuszy. Poniżej wskazano tych interesariuszy, którzy, jak się wydaje, powinni być rozważani jako istotni w pierwszej kolejności (Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 160): akcjonariusze czy szerzej właściciele, pracownicy, dostawcy i kooperanci, klienci, konkurenci, instytucje finansowe, instytucje rządowe i społeczne, społeczności lokalne.

Dążąc do realizacji społecznej odpowiedzialności, przedsiębiorstwo powinno posiadać i odpowiednio wykorzystywać posiadane zasoby. Zasobem można

nazwać wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa i może wpływać na jego funkcjonowanie.

Zasoby przedsiębiorstwa można rozpatrywać z wielu punktów widzenia i w wielu przekrojach. Najwartościowszym wydaje się być uporządkowanie poszczególnych elementów zasobu przedsiębiorstwa w układzie funkcji. Zasoby powinny stanowić system, złożony z podsystemów, z których każdy spełnia określone funkcje przyczyniając się do osiągnięcia celu całego systemu. Te podsystemy to sfery funkcjonalno-zasobowe. W zależności od stopnia agregacji, zasoby można grupować w różne sfery. Najczęściej wyróżnia się sferę: działalności badawczo-rozwojowej, produkcji, zarządzania jakością, logistyki zaopatrzeniowej, marketingu, finansów, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, ogólną. Każda sfera składa się z elementarnych składników<sup>3</sup>. Dla każdego przedsiębiorstwa zestaw składników jest odmienny, a determinowany swoistymi warunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyboru składników zasobów przedsiębiorstwa można dokonać wykorzystując różne kryteria, np. ważność poszczególnych składników dla realizacji funkcji przedsiębiorstwa, poziom w porównaniu do głównych konkurentów, poziom w porównaniu do liderów, poziom w porównaniu do minimalnych wymagań w sektorze itp. (Stankiewicz, 2002, s. 125).

## Badanie relacji przedsiębiorstwa z wybranymi interesariuszami

Proces analizy metodą refleksji strategicznej (w oryginalnej wersji) należy rozpocząć od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Pierwszym krokiem powinno być określenie istotnych charakterystyk otoczenia dalszego, jak i charakterystyk wszystkich elementów otoczenia bliższego: nabywców, konkurentów, pośredników, instytucji rynkowych. Zaleca się ograniczyć listę elementów do kilku najistotniejszych w każdej kategorii zmiennych (szans, zagrożeń).

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia należy dokonać analizy potencjału przedsiębiorstwa. Potencjał przedsiębiorstwa należy potraktować szeroko, dostrzegając między innymi: potencjał kadrowy, potencjał finansowy, wyposażenie, strukturę organizacyjną, metody i procedury działania, wynalazki i licencje, a więc potencjał konieczny do realizacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Wykaz powinien zawierać charakterystyki najistotniejszych elementów potencjału.

Trzeci etap metody refleksji strategicznej to badanie synergii w układzie: potencjał–otoczenie. Uwzględnia się wytypowane według powyższego postępowania, 10–12 elementów otoczenia i potencja-

łu przedsiębiorstwa i analizuje, wykorzystując jako pomocnicze narzędzie macierz — tablicę krzyżową<sup>4</sup>.

Realizacja trzeciego etapu stosowania metody refleksji strategicznej dla rozważanego problemu wymaga modyfikacji, w pierwszej kolejności zdefiniowania zmiennych (czynników), które będą analizowane, tak reprezentujących otoczenie, jak i potencjał. Zmienne reprezentujące „potencjał” w rozważanej sytuacji to wybrane elementy zasobów strategicznych przedsiębiorstwa (ich stan w danym okresie, względnie stan prognozowany). Zmienne reprezentujące „otoczenie” to oczekiwania (aktualne, względnie prognozowane) poszczególnych interesariuszy formułowane względem przedsiębiorstwa.

Poszczególni interesariusze charakteryzują się specyficznymi rodzajami i poziomem oczekiwań, a możliwość ich spełnienia wynika z siły (możliwość doprowadzania do wystąpienia pożądanych efektów), umocowania (legitymizacja prawna i społeczna pozwalająca na wywieranie nacisku), niecierpliwości (waga i wrażliwość czasowa zainteresowania) tych podmiotów (Nowak, 2007, s. 20–26). Z drugiej strony, przedsiębiorstwa charakteryzują się określonymi zasobami, które warunkują realizację oczekiwań własnych jak i innych interesariuszy. Wyróżnione rodzaje oczekiwań oraz zasobów mogą wyznaczać zbiór pozytywnych i negatywnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, których wzajemne oddziaływanie w sposób generalny opisuje relacje zachodzące między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem.

W tablicy 1 przedstawiono w ujęciu modelowym zestaw zmiennych mogących być przedmiotem analizy, tak reprezentujących zasoby przedsiębiorstwa, jak i głównych interesariuszy. Tak może wyglądać realizacja etapu „zerowego”, będącego przygotowaniem do właściwej analizy.

Ważną kwestią jest zbudowanie szczegółowej listy będącej wykazem czynników zasługujących na miano strategicznych składników zasobów dla poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa. Nie można zbudować powszechnie obowiązującej listy czynników. To konkretne uwarunkowania czasoprzestrzenne funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwalają na jej skompletowanie i dla poszczególnych przedsiębiorstw będzie ona odmiennie wyglądała. Można wskazać przykładowe czynniki, które jak się wydaje, mogą mieć największe znaczenie i powinny być rozważane w pierwszej kolejności.

Uszczegółowienie czynników charakteryzujących poszczególnych interesariuszy jest pochodną rozpoznanych i istotnie zróżnicowanych ich oczekiwań.

Określenie przyjętych do analizy, tak elementów zasobów, jak i elementów oczekiwań wybranych interesariuszy, powinno być powiązane z przyjętą koncepcją badania, a głównie założonym kierunkiem oddziaływania tych elementów na siebie. Ustalenie bowiem, które z nich będą miały charak-

**Tablica 1. Tablica do badania relacji zachodzących między oczekiwaniami interesariuszy a zasobami przedsiębiorstwa**

Wyszczególnienie		Interesariusze								
		Akcjonariusze	Dostawcy	Klienci	Konkurenci	Instytucje finansowe	Organizacje społeczne	Spółeczności lokalne	..	Suma
Zasoby	Personel									
	Finanse									
	Badania i rozwój									
	Marketing									
	Produkcja									
	Zaopatrzenie									
	...									
	Suma									<b>Suma ocen</b>

Źródło: opracowanie własne.

ter elementów niezależnych, a które zależnych, będzie w dużym stopniu determinowało ich zoperacjonalizowanie. Występują dwie sytuacje:

- gdyby przyjąć za niezależne podmioty oceniające, a zależne elementy zasobów przedsiębiorstwa, należałoby rozważyć, czy charakter i sposób oddziaływania interesariuszy związany z realizacją swoich oczekiwań, sprzyja umocnieniu (osłabieniu) elementów zasobów strategicznych,
- gdyby przyjąć za niezależne elementy zasobów przedsiębiorstwa, a zależne podmioty oceniające (z ich oczekiwaniami), należałoby rozważyć, czy elementy zasobów pozwalają realizować oczekiwania wyrażone przez interesariuszy.

Oba kierunki analizy są wartościowe. Realizacja celu postawione w opracowaniu łączy się z drugą sytuacją.

W tablicy 2 zestawiono przykładowe elementy opisujące wybrane obszary funkcjonalno-zasobowe przedsiębiorstwa oraz zestaw oczekiwań wybranych grup interesariuszy. Relacje oceniano<sup>5</sup>, wykorzystując liczby z przedziału <-2; +2>.

W rozważanym przypadku suma wszystkich ocen punktowych wynosi +31 punktów co oznacza, że rozważany zestaw zasobów przedsiębiorstwa zaspokaja potrzeby rozważanych interesariuszy. Świadczy to o dużych możliwościach realizacji społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo. Schodząc na niższy poziom analizy, można dostrzec zróżnicowanie uzyskanych wyników. Analizowany zestaw elementów zasobów przedsiębiorstwa lepiej zaspokajania oczekiwania kooperantów i dostawców (+7 punktów), niż oczekiwania społeczności lokalnych (+14 punktów). Oznacza to, że przedsiębiorstwo ma więk-

sze możliwości stosowania zasad społecznej odpowiedzialności względem kooperantów i dostawców niż względem społeczności lokalnej. Elementy zasobów sfery marketingu są skuteczniejsze w zaspokajaniu łącznie oczekiwań łącznie obu rozważanych interesariuszy (+18 punktów) w stosunku do elementów zasobów sfery zatrudnienia (+13 punktów). Elementy zasobów sfery marketingu dają większe możliwości realizacji zasad społecznej odpowiedzialności. Są bardziej użyteczne do zaspokajania oczekiwań kooperantów i dostawców (+11 punktów) niż do zaspokajania oczekiwań społeczności lokalnych (+7 punktów). Elementy zasobów sfery zatrudnienia są bardziej użyteczne do zaspokajania oczekiwań społeczności lokalnych (+7 punktów) niż do zaspokajania oczekiwań kooperantów i dostawców (+6 punktów).

Analizując rozkłady brzegowe w tablicy 2, można wskazać te elementy rozważanych zasobów przedsiębiorstwa, które lepiej są predysponowane do zaspokajania oczekiwań obu rozważanych interesariuszy łącznie, np. umiejętność prognozowania zmian na rynku (+8 punktów), szacunek dla interesariuszy (+7 punktów), możliwość kształtowania produktu (+6 punktów), kontrola produktów w kanałach dystrybucji (+6 punktów). Najslabiej są predysponowane do zaspokajania łącznie oczekiwań obu rozważanych interesariuszy te elementy zasobów przedsiębiorstwa, których suma brzegowa jest ujemna, np. brak systemu informacji marketingowej (-5 punktów), mało skuteczne działania promocyjne (-5 punktów), mała kreatywność pracowników (-3 punkty), brak skłonności do podnoszenia kwalifikacji (-2 punkty). Są to elementy zasobów, które wymagałyby szczegółowej oceny i zmian ich

**Tablica 2. Tablica do badania wpływu zasobów przedsiębiorstwa na realizację oczekiwań społeczności lokalnej oraz kooperantów i dostawców (fragment dla wybranych elementów)\***

Wyszczególnienie		Interesariusze										
		Społeczności lokalne					Kooperanci i dostawcy					
		Tworzenie miejsc pracy	Ochrona środowiska naturalnego	Działania na rzecz rozwój lokalnego	Sponsorowanie imprez	Suma	Wiarygodność finansowa partnera	Wywiązywanie się ze zobowiązań	Etyka działania	Jakość procesu komunikacyjnego	Suma	SUMA
Sfera zatrudnienia	Zadawalający pracowników system motywacyjny	+1	0	+1	0	+2	0	0	0	+1	+1	+3
	Brak skłonności do podnoszenia kwalifikacji	0	-1	-1	0	-2	0	0	0	0	0	-2
	Istnienie „ducha współpracy”	+1	+1	+1	0	+3	0	0	0	+1	+1	+4
	Szacunek dla interesariuszy	0	+1	+2	+1	+4	0	+1	+1	+1	+3	+7
	Efektywny system rekrutacji	+1	0	0	0	+1	0	0	0	+1	+1	+2
	Lojalność pracowników wobec firmy	+1	0	0	0	+1	0	0	0	+1	+1	+2
	Mała kreatywność pracowników	0	-1	-1	0	-2	0	0	0	-1	-1	-3
<b>Suma</b>	<b>+4</b>	<b>0</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>+7</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+1</b>	<b>+4</b>	<b>+6</b>	<b>+13</b>	
Sfera marketingu	Słaba znajomość potrzeb klientów	0	0	0	+1	+1	0	0	0	-1	-1	0
	Znajomość konkurentów	0	+1	+1	0	+2	0	0	0	+1	+1	+3
	Możliwość kształtowania produktu	0	+1	+1	0	+2	+1	+1	+1	+1	+4	+6
	Stosowanie elastycznej polityki cenowej	0	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+4	+5
	Kontrola produktów w kanałach dystrybucji	+1	+1	+1	0	+3	+1	+1	0	+1	+3	+6
	Mało skuteczne działania promocyjne	0	-1	-1	-1	-3	0	-1	0	-1	-2	-5
	Umiejętność prognozowania zmian na rynku	+1	+1	+1	+1	+4	+1	+1	+1	+1	+4	+8
	Brak systemu informacji marketingowej	0	-1	-1	-1	-3	0	-1	0	-1	-2	-5
	<b>Suma</b>	<b>+2</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>0</b>	<b>+7</b>	<b>+4</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>+2</b>	<b>+11</b>	<b>+18</b>
	<b>SUMA</b>	<b>+6</b>	<b>+2</b>	<b>+5</b>	<b>+1</b>	<b>+14</b>	<b>+4</b>	<b>+3</b>	<b>+4</b>	<b>+6</b>	<b>+17</b>	<b>+31</b>

\*Oceny w tabeli dotyczą sytuacji realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa średniej wielkości działającego na rynku spożywczym w Małopolsce. Charakter i poziom ocen wynika z informacji uzyskanych w przedsiębiorstwie. Oceny to efekt „burzy mózgów” kierownictwa przedsiębiorstwa. Dla czytelnika, nie wszystkie oceny mogą być oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, szczegółowych uwarunkowań kształtowania się rozważanych zmiennych.

Źródło: opracowanie własne.

stanów w aspekcie realizacji społecznej odpowiedzialności.

Rozważane zasoby przedsiębiorstwa łącznie są szczególnie predysponowane do zaspokajania oczekiwań społeczności lokalnych co do tworzenia miejsc pracy (+6 punktów) i działania na rzecz rozwoju lokalnego (+5 punktów), a oczekiwań kooperantów i dostawców co do poprawy jakości procesu komunikacyjnego (+6 punktów).

## Podsumowanie

W świetle zamieszczonych uwag wydaje się, że uwzględniając przedstawione cechy i własności metody refleksji strategicznej, można ją wykorzystać, do analizy aktualnego (prognozowanego) stanu relacji występujących pomiędzy elementami strategicznymi zasobów przedsiębiorstwa, a oczekiwaniami



mi formułowanymi przez różnych interesariuszy przedsiębiorstwa. Konieczna modyfikacja oryginalnej metodyki metody, aby móc ją wykorzystać do realizacji oceny wspomnianych relacji, polega na:

- uwzględnieniu istotnych elementów zasobów przedsiębiorstwa w realizacji zasad społecznej odpowiedzialności,
- uwzględnieniu oczekiwań istotnych dla przedsiębiorstwa interesariuszy.

Wartość prowadzonej oceny relacji metodą refleksji strategicznej pomiędzy elementami zasobów przedsiębiorstwa a oczekiwaniami interesariuszy polega także na tym, że można ją prowadzić w obu kierunkach: można rozważać czy charakter i sposób

oddziaływania interesariuszy, związany z realizacją swoich oczekiwań względem przedsiębiorstwa, sprzyja umocnieniu (osłabieniu) elementów zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, a także — czy elementy strategicznych zasobów przedsiębiorstwa pozwalają realizować oczekiwania wyrażone przez interesariuszy.

Analizę można prowadzić na różnych poziomach zagregowania, poczynając od całościowej analizy wszystkich elementów zasobów i oczekiwań wszystkich interesariuszy, a kończąc na analizie elementów zasobów wybranej sfery funkcjonalno-zasobowej i oczekiwań jednego, wybranego, interesariusza.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Szczegółowy wykaz korzyści wewnętrznych, zewnętrznych dla przedsiębiorstwa i dla środowiska można znaleźć np. w: Czubała, Jonas i Wojnarowska, 2017, s. 33–35; Bartkowiak, 2011, s. 35–36.
- <sup>2</sup> Genezę i ewolucję koncepcji CSR oraz bogaty wykaz definicji przedstawiono m.in. w: Czubała, Jonas i Wojnarowska, 2017, s. 5–16; Rok, 2013, s. 28–41; Janeczek, 2016, s. 17–22.
- <sup>3</sup> Bogaty zestaw elementarnych składników zasobów można znaleźć np. w: Stankiewicz, 2002, s. 119–124.
- <sup>4</sup> Charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć np. w: Martyniak, 1996; Kowalkowski, Krzyżanowska, Moszoro i Rawski, 2010; Oblój, 2007; Martyniak, 2002.
- <sup>5</sup> Autorskie rozwiązanie polegające na wykorzystaniu do oceny relacji liczb całkowitych z przedziału  $<-2; +2>$  zostało przedstawione np. w: Rawski, 2002.

## Bibliografia

- Adamczyk, J. (2009). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- Bartkowiak, G. (2011). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*. Warszawa: Difin.
- Berman, S., Jones, T. i Wicke, A. C. (1999). Convergent Stakeholders Theory. *Academy of Management Review*, 24.
- Czubała, A., Jonas, A. i Wojnarowska, H. (2017). *Marketing społeczny przedsiębiorstw komercyjnych*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Frejman, E. i Lidke, J. (1999). Corporate Social Responsibility a Critical Approach. *Business Horizons*, (July–August).
- Janeczek, U. (2016). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a marketing*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kowalkowski, A., Krzyżanowska, M., Moszoro, M. i Rawski, M. (2010). *Menedżer w organizacji — postrzeganie konkurencji oraz refleksja strategiczna*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Kwarciański, T. (2006). Możliwości czy dobra pierwotne. *Roczniki Filozoficzne*, LIV(1).
- Martyniak, Z. (1996). *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Kraków-Kluczbork: Antykwa.
- Martyniak, Z. (2002). *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wyd. Akademii Ekonomicznej.
- Mendel, T. (red.). (2001) *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem*. Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej.
- Nowak, M. (2007). *Controling działalności marketingowej*. Warszawa: PWE.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rawski, M. (2002). Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT. *Przegląd Organizacji*, (3).
- Rok, B. (2013). *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Stankiewicz, M. J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Wyd. „Dom Organizatora”.
- Wolak-Tuzimek, A. (2019). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność*. Warszawa: CeDeWu.

**dr Anna Rybak***Politechnika Częstochowska*  
ORCID: 0000-0003-3981-0273  
e-mail: anna.rybak@wz.pcz.pl

# Ocena jakości dostawy a zakupy w e-commerce

## The effects of delivery service quality on shopping in e-commerce

Rozwój rynku e-commerce jest zdeterminowany przez rozwój technologii, jakości usług logistycznych oraz bezpieczeństwa transakcji. W artykule skupiono się na dostawie jako elemencie, który ma bezpośredni wpływ na jakość całego procesu i satysfakcję klienta. Dostawie przypisano cztery atrybuty: koszt, czas, miejsce oraz możliwość monitorowania procesu. Na podstawie ankiety dokonano oceny tych czynników. Czas dostawy był najistotniejszy dla uczucia satysfakcji z zakupów dla e-klienta. Postawiono następne pytanie, jaki czas oczekiwania na przysyłkę jest dla klientów satysfakcjonujący. Okazało się, że ok. 65% ankietowanych wybrało okres 7 dni, który okazał się dla nich zadowalający. Badania pozwoliły na ocenę, które atrybuty dostawy są ważne dla poczucia satysfakcji klientów.

**Słowa kluczowe**

jakość dostawy, atrybuty dostawy, satysfakcja

The development of the e-commerce market is determined by the development of technology, quality of logistics services and transaction security. The article focuses on delivery as an element that has a direct impact on the quality of the entire process and customer satisfaction. The delivery was assigned four attributes namely, cost, time, place and the ability to monitor the process. Based on the survey, these factors were assessed. The delivery time was the most important for the satisfaction of e-customers. The next question was asked which time of waiting for delivery is satisfactory for clients. It turned out that about 65% of respondents had a satisfactory period of 7 days. The research allowed to assess which delivery attributes are important in the satisfaction assessment.

**Keywords**

delivery quality, delivery attributes, satisfaction

JEL: D91, L29

## Wprowadzenie

Literatura przedmiotu dotycząca rynku e-commerce jest obszerna. Konsumenci, którzy dokonują zakupów poprzez internet stają się bardziej wymagający, a e-sprzedawcy muszą dopasować swoją architekturę sprzedaży tak, by oczekiwania ich klientów zostały zaspokojone. Należy wyodrębnić elementy związane z oczekiwaniami, które detalista artykułuje, mianowicie: dostępność i aktualność towaru, bezpieczeństwo transakcji, szybkość, elastyczność i trafność dostawy, łatwość zwrotu lub wymiany, czy też reklamacja towaru. Celem artykułu jest ocena wpływu jakości dostawy na satysfakcję indywidualnych klientów rynku e-commerce. Praca badawcza miała charakter pilotażowy, do jej przeprowadzenia wykorzystano metodę CAWI — poprzez samodzielne wypełnienie

przez respondenta kwestionariusza ankiety umieszczonej pod linkiem na platformie e-learningowej w jednej z uczelni, w okresie październik 2018–luty 2019.

Ankietowanym postawiono następujące pytania badawcze:

- Jak koszt dostawy wpływa na satysfakcje e-klientów indywidualnych?
- Jak miejsce dostawy wpływa na satysfakcje e-klientów indywidualnych?
- Czy czas dostawy wpływa na satysfakcje z zakupów?
- Czy możliwość monitorowania dostawy przesyłki wpływa na satysfakcje z zakupów?

Tak postawione pytania badawcze pozwoliły na ocenę jakości dostawy oraz dopasowanie jej do potrzeb indywidualnych klientów rynku e-commerce.

## Struktura problemu

Dostawa zamówionego towaru do użytkownika jest jednym z kluczowych elementów wpływających na satysfakcję klientów z zakupów w e-sklepach. W pracy przyjęto następującą definicję satysfakcji, jako „relacja ceny do oczekiwanej jakości produktu bądź usługi” (Jayaram, Ahire i Dreyfus, 2010). Dostawa, jako usługa wpływa bezpośrednio na jakość a tym samym zadowolenie z e-zakupów.

Należy także podkreślić fakt, że zakupy w wirtualnym świecie obarczone są istotną wadą, mianowicie niematerialnością (Nepomuceno, Laroche i Richard, 2014). Po pierwsze brak jest fizycznych wskazówek, które mogą utrudniać, w znacznym stopniu, decyzje o zakupie (Featherman i Pavlou, 2003). Poprzez internet można opisać wartości niematerialne (Berthon, Pitt, Katsikeas i Berthon, 1999). Drugim mankamentem niematerialności zakupów jest niemożność odczuwania fizycznych doznań, tzn. nie można dotknąć, porównać czy też poczuć zapachu (Thakor, Borsuk i Kalamas, 2004), co również bezpośrednio wpływa na satysfakcję z dokonywanego zakupu.

Angażowanie się w zakupy za pomocą internetu musi być spowodowane przez odczucie zniwelowania niedogodności związanych z niematerialnością usługi za pomocą ceny czy też oczekiwanej jakości. Atrakcyjność rynku e-commerce wiąże się ściśle z krańcową „ceną-cieniem”<sup>1</sup>, gdyż zgodnie z ekonomiczną teorią zachowań ludzkich „wydłużenie czasu potrzebnego na zaspokojenie potrzeby zakupu, uruchamia tendencje do redukcji jego konsumpcji” (Becker, 1990). Czas jest istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje związane z samym zakupem jak i wyborem kanału zakupu. W tak skrajnym środowisku e-zakupy muszą być nie tylko satysfakcjonujące dla klienta, lecz wzbudzać w nim uczucia zadowolenia.

Klienci rynku e-commerce oczekują, że dostawa będzie nie tylko szybka (w zadeklarowanym przez sprzedawcę czasie), lecz przede wszystkim w określonym czasie i miejscu (Goebel, Moeller i Pibernik, 2012). Z jednej strony klient e-ryнку wymaga szybkiej spersonalizowanej dostawy, co jest kosztowne (koszt tzw. ostatniej mili), a z drugiej strony działalność dostawcy powinna być uzasadniona ekonomicznie (efektywna finansowo, wydajna ekonomicznie). Dopasowanie czasu i miejsca dostawy zmniejsza również ryzyko zwrotu produktu (Rao, Rabino-vich i Raju, 2014), co również jest warunkiem obniżenia kosztów dostawy (ponownej próby dostarczenia, czy też koszty zwrotu nieodebranej przesyłki) i pozytywnej oceny wyboru tego kanału sprzedaży przez e-klienta<sup>2</sup> (trafność wyboru produktu i dostarczenia go w wybrane miejsce). Wyzwania dotyczące elastyczności, spersonalizowanej dostawy stają się częścią rozważań naukowych.

Badacze jak i praktycy proponują rozwiązania na poziomie przetwarzania danych (Anshari, Almuna-war, Lim i Al-Mudimigh, 2018), logistyki i magazynowania (Boysen, Koster i Weidinger, 2018) oraz personalizacji dostawy (Vakulenko, Shams, Helström i Hjort, 2019; Sousa i Amorim 2018). Praktyki z startupów z sektora technologicznego wkroczyły w obszar usług „na żądanie”. Przykładem jest Bringg, czyli platforma internetowa i mobilna oferująca funkcje śledzenia, wysyłania, powiadamiania oraz wysyłania wiadomości do kierowców, a także obliczająca przewidywany czas przybycia i inne opcje, dla małych i średnich podmiotów. Takie rozwiązania pozwalają tym przedsiębiorcom na konkrowanie z globalnymi sprzedawcami z sektora e-commerce, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu zadowolenia klientów. Bringg ma obecnie siedzibę w Nowym Jorku oraz Tel Awiwie i świadczy swoje usługi na terenie ponad 50 krajów.

Kolejną firmą, która z powodzeniem opracowała rozwiązanie będące odpowiedzią na wyzwanie „ostatniej mili” jest Deliv. Opiera ona swoje usługi na crowdsourcingu i oferuje usługę dostawy jeszcze w dniu dokonania zakupu na rzecz dużych sprzedawców wielokanałowych na 18 rynkach w USA.

Do zarządzania mobilnością swoich kierowców Deliv bazuje na usprawnieniach technologicznych wykorzystywanych przez platformy wielokanałowe oraz smartfonach z funkcją nawigacji satelitarnej (<https://www.populationof.net/pl/poland/>).

## Metodologia badania

Badania dotyczące jakości mają charakter danych lateralnych, dlatego też sporządzono ankietę, do której dostęp umożliwił link umieszczony na platformie e-learningowej jednej z uczelni. Takie podejście pozwoliło na wyłonienie osób, które posługują się komputerem (brak bariery technologicznej) i dokonują zakupów on-line (doświadczenie i wiedza pozwala na ocenę wpływu jakości dostawy). Grupa stanowiła 41 internautów, którzy, w okresie od października 2018 do lutego 2019 r., wypełnili ankietę, dwie osoby nie odpowiedziały na żadne, a dwie osoby nie dokonują zakupów przez internet, co stanowi 96,7% zwrotności ankiet na podstawie których dokonano dalszej analizy.

Ankieta zawierała m.in. pytania dotyczące preferencji, częstotliwości robienia zakupów, oraz kwoty wydawanej rocznie w sklepach internetowych.

Grupę badawczą w 73,3% stanowiły kobiety do 25. roku życia (80%), które nieregularnie robią zakupy w e-commerce (38%) lub mniej niż raz w miesiącu (23,1%). Osoby ankietowane najczęściej kupują ubrania i buty (61,3%) wszystko w ramach swo-

ich potrzeb (33,3%), oraz kosmetyki (10%) i automatykę (10%). W grupie badanej żadna z osób nie zadeklarowała, że kupuje artykuły spożywcze. Kwota roczna wydana w internecie wśród badanych osób, bez płacenia rachunków, jest niższa niż 1000 PLN (79,5%), a zaledwie 10,3% ankietowanych wydało w 2018r. kwotę powyżej 2000 PLN.

Kwestionariusz ankiety posłużył do ustalenia czynników, które wpływają na jakość odczuwania satysfakcji z dostawy. Do badania posłużyła pięciopunktowa skala Likerta i dane te traktowano jako cechy refleksyjne.

Ponieważ zebrane dane pochodziły od 37 uczestników badania, sprawdzono, czy w odniesieniu do respondenta występuje niepożądana zgodność odpowiedzi co do pytań. Posłużono się w tym względzie współczynnikiem kappa Cohena, który wyznacza zależność dla wszystkich 4 par obserwacji występujących w zakresie danego respondenta. Średnia wartość wynosiła 0,238, zaś średnia wartość dla wszystkich nie przekroczyła 0,161. Świadczy to o niskiej zbieżności tych odpowiedzi.

## Atrybuty dostawy

Wraz z rozwojem rynku e-commerce muszą pojawiać się rozwiązania logistyczne, które pozwalają na szybsze i lepsze dopasowanie usługi dostawy. Ponieważ e-commerce jest stosunkowo młodym rynkiem, to uczestnicy tego rynku są narażeni na niedopasowanie się do potrzeb klienta, i ponoszenia niepotrzebnych kosztów dotyczących zarówno ponownego transportu czy też przechowywania pacz-

ki (Boyer, Prud'homme i Chung, 2009). Uczestnicy uczą się rynku, nabierają doświadczenia i wiedzy. Nowe rozwiązanie muszą zostać przetestowane przez klientów oraz być przez nich zaakceptowane. Jeśli dane rozwiązanie jest niedopasowane do oczekiwań e-klientów wówczas koszty ponoszą nie tylko jego innowatorzy, lecz cały rynek, bowiem podważa się zaufanie do jego uczestników.

Jednym z ważniejszych elementów rynku e-commerce jest dostawa. W niniejszej pracy podjęto próbę odpowiedzi, jakie elementy (atrybuty) dostawy są najważniejsze z punktu widzenia indywidualnego klienta. W badaniu przydzielono cztery atrybuty dostawy, mianowicie: koszt dostawy, miejsce dostawy, czas dostawy oraz możliwość monitorowania przesyłki. Ankietowani mieli za zadanie ocenić tych atrybutów przypisując im odpowiedni poziom istotności. Dane zostały opracowane z podziałem na płeć ankietowanych, gdyż naukowcy (Cebula, 2016; Jurowicz, 2013) wskazują na różny poziom odczuwania satysfakcji przez kobiety i mężczyzn.

Respondenci uważają, że koszt dostawy wpływa silnie lub bardzo silnie (90% mężczyzn i 77,7% kobiet) na satysfakcję z zakupów. Dla kupujących w wirtualnej przestrzeni, ważny jest dobrze skalkulowany koszt dostawy. Przedsiębiorcy rynku e-commerce muszą podejmować próby obniżenia kosztów tak, by móc lepiej konkurować z tradycyjnymi podmiotami. Testowane są m.in. drony, paczkomaty, crowdsourcing dostawy, automatyczne pojazdy dostawcze (Joerss, Schröder, Neuhaus, Klink i Mann, 2016), modele realizacji zamówienia omnichannel (Karp, 2017).

Na satysfakcję z zakupów wpływa również miejsce dostawy. Wśród ankietowanych kobiet aż 88,8%

Tablica 1. Charakterystyka wskaźników oceny dostawy z podziałem na płeć ankietowanych (w %)\*

Kategorie	Wpływ poszczególnych atrybutów na satysfakcję e-klienta				
	bardzo silny	silny	umiarkowany	słaby	bardzo słaby
Koszty dostawy					
kobiety	40,7	37,0	18,5	3,7	0,0
mężczyźni	10,0	80,0	0,0	10,0	0,0
Miejsce dostawy					
kobiety	40,7	48,1	7,4	3,7	0,0
mężczyźni	30,0	50,0	20,0	0,0	0,0
Czas dostawy					
kobiety	59,3	37,0	3,7	0,0	0,0
mężczyźni	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0
Możliwość monitorowania przesyłki					
kobiety	37,0	44,0	11,0	7,0	0,0
mężczyźni	30,0	20,0	10,0	30,0	10,0

\*Tablica zawiera dane zebrane na podstawie odpowiedzi respondentów. Kolejność stwierdzeń jest zgodna z ich kolejnością w pytaniu.

Ź r ó d ł o: badania i opracowanie własne.

i 80% mężczyzn wskazało, że miejsce dostawy jest istotnym determinantem satysfakcji. Aby rozwiązać problem miejsca dostawy, należy zwrócić uwagę, że w Polsce 60,6% osób mieszka w miastach (<https://www.populationof.net/pl/poland/>). Taka struktura daje szansę na rozwój rynku, gdyż klienci nie są rozproszeni, lecz budzi pewne obawy dotyczące miejsc, w których będzie można odebrać przesyłkę (ograniczony dojazd, koszt utrzymania miejsca sortowania i magazynowania przesyłek, łatwość popełnienia błędów odczytu adresu dostawy itd.). Rozwiązania zaproponowane przez praktyków to pionowe magazyny wielopoziomowe, małe sortownie blisko dużych skupisk ludzkich (biura, osiedla mieszkalne, przystanki przesiadkowe) oraz zatrudnienie lokalnych drobnych dostawców (taksówkarzy, motocyklistów itd.).

Przewagę konkurencyjną osiągają przedsiębiorcy oferujący zróżnicowane kanały dostawy i odbioru po stosunkowo niskich kosztach, dlatego należy szukać rozwiązań kompleksowych.

Czas dostawy to kolejny ważny czynnik związany z zadowoleniem z e-zakupów. Respondenci (96,3% kobiet i 100% mężczyzn uważa za istotny lub bardzo istotny) uważają, że ten czynnik jest determinujący ich uczucie satysfakcji. Czas to najdogodniejszy moment odebrania przesyłki. Czas dostawy to też okres, jaki mija od złożenia zamówienia do momentu odebrania przesyłki. Aby rozwiązać ten problem należy przyrzeć się zachowaniom klientów na podstawie historii zakupów (Vakulenko, Shams, Hellström i Hjort, 2019). W tym celu należałoby połączyć bazy danych różnych operatorów logistycznych (te informacje mogą być niejawne, co stanowi wielkie utrudnienie). Prognozowanie miejsca pobytu e-klienta wraz z możliwością śledzenia przesyłki jest jednym z rozwiązań dotyczącym czasu dostawy.

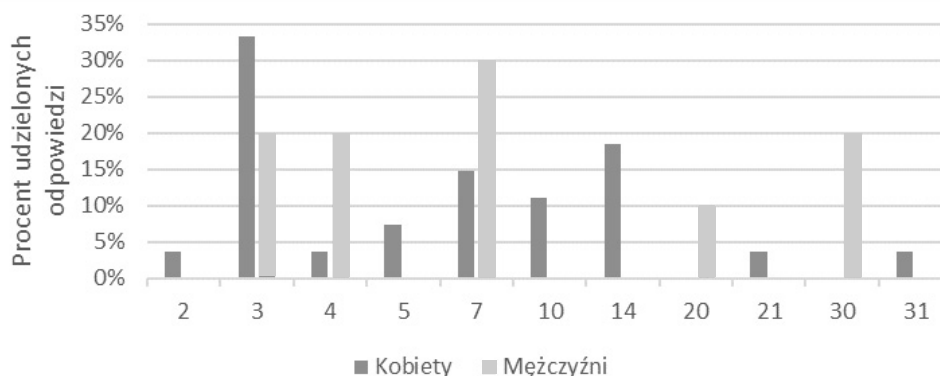
Monitorowanie przesyłki dla ankietowanych klientów rynku e-commerce jest dla 77% kobiet oraz dla 50% mężczyzn ważne lub bardzo ważne. Zakupy dokonane przez internet mogą być postrze-

gane, jako obarczone wyższym ryzykiem niż tradycyjne. Usługa śledzenia przesyłki daje pewność przyjęcia zlecenia oraz możliwość zaplanowania jej odbioru. Pozwala również klientowi na udział (wirtualny) w obserwacji całego procesu logistycznego związanego z przygotowaniem, nadaniem i dostarczeniem zamówionego towaru.

Czas dostawy jest najistotniejszym czynnikiem związanym z poziomem satysfakcji e-klienta, dlatego uznano, że należy dogłębniej go zbadać. W tym celu postawiono pytanie dotyczyło czasu, który respondenci są skłonni poczekać na przesyłkę (rysunek 1). Pytanie to miało charakter otwarty i umożliwiało ankietowanym na samowolny wybór czasu (w dniach), który są skłonni poczekać na zamówiony towar.

Ankietowani są skłonni poczekać na dostarczenie zamówieni nawet 31 dni. Staje się oczywiste, że dostawa zamówienia wymaga przygotowania. Respondenci uważają, że czas to istotny czynnik wpływający na satysfakcję, ale są skłonni poczekać. Z analizy badania (rysunek 1) wynika, że 70% mężczyzn i 63% kobiet są skłonni czekać na dostarczenie przesyłki do 7 dni. Należy jednak pamiętać o indywidualnym, spersonalizowanym podejściu do klienta. Warto mieć na uwadze fakt, że rynek e-commerce jest rynkiem nieograniczonym czasowo (jeśli mowa tu o czasie dokonywania zakupów poprzez internet) jaki i geograficznie (dostęp do wszystkich artykułów bez względu na miejsce jego wytworzenia czy też sprzedaży). Uzależniony jest jednak od miejsca, do którego trafi zamówiony towar. Jako, że badanie dotyczyło indywidualnego klienta, który poprzez swoje rozproszenie geograficzne oraz niepewność związaną z niematerialnością jego wyboru musi mieć poczucie satysfakcji z zakupów zrobionych poprzez strony www. Czas dostawy to istotny element, który na dzień dzisiejszy może być trudny do rozwiązania przez swą ograniczoność fizyczną (odległości między magazynem hurtowni, a klientem). Architektura biznesu na rynkach e-commerce wy-

Rysunek 1. Czas, w którym respondent będzie skłonny czekać na dostawę zakupów (w dniach)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

muszą na ich uczestnikach kooperację, współpracę między globalnymi — dużymi i mniejszymi — lokalnymi przedsiębiorcami.

## Podsumowanie

Artykuł ma charakter badawczy i dotyczy oceny jakości dostawy wpływającej na satysfakcję z wyboru rynku e-commerce jako miejsca zakupów. Respondenci, którzy odpowiadali na ankietę uważają, że koszt, czas, miejsce i możliwość monitorowania przesyłki mają duży wpływ na ich zadowolenie z zakupów.

Rynek e-commerce to obszar szybko rozwijający się. Według danych Eurostatu w Polsce w 2018 r. z internetu korzystało 78,1% obywateli (<https://www.internetworldstats.com/stats.htm>). W 2018 r. prognozowana jest sprzedaż na tym e-ryнку w wysokości 45 mld zł, co wpływa bezpośrednio na rozwój tej branży. Liczba zarejestrowanych w Polsce sklepów internetowych pod koniec stycznia 2018 r. wynosiła 29,1 tys. (<https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/rynek-ecommerce-w-polsce-2017-18/>). Należy również wziąć pod uwagę, że tylko niektóre z nich utrzymują swoją pozycję na rynku w ciągu najbliższych lat<sup>3</sup>. Drogą do sukcesu jest dopasowanie do potrzeb i oczekiwań e-klientów. Dostawa jako determinant, który wpływa bezpośrednio na satysfakcję i wybór tego kanału sprzedaży ma ogromny wpływ na zachowania klientów. Przedsiębiorcy, którzy włączyli e-rynek do architektury biznesu, lub budują swoją działalność w oparciu o niego, muszą szukać komplekso-

wych rozwiązań, które pozwolą im nie tylko przetrwać na rynku, lecz brać w nim czynny udział. Artykuł pozwoli na bliższe przyjrzenie się elementom związanym z dostawą. Czas, koszt, miejsce i możliwość śledzenia dostawy są elementami nieodzownymi, które bezpośrednio wpływają na satysfakcję e-klienta. Należy również zwrócić uwagę na kompleksowe rozwiązania, które pozwolą na uniknięcie niepotrzebnych kosztów i rozczarowań. Klienci powinni mieć prawo wyboru operatora logistycznego czy też dystrybutora na dany region. Nie można również pominąć innych atrybutów związanych z dostawą mianowicie bezpieczeństwa zapłaty i samej przesyłki, możliwość szybkiego zwrotu towaru czy też złożenia reklamacji i szybkiego rozpatrzenie.

Przedstawione badania dotyczące jakości dostawy pozwolą właścicielom sklepów internetowych na wdrożenie nowych rozwiązań, oraz pozwalają na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb indywidualnych klientów. Praktycy działający na rynku e-commerce mogą wprowadzić odpowiednie kompleksowe rozwiązania, które umożliwią konkurowanie na rynku globalnym. Wprowadzenie do systemu logistycznego lokalnych firm kurierskich oraz ulepszenie ich oferty wzmocni rynek i pozwoli rozwinąć się małym indywidualnym przedsiębiorcom, a tym samym zmniejszyć koszty własnej działalności gospodarczej.

Artykuł został oparty o badania pilotażowe, które zasygnalizowały pewne rozwiązania dotyczące atrybutów dostawy. Aby lepiej przyjrzeć się atrybutom jakości dostawy i satysfakcji detalistów należy zwiększyć próbę badawczą i rozszerzyć badania o podmioty gospodarcze prowadzące działalność na rynku e-commerce i zbadać ich oczekiwania.

## Przypisy

<sup>1</sup> Cena cień — to czas zużyty na osiągnięcie jednostkowej zmiany w ilości danego dobra (Becker, 1990, s. 24).

<sup>2</sup> Zgodnie z raportem dla klientów kluczową kwestią pozostaje szybkość dostawy (następnego lub tego samego dnia) oraz możliwość darmowego zwrotu. Te dwa czynniki stanowią największe wyzwania dla firm logistycznych obsługujących branżę e-commerce i kształtują sposób organizacji łańcucha dostaw i obsługi zamówień. Od ich efektywności będzie zależała przewaga konkurencyjna e-sklepów ([https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing\\_page\\_image/image/134770/3f55b850745a79ea16555487dc566219.pdf](https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/134770/3f55b850745a79ea16555487dc566219.pdf)).

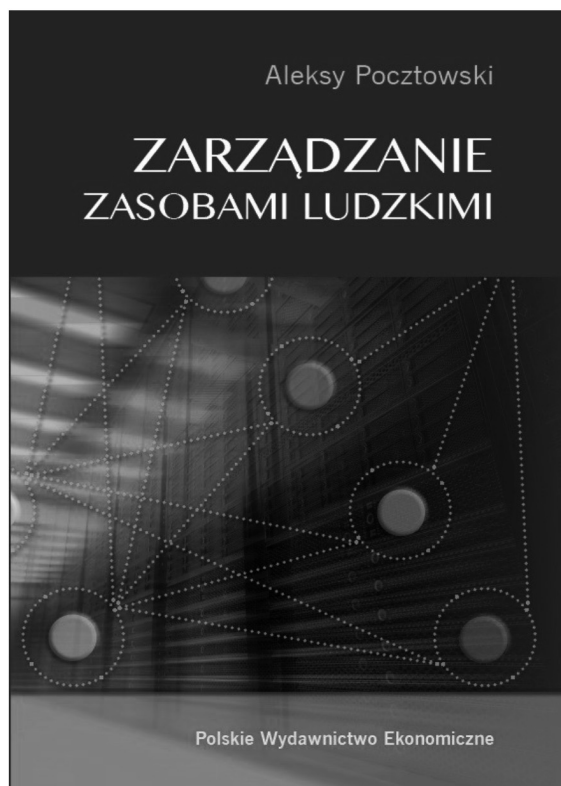
<sup>3</sup> Polacy w 2010 r. zarejestrowali ponad 7,6 tys. sklepów internetowych, z tego na koniec stycznia 2018 r. mniej lub bardziej aktywnie działa 2,3 tys., co stanowi nieco ponad 30%. Biorąc pod uwagę statystyki, można zaryzykować stwierdzenie, że po upływie zaledwie dziesięciu lat 80% sklepów internetowych zniknie z rynku.

## Bibliografia

- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A. i Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services, *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94–101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Becker, G. S. (1990). *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*. Warszawa: PWN.
- Berthon, P., Pitt, L., Katsikeas, C. S. i Berthon, J. P. (1999). Virtual services go international: International services in the marketplace. *Journal of International Marketing*, 7(3), 84–105. <https://doi.org/10.1177/1069031x9900700307>
- Boyer, K. K., Prud'homme, A. M. i Chung, W. (2009). The last mile challenge: Evaluating the effects of customer density and delivery window patterns. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 185–201. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00104.x>
- Boysen N., Koster R. i Weidinger F. (2018). Warehousing in the e-commerce era: A survey. *European Journal of Operational Research*, 1–16.

- Cebula, M. (2016). *Meżczyźni i kobiety na zakupach. Dyskursywne różnice czy realne podziały?* *Handel Wewnętrzny*, 1(360), 227–237.
- Featherman, M. S. i Pavlou, P. A. (2003). Predicting-services adoption: A perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474. [https://doi.org/10.1016/s1071-5819\(03\)00111-3](https://doi.org/10.1016/s1071-5819(03)00111-3)
- Goebel, P., Moeller, S. i Pibernik, R. (2012). Paying for convenience: Attractiveness and revenue potential of time-based delivery services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(6), 584–606. <https://doi.org/10.1108/09600031211250604>
- Jayaram, J., Ahire, S. L. i Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation. A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345–356. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.009>
- Joerss, M., Schröder, J., Neuhaus, F., Klink, C., Mann, F. (2016). *Parcel delivery. The future of last mile. McKinsey Company report*. Pozyskano z: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport%20and%20logistics/our%20insights/how%20customer%20demands%20are%20reshaping%20last%20mile%20delivery/parcel\\_delivery\\_the\\_future\\_of\\_last\\_mile.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport%20and%20logistics/our%20insights/how%20customer%20demands%20are%20reshaping%20last%20mile%20delivery/parcel_delivery_the_future_of_last_mile.ashx).
- Jurowicz, P. (2013). Pleć, a proces podejmowania decyzji w miejscu zakupów. *Handel Wewnętrzny*, 2(343), 83–94.
- Karp, J. (2017). *Models and Methods for Omni-channel Fulfillment*. Carnegie Mellon University.
- Nepomuceno, M. V., Laroche, M. i Richard, M.-O. (2014). How to reduce perceived risk when buying online: The interactions between intangibility, product knowledge, brand familiarity, privacy and security concerns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 619–629. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.11.006>
- Rao, S., Rabinovich, E. i Raju, D. (2014). The role of physical distribution services as determinants of product returns in internet retailing. *Journal of Operations Management*, 32(6), 295–312. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.005>
- Sousa, R. i Amorim, M. (2018). Architectures for multichannel front-office service delivery models. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 828–851. <https://doi.org/10.1108/ijopm-10-2015-0612>
- Thakor, M. V., Borsuk, W. i Kalamas, M. (2004). Hotlists and web browsing behaviour: An empirical investigation. *Journal Business Resurge*, 57(7), 776–786. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00361-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00361-2)
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D. i Hjort, K. (2019). Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.016>

## PWE poleca



Wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja i wyznawane wartości przez osoby świadczące pracę decydują o ich zatrudnialności, stanowią źródło konkurencyjności organizacji oraz pomyślności regionów i krajów. Upowszechnianie się tego faktu w świadomości społecznej prowadzi do wzrostu profesjonalizmu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które ewoluje od rutynowego administrowania w kierunku zrównoważonego zarządzania, integrującego – w strategiach i metodach rozwiązywania kwestii HR – aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, jako dziedzina badań oraz wdrożeń praktycznych rozwiązań dotyczących funkcjonowania ludzi w organizacji i na rynku pracy, jest związane z wieloma wyzwaniami, które determinują jego obecny i przyszły rozwój. Zaliczyć do nich należy zmiany technologiczne, które zmieniają charakter pracy oraz polityki i praktyki HR, czyniąc je coraz bardziej sieciowymi, zdalnymi i wirtualnymi. Zmiany demograficzne, generacyjne, w połączeniu z rosnącą mobilnością na rynkach pracy, to kolejne wyzwanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które wiąże się z rosnącą różnorodnością. Należy też pamiętać o presji płynącej z rynków pracy na wzrost efektywności pracy, optymalizację kosztów i innowacyjność usług HR.

Zasygnalizowane powyżej kwestie stanowią przedmiot rozważań w książce, w której autor przedstawia problematykę zarządzania zasobami ludzkimi całościowo, łącząc jego teoretyczne i praktyczne aspekty oraz podkreślając znaczenie kontekstu w rozwijaniu teorii i doskonaleniu praktyki w tej dziedzinie zarządzania.

Księgarnia internetowa: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

**mgr Łukasz Smolarek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID: 0000-0001-8016-175X

e-mail: lukasz.smolarek@whiteleaf.pl

# Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

## Dialogue with stakeholders as a sign of social responsibility of company

Zaspokojenie potrzeb informacyjnych różnorodnych grup interesariuszy, czyli każdej osoby lub grupy, która może wywierać wpływ na daną organizację lub na którą organizacją wywiera wpływ (Freeman, 1984), staje się istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Dziś przedsiębiorstwa, realizując koncepcję społecznej odpowiedzialności, organizują i zarządzają dialogiem z interesariuszami jako czynnikiem wpływu na jej organizacyjny i strategiczny kształt. Celem artykułu jest ocena dialogu z interesariuszami jako przejawu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł to próba odpowiedzi na pytanie: czy dialog z interesariuszami jest wynikiem zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa czy przejawem działań reaktywnych, ograniczonych do budowania wizerunkowych relacji z interesariuszami, które nie mają bezpośrednich powiązań ze sposobem realizacji założeń strategicznych?

**Słowa kluczowe**

interesariusze, dialog, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zarządzanie

The aim of this article is evaluation of the dialogue with stakeholders as a sign of social responsibility of company. The article tries to answer the question: does the stakeholder dialogue is directly connected with social responsibility or is it reactive approach related to the construction of image of company? For the relationship to be visible he is should and sometime must be subject to the same management mechanisms of social responsibility, ie: planning, shaping, and organizing activities that can, and often should take the form of an institutionalized and rationalized one. In addition, dialogue with stakeholders can bring new business possibilities, innovation, new changes and final values if it is important for both sides: stakeholders and company.

**Keywords**

stakeholders, dialogue, corporate social responsibility, management

JEL: O1, M3

## Wprowadzenie

Współcześnie oprócz czynników stricte finansowych także czynniki strategiczne i operacyjne wpływają na wartość rynkową przedsiębiorstwa (Black, Wright i Bachman, 2000). Wpływają na nią również czynniki społeczne, dostarczając w konsekwencji wartość dla różnych interesariuszy, także akcjonariuszy (Kanter, 2010). Interesariusze stają się obecnie kreatorami zmian oraz liczącymi się współdecydentami (Foley, 2006). Model biznesowy CSR, uwzględniający te okoliczności, to forma organizacyjnej innowacji, jeżeli dostarcza wartości jednocześnie dla akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy (Schaltegger, Lüde-

ke-Freund i Hansen, 2012). Istotna współczesnego CSR, to wynik blisko 70 lat ewolucji europejskich przemysłów, praktyki i nauki. Jej istotnym elementem są interesariusze z jasno określoną rolą wynikającą z teorii interesariuszy i jej kolejnych ewolucji.

Artykuł ma na celu ocenę dialogu z interesariuszami jako przejawu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz próbę odpowiedzi na pytanie: czy dialog z interesariuszami to wynik zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa czy przejaw działań reaktywnych, ograniczonych do budowania wizerunkowych relacji z interesariuszami, które nie mają bezpośrednich powiązań ze sposobem realizacji założeń strategicznych?



## Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Dialog z interesariuszami to jeden z podstawowych warunków właściwego planowania i realizowania działań z zakresu odpowiedzialnego biznesu, determinuje ich skuteczność i osiąganie zakładanych celów/rezultatów (Konfederacja Lewiatan, 2014). Dialog na gruncie rozważań etyki i filozofii definiowany jest jako coś specyficznie ludzkiego, stanowiącego doświadczenie, które może być nazwane wymianą wartości z obszaru prawdy, dobra i piękna (Kłoczowski, 2006). Jego podstawowym założeniem jest poszukiwanie tego, co prawdziwe, dobre i sprawiedliwe dla każdego człowieka, dla każdej grupy i każdej społeczności (Jan Paweł II, 1983). Dialog to dążenie uczestników, stron do wyrównania asymetrii wiedzy, co w konsekwencji działań, zmierza ku osiągnięciu wspólnie akceptowanego celu komunikacyjnego (Awdziejew, 1991). Uczestnikami w procesie dialogu są tzw. interesariusze (ang. *stakeholders*), czyli grupy osób, które mają udziały, prawa lub inne roszczenia wobec przedsiębiorstwa. Prowadzone interesy są zaś skutkiem realizowanych transakcji, podjętych porozumień, które mają charakter moralny, grupowy lub indywidualny (Ścioborska-Kowalczyk, 2013). Interesariusze stanowią podstawę koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zgodnie z definicją ISO 26000, społeczna odpowiedzialność (...) uwzględnia oczekiwania interesariuszy, czyli osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji (...) (International Organization for Standardization, 2010). O interesariuszach, mówi też Komisja Europejska w odnowionej strategii CSR na lata 2011–2014, gdzie (...) przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami (Komisja Europejska, 2011). Literatura przedmiotu nazywa ich też „kibicami”, „partnerami”, „oddziaływaczami”, „grupami wpływu”, „strategicznymi grupami nacisku”. Są też określane mianem instytucji i organizacji, które spełniają dwa warunki: mają swoją stawkę w działaniu organizacji (tj. w decyzjach i efektach) oraz są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację (Obłój, 2007). Dialog z interesariuszami ma swoje miejsce w normach, standardach i wytycznych wspierających realizację działań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwa takich jak min.: Raport Polska 2030 — wyzwania rozwojowe (Raport Zespołu Doradców Strategicznych Premiera RP, 2009), Strategia Komisji Europejskiej dotycząca CSR (Komisja Europejska, 2011), Wizja Zrównoważonego Rozwoju dla Polskiego Biznesu 2050 (Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte., 2015), Standard SA8000 (Social

Accountability International, 2014), Standard AA 1000 (AccountAbility, 2015), GRI Standards (GRI Sustainability Reporting Standards, 2016).

Podejmowanie dialogu z interesariuszami, opierając go o metodologię zarządzania interesariuszami (Savage, Nix, Whitehead i Blair, 1991), stanowiącej kontynuację myśli Freemanowskiej teorii interesariuszy, wymaga od przedsiębiorstwa sformułowania pytań, które powinno ono sobie zadać, przed przystąpieniem do jego prowadzenia:

- Kim są interesariusze konkretnego przedsiębiorstwa?
- Jakie są ich cele?
- Jakie okazje stwarzają i jakie wyzwania stawiają przedsiębiorstwu jego interesariusze?
- Jaki rodzaj odpowiedzialności (ekonomiczną, prawną, etyczną, filantropijną) ponosi przedsiębiorstwo w stosunku do wyróżnionych interesariuszy?
- Jaką strategię i jakie sposoby jej realizacji winno przyjąć przedsiębiorstwo, aby uwzględniając interesy i oczekiwania interesariuszy, możliwie jak najlepiej zrealizować swojej cele i zadania? (Rybak, 2004).

Odpowiedź na te pytania wspiera prowadzenie dialogu z interesariuszami, choć nie wyczerpuje całego zakresu innych działań np.: przygotowawczych, operacyjnych, zarządczych czy uwarunkowań, których uwzględnienie warunkuje efektywność, sprawność, racjonalność i pożyteczność całego procesu dialogu. Analizę interesariuszy poprzedzającą dialog z interesariuszami prezentuje tablica 1.

W celu podniesienia efektywności samego dialogu z interesariuszami, poza analizą interesariuszy, o której mowa w tablicy 1, warto rozszerzyć go o podział interesariuszy prezentowany w tablicy 2.

Nie każde przedsiębiorstwo prowadzące dialog z interesariuszami jest odpowiedzialne społecznie. Dialog może wynikać z wielu innych czynników jak np. restrukturyzacja spółki, zmiana profilu działalności, wejście na nowe rynki, zmiana technologii produkcji, wejście na giełdę i wiele innych. Odpowiedzialność społeczna powinna przejawiać się w celu zaangażowania interesariuszy. Współcześni menedżerowie zwykle go rozumieją, choć stają przed wyzwaniem prowadzenia dialogu z kolejnymi, ważnymi, choć nieoczywistymi, grupami interesariuszy (Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte, 2015).

### Dialog z interesariuszami — formy i zasady postępowania na przykładzie wybranych przedsiębiorstw

Słuchanie i uwzględnianie oczekiwań interesariuszy może, a niejednokrotnie powinno, odbywać się za pośrednictwem różnorodnych form dialogu.

**Tablica 1. Analiza interesariuszy poprzedzająca dialog z interesariuszami**

Element analizy	Cel
Siła nacisku interesariuszy	Identyfikacja potencjalnych sprzymierzeńców i przeciwników mogących wpływać na konieczność zmiany celów i projektów strategicznych
Nastawienie interesariuszy	Identyfikacja ilościowa/punktowa/procentowa pozytywnego i negatywnego nastawienia do przedsiębiorstwa mogąca wpływać na konieczność zmiany celów i projektów strategicznych
Uprawnoczenie interesariuszy	Oddanie pewnego obszaru decyzyjnego interesariuszom ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania społecznego i wspólnie realizowanych projektów społecznych
Pilność żądań interesariuszy	Upřednie określenie możliwych oczekiwań interesariuszy
Scenariusze krytyczne	Upřednie przygotowanie scenariuszy działania oraz komunikacji na wypadek wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji (np. trudne pytania, agresywne zachowanie, groźby itp.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oblój, 2007; Białas, 2009.

**Tablica 2. Podział interesariuszy**

Interesariusze	Definicja	Przykład
Interesariusze wewnętrzni pierwszego stopnia	Jednostki lub grupy, które kształtują, nadzorują i kontrolują działalność przedsiębiorstwa na podstawie tytułu własności lub przynależnej pozycji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regulatorzy</li> <li>• władze na poziomie UE</li> <li>• władze rządowe</li> <li>• władze samorządowe</li> </ul>
Interesariusze wewnętrzni drugiego stopnia	Jednostki lub grupy, które planują, kształtują, rozwijają, organizują, kontrolują i komunikują działalność przedsiębiorstwa na podstawie tytułu własności lub przynależnej pozycji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• akcjonariusze</li> <li>• inwestorzy</li> <li>• członkowie zarządu,</li> <li>• managerowie</li> <li>• pracownicy</li> </ul>
Interesariusze zewnętrzni pierwszego stopnia	Jednostki lub grupy bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klienci</li> <li>• dostawcy</li> <li>• kontrahenci</li> <li>• konkurencja</li> <li>• media</li> <li>• organizacje pozarządowe</li> <li>• społeczność lokalna</li> <li>• środowisko naturalne</li> <li>• izby, stowarzyszenia branżowe</li> <li>• agencje pracy tymczasowej</li> <li>• przedstawiciele nauki</li> <li>• rodziny pracowników</li> </ul>

Źródło opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo może wybrać popularny obecnie koncentryczny model dialogu, gdzie firma stanowi jądro (centrum) a interesariusze to jego satelity, może też wybrać równorzędną w prawach i obowiązkach satelitę (równego w prawach i obowiązkach interesariusza), pozbawioną klasycznego centrum. Wybrane formy dialogu z wybranymi interesariuszami prezentuje tablica 3.

Prezentowane przykłady przedsiębiorstw, pomimo różnic branżowych (branża odzieżowa, lotnicza,

logistyczna, telekomunikacyjna, energetyczna, farmaceutyczna, wodociągowo-kanalizacyjna i sprzedaży internetowej), posiadają wiele wspólnych form dialogu z interesariuszami. W każdym z analizowanych przedsiębiorstw istnieje zidentyfikowana grupa kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, jasno opisane zasady prowadzenia dialogu oraz uzyskane dzięki niemu efekty, dla każdej ze stron. W każdym z nich dialog z interesariuszami wynika z przyjętych założeń strategicznych ma-

**Tablica 3. Formy dialogu z interesariuszami wybranych przedsiębiorstw**

Firma	Umocowanie biznesowe	Wybrani interesariusze przedsiębiorstwa	Wybrane formy dialogu z interesariuszami przedsiębiorstwa
Grupa LPP	Strategia Zrównoważonego Rozwoju LPP na lata 2017–2019	Akcjonariusze zainteresowani kwestiami środowiska naturalnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpośredni kontakt z kierownikiem ds. relacji inwestorskich</li> <li>• kwartalne konferencje wynikowe</li> <li>• telekonferencje</li> <li>• walne zgromadzenie akcjonariuszy</li> </ul>
Grupa Energa	Strategia biznesowa na lata 2015–2025	Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania Zarządu z pracownikami</li> <li>• spotkania Zarządu z organizacjami związkowymi</li> <li>• system okresowej oceny pracowników</li> </ul>
Roche Polska	Strategia odpowiedzialnego biznesu	Pacjenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia</li> <li>• szkoła motywacji</li> <li>• videoporadniki</li> </ul>
Aquanet SA	Strategia CSRI zrównoważonego rozwoju 2017–2022	Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania satysfakcji i wizerunku</li> <li>• pogotowie wodociągowe</li> <li>• media społecznościowe</li> </ul>
Allegro.pl Sp. z o.o.	Strategia CSR w Allegro na lata 2017–2019	Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centrum pomocy on-line</li> <li>• profile na portalach społecznościowych</li> <li>• badanie NPS</li> <li>• cykliczne ankiety on-line</li> </ul>
GK PGNiG	Strategia zrównoważonego rozwoju GK PGNiG na lata 2017–2022	Społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpośredni dialog ze społecznością lokalną przy inwestycjach</li> </ul>
Orange Polska	Strategia CSR Orange Polska 2016–2020	Partnerzy w biznesie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania z organizacjami klienckimi i rzecznikami klientów</li> <li>• spotkania ze związkami zawodowymi</li> <li>• indywidualne spotkania Prezesa i managerów z przedstawicielami administracji publicznej i organizacji biznesowych oraz z liderami opinii</li> </ul>
Grupa Raben	Strategia CSR Grupy Raben	Przewoźnicy i kierowcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sesje dialogowe w formule „okrągłego stołu”</li> <li>• regularne spotkania z koordynatorami ds. współpracy z przewoźnikami</li> <li>• konsultacje z kierowcami i przewoźnikami w zakresie zmian projektowych, wdrażania nowych pomysłów</li> <li>• spotkania managementu z przewoźnikami i kierowcami</li> </ul>
Kraków Airport	Strategia Społecznej Odpowiedzialności Kraków Airport na lata 2016–2018	Agenci handlingowi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotkania operacyjne APN Safety</li> <li>• spotkanie zespołu ochrony lotniska</li> <li>• formularz skarg, wniosków i pochwał</li> <li>• roczne spotkania podsumowujące</li> <li>• biuro zagubionego bagażu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grupa LPP, 2017; Grupa Energa, 2017; Roche Polska, 2017; Aquanet SA, 2017; Allegro, 2017; GK PGNiG, 2017; Orange Polska, 2019; Grupa Raben, 2019; Kraków Airport, 2017.

jących swoje miejsce w strategiach odpowiedzialnego biznesu, zrównoważonego rozwoju, a dalej projekcie lub projektach strategicznych. W tym kon-

tekście prowadzenie dialogu z interesariuszami można uznać za przejaw ich społecznej odpowiedzialności.

## Podsumowanie

Dialog z interesariuszami, w świetle przeprowadzonej analizy, można określić jako niezwykle elastyczne narzędzie wspierające działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Prezentowane przykłady wskazują na dużą swobodę prowadzonych przez przedsiębiorstwa form dialogu z interesariuszami. Dialog wydaje się być też dobrym narzędziem kształtowania odpowiedzialnych i długofalowych relacji pomiędzy stronami. Powinien on jednak podlegać podobnym lub takim samym mechanizmom zarządczym jak społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa tj. planowaniu,

kształtowaniu, organizowaniu działań, który może, a niejednokrotnie powinien, przybierać formę zinstytucjonalizowaną i zrjonalizowaną. Przedsiębiorstwo musi wiedzieć po co, jak i z kim chce prowadzić dialog. Etyka intencji, obok celu zaangażowania, wydaje się być kluczową. Nie mniej ważna jest transparentność komunikacji, jasne definiowanie potrzeb każdej ze stron dialogu, a także odpowiedzialne zarządzanie oczekiwaniami. Spełnienie tych warunków pozwala określić dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności, który pozbawiony jest działań reaktywnych, ograniczonych do budowania wizerunkowych relacji z interesariuszami.

## Bibliografia

- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. New York: AccountAbility.
- Allegro. (2017). *Raport Społecznej Odpowiedzialności Allegro 2017*. Poznań: Allegro.pl.
- Aquanet SA. (2017). *Raport Społecznej Odpowiedzialności 2017*. Poznań: Aquanet SA.
- Awdziejew, A. (1991). Strategie konwersacyjne (próba typologii). *Socjolingwistyka*, XI(8).
- Białas, T. (2009). Komunikacja z interesariuszami w kontekście zarządzania bezpieczeństwem organizacji publicznej. W: T. Białas, M. Grzybowski i J. Tomaszewski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem w sektorze publicznym i biznesie* (s. 53–54). Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni.
- Black, A., Wright, P. i Bachman, J. E. (2000). *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder's approach*. Boston: Pitman.
- Foley, J. (2006). *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break Your Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GK PGNiG. (2017). *Strategia zrównoważonego rozwoju GK PGNiG na lata 2017–2022*. Warszawa: GK PGNiG.
- GRI Sustainability Reporting Standards. (2016). *Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards*. Boston: GRI. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.08.1>
- Grupa Energa. (2017). *Raport społeczny „Nasza Odpowiedzialność” za rok 2017*. Gdańsk: Grupa Energa.
- Grupa LPP. (2017). *Raport Zintegrowany LPP za rok 2017*. Gdańsk: Grupa LPP.
- Grupa Raben. (2019). *Strategia CSR Grupy Raben*. Gądk: Grupa Raben.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000 Społeczna Odpowiedzialność*. Szwajcaria: ISO.
- Jan Paweł II. (1983) *Orędzie na Światowy Dzień Pokoju 1983 roku. Dialog na rzecz pokoju — wyzwaniem dla naszych czasów*. Watykan: Jan Paweł II.
- Kanter, R. M. (2010). *SUPERCORP: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*. London: Profile Book.
- Kłoczowski, J. A. (2006). *Filozofia dialogu*. Poznań: Wyd. Polskiej Prowincji Dominikanów.
- Konfederacja Lewiatan, Deloitte Advisory. (2014). *Poradnik dla firm. Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i jak zostać wysłuchanym?* Warszawa: Konfederacja Lewiatan, Deloitte Advisory.
- Komisja Europejska. (2011). *Odnowiona strategia CSR UE na lata 2011–2014*. Bruksela: Komisja Europejska.
- Kraków Airport. (2017). *Strategia Społecznej Odpowiedzialności Kraków Airport na lata 2016–2018*. Kraków: Kraków Airport.
- Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte. (2015). *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Deloitte.
- Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Orange Polska. (2019). *Strategia CSR Orange Polska 2016–2020*. Warszawa: Orange Polska.
- Raport Zespołu Doradców Strategicznych Premiera RP. (2009). *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*. Warszawa: Zespół Doradców Strategicznych Premiera RP.
- Roche Polska. (2017). *Raport CSR Roche Polska za rok 2017. Innowacje tworzyMY w Polsce*. Warszawa: Roche Polska.
- Rybak, M. (2004). *Etyka menadżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. i Blair J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, (2). <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. i Hansen, E. G. (2012). Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119. <https://doi.org/10.1504/ijisd.2012.046944>
- Social Accountability International. (2014). *Social Accountability 8000 International Standard*. New York: Social Accountability International.
- Ścibiorska-Kowalczyk, I. (2013). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami. W: J. Szynal (red.), *Nauki o Zarządzaniu „Management Sciences”*, 1(14). Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego.

## Źródła internetowe

- <https://www.raportcsr.allegro.pl/download/allegro-raport-csr-2017.pdf> (09.04.2019)
- [http://www.csr.aquanet.pl/images/files/Katalog\\_CSR\\_Aquanet\\_2017.pdf](http://www.csr.aquanet.pl/images/files/Katalog_CSR_Aquanet_2017.pdf) (13.05.2019)
- [http://pgnig.pl/documents/10184/869966/20170414\\_csr\\_+prezentacja+strategii+CSR\\_mat+ogolny.pdf/16bbd4ea-bed2-4698-ae14-8160ce84daaa](http://pgnig.pl/documents/10184/869966/20170414_csr_+prezentacja+strategii+CSR_mat+ogolny.pdf/16bbd4ea-bed2-4698-ae14-8160ce84daaa) (15.05.2019)
- <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards> (09.04.2019)
- <http://www.raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/raports/363bde864be309599c3d8adf67f6584.pdf> (09.04.2019).
- <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-raport2017PL.pdf> (09.04.2019).
- <http://www.krakowairport.pl/pl/lotnisko,c94/firma,c96/spoleczna-odpowiedzialnosc,c99/raportowanie-spoleczne,a2672.html> (14.05.2019).
- <https://www.orange.pl/odpowiedzialny-biznes-nasze-podejscie.phtml#nasza-strategia> (15.05.2019).
- <http://www.Polska2030.pl> (09.04.2019).
- <https://csr.raben-group.com/pl/o-firmie/strategia-csr/> (15.05.2019)
- [http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2018/08/Roche\\_Polska\\_Raport\\_CSR\\_2017.pdf](http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2018/08/Roche_Polska_Raport_CSR_2017.pdf) (09.04.2019).
- <https://m.niedziela.pl/artykul/2276/Oredzie-na-XVI-Swiatowy-Dzien-Pokoju---1> (08.05.2019)

**dr Olgierd Swiatkiewicz**

Instituto Politécnico de Setúbal - Portugalia

ORCID: 0000-0002-4474-7056

e-mail: olgierd.swiatkiewicz@estsetubal.ips.pt

# Zrównoważone zarządzanie sektorem wina w Portugalii

## Sustainable management of the wine sector in Portugal

W artykule analizuje się sektor wina w Portugalii z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju. Portugalia jest jednym z tradycyjnych jego producentów, zaś wino jedną z strategicznych gałęzi jej gospodarki. Przemysł alkoholowy, do którego należy segment wina, jest kontrowersyjny, gdyż z jednej strony obarczony jest stygmatem „grzechu”, ze względu na negatywne konsekwencje społeczne i zdrowotne, z drugiej zaś wino od dawna związane było z boską symboliką, jako element obrządków religijnych. Ponadto niektóre badania wskazują na pozytywny wpływ na zdrowie ograniczonej konsumpcji czerwonego wina. Ze względu na globalny zasięg rynku wina w artykule przedstawiony został najpierw szerszy kontekst, który wpływa na rynek wina w Portugalii. Następnie została przedstawiona sytuacja wewnętrzna oraz wysiłki w kierunku zrównoważonego rozwoju tego sektora gospodarki Portugalii. Jako metodologię przyjęto analizę literatury z różnych dziedzin wiedzy związanych z winem.

### Słowa kluczowe

wino, rynek wina, zrównoważone zarządzanie, Portugalia

In this article, we undertake the analysis of wine sector in Portugal from the point of view of its sustainable development. Wine industry is one of the strategic branches of Portuguese economy, being Portugal one of traditional wine producers. The alcohol industry the wine segment belongs to is at least controversial: on the one hand, it has the stigma of "sin" due to its negative social and health consequences, on the other hand, wine has long been associated with the divine symbolism as element of religious rites. In addition, some studies show a positive impact on health in controlled consumption of red wine. Due to global reach of wine market, the article first presents a wider context that affects wine market in Portugal, and then, puts forward the internal situation and efforts towards a sustainable development of this sector of the Portuguese economy. The methodology adopted here is the analysis of literature from various fields of knowledge related to wine economy.

### Keywords

wine, wine market, sustainability, Portugal

JEL: D1, D9, F6, I12, L1, L66, M14, N5, O13, Q01, Q5

## Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój to utrzymanie długotrwałego związku człowieka ze środowiskiem, w którym przetrwanie systemu produkcyjnego zależy od zachowania zasobów naturalnych, kapitału społecznego i dostarczania dochodu wystarczającego do utrzymania tych ostatnich (Abraham, Alturria, Fonzar, Ceresa i Arnés, 2014). Zrównoważony rozwój to proces inkrementalny w wymiarze ekologicznym, społecznym i ekonomicznym (Abraham i in., 2014; Mariani i Vastola, 2015).

Nie do końca sprecyzowane pojęcie zrównoważonego rozwoju czy zarządzania (Markman i Krause, 2016) przyjmujemy tu jako równoznaczne z równie

nieprecyzyjnym pojęciem społecznej odpowiedzialności (Murphy i Schlegelmilch, 2013) oraz *triple bottom line* i *people, planet, and profit*, tak jak to ma miejsce częstokroć w literaturze przedmiotu (por. Garriga i Melé, 2004).

Wino jest jednym z najstarszych napojów alkoholowych (Moraes i Locatelli, 2010; Roese, 2008). Uprawa winorośli i gospodarka związana z winem kształtują środowisko naturalne i pejzaż śródziemnomorski (Eliás, 2008; Silva, Fernao-Pires i Aguiar, 2018), wpływając na ludzi, ich kulturę i dobrobyt. Pojęcie zrównoważonego zarządzania sektorem wina i winorośli jest ujmowane w literaturze szeroko, gdyż w powiązaniu z wymiarem ekologicznym, społecznym i ekonomicznym, obejmuje między innymi

kulturę, krajobraz, estetykę, historię i dziedzictwo (OIV, 2004; 2008).

Portugalia jest tradycyjnym producentem i jednym z największych konsumentów wina *per capita* (Alberto i Ferreira, 2007; Aurand, 2018). Wokół wina, gastronomii i kultury rozwinęły się też w Portugalii silny sektor enoturystyki (Silva i in., 2018).

Celem pracy jest analiza sektora wina w Portugalii i przedstawienie go z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju. Ponieważ rynek wina ma zasięg globalny (Aurand, 2018; Roese, 2008), nie sposób analizę ograniczyć jedynie do Portugalii, bez zarysowania ogólnych tendencji na rynku wina w świecie.

Metodą badań przyjętą w niniejszej pracy jest krytyczna analiza literatury z różnych dziedzin wiedzy, dotyczącej tego sektora gospodarki, włączając w to inne źródła informacji, jak raporty techniczne itp.

Sektor wina to gałąź przemysłu alkoholowego, który przypisywany jest do tzw. przemysłu „grzechu”, czyli kontrowersyjnych, napiętnowanych moralnie gałęzi przemysłu (Byrd, Hickman i Baker, 2016; Grougiou, Dedoulis i Leventis, 2016), które są legalne, ale postrzegane jako szkodliwe dla zdrowia ludzi i społeczeństwa (Byrd i in., 2016).

Od pewnego czasu podnosi się też kwestie dobroczynnego dla zdrowia kieliszka czerwonego wina (Moraes i Locatelli, 2010), z drugiej jednak strony, uprawa winorośli i przetwórstwo wina to gałąź przemysłu rolno-spożywczego, który znacznie przyczynia się do dewastacji środowiska naturalnego (Falcone i in., 2016).

## Światowy rynek wina

Wino to jeden z najszlachetniejszych i najstarszych trunków, którego spożycie zapoczątkowane zostało w rejonie Morza Śródziemnego 7 tys. lat temu (Moraes i Locatelli, 2010). Poza wartością gospodarczą, ma ono też duże znaczenie rytualne i symboliczne w różnych religiach (Roese, 2008).

W 2017 r. uprawy winorośli zajmowały na świecie 7,5 mln ha, z których uzyskano 73,3 mln ton winogron, przy czym mniej więcej połowa została wykorzystana do produkcji wina oraz moszczów i soków, uzyskując 248 mln hl wina (Aurand, 2018; OIV, 2018). Hiszpania, Chiny, Francja, Włochy i Turcja to kraje, w których znajduje się połowa światowych upraw winorośli, zaś 63% światowej produkcji wina pochodzi z Włoch, Francji, Hiszpanii, USA i Argentyny (Aurand, 2018; OIV, 2018). USA, Francja, Włochy, Niemcy, Chiny, Wielka Brytania, Hiszpania, Argentyna, Rosja i Australia to 10 największych światowych konsumentów wina (Aurand, 2018; OIV, 2018).

Wzrost międzynarodowego handlu winem spowodował, iż stało się ono produktem globalnym (Roese, 2008; Aurand, 2018). W 2000 r. wino importowane stanowiło 29% światowej konsumpcji wina, natomiast w 2017 r. było to już 44%, co świadczy o jego globalizacji (Aurand, 2018).

Rynek wina na świecie jest zdominowany przez małe i średnie przedsiębiorstwa (Glinsky, Newton i Vega, 2016). W powiązaniu z winem rozwija się też enoturystyka, ale nie tyle jako efekt zainteresowania samych producentów wina i dywersyfikacji ich działalności, lecz głównie jako konsekwencja rozwoju oferty różnorodnych festiwali i imprez lokalnych związanych z winem i gastronomią regionu (Montella, 2017).

Światowy rynek wina przeszedł głęboką przemianę wraz z wejściem na ten rynek producentów z Nowego Świata (USA, Argentyna, Chile itp.) oraz pojawieniem się nowej, globalnej kultury konsumpcji wina (Garcia-Parpet, 2004; Roese, 2008). Ogólnie można obecnie mówić o dwóch sposobach produkcji i komercjalizacji wina, według Starego Świata (silnie rozdrobione rynki narodowe w Europie, małe rodzinne winnice, prywatne firmy i spółdzielnie, często ręczny zbiór winogron; regulacje prawne licznych aspektów produkcji wina; klasyfikacja win zgodnie z nazwą pochodzenia lub oznaczeniem geograficznym, opartych o zasady *terroir*, czyli unikalnego obszaru geograficznego, charakteryzującego się szczególnymi warunkami geomorfologicznymi, klimatycznymi, glebowymi, praktykami uprawy winorośli i technikami produkcji wina, z tożsamością i dziedzictwem kulturowym/historycznym; silna rywalizacja wśród winnic i wysoka wrażliwość cenowa konsumentów itp) i Nowego Świata (skoncentrowane rynki krajowe, zdominowane przez duże korporacje — spółki akcyjne; inwestycje w technologię i innowacje celem zmniejszenia kosztów operacyjnych; mechaniczny zbiór winogron; słabo uregulowany prawnie nadzór nad uprawami winorośli i produkcją wina; edukacja konsumentów wina przez winnice; klasyfikacja win według odmian winogron używanych do produkcji wina itp) (Elías, 2008; Roberto, 2003; Silva i in., 2018). Upowszechnienie spożycia wina jest wynikiem wzrostu podaży win jakościowych oraz spadku ich cen (Hisano, 2017; Roese, 2008). Innym istotnym czynnikiem wzrostu zainteresowania winem jest powiązanie go ze statusem społecznym klienta, gdyż wizyta w winnicy, wiedza o winie oraz możliwość kosztowności wybranych win nobilitują konsumenta (Elías, 2008; Hisano, 2017).

W literaturze liczne są próby strategicznej analizy rynku wina (por. Alberto i Ferreira, 2007; Roberto, 2003; Tul-Krzyszczuk i Kołakowska-Paszkiewicz, 2008). Poza różnicami, wspólne dla tych analiz jest: istotny wpływ siły oddziaływania subtytułów (piwo i inne napoje alkoholowe postrzega-

ne jako atrakcyjniejsze); wpływ siły przetargowej nabywców/klientów (ceny, marże, wymagania jakościowe i organoleptyczne; siła negocjacyjna kanałów dystrybucji — korzyści skali, uczenia się i zakresu); zagrożenie ze strony pojawienia się nowych konkurentów (Alberto i Ferreira, 2007; Roberto, 2003; Tul-Krzyszczuk i Kołakowska-Paszkiwicz, 2008).

Z perspektywy konsumenta największe znaczenie przy decyzji zakupu wina ma jego jakość, smak i cena; konsumenci nie chcą płacić zbyt wysokiej ceny za wina ekologiczne lub z certyfikatem „biologiczne” itp. (Mariani i Vastola, 2015; Martins, Araújo, Graça, Caetano i Mata, 2018; Tul-Krzyszczuk i Kołakowska-Paszkiwicz, 2008).

Wino czerwone zawiera w swoim składzie wysoki poziom przeciwutleniaczy — resweratrol itp. (Moraes i Locatelli, 2010; Pinder, 2011), jednak badania i literatura dotyczące pozytywnego wpływu wina na zdrowie są niejednoznaczne, zaś alkohol w nim zawarty może powodować uzależnienie i inne negatywne skutki (Moraes i Locatelli, 2010).

Kwestie ekologiczne przez długi czas nie istniały na rynku wina, ponieważ uprawa winorośli i produkcja wina były powszechnie uważane za procesy naturalne i biologiczne (Alberto i Ferreira, 2007). Międzynarodowa Organizacja Winorośli i Wina interesuje się zrównoważoną uprawą winorośli i produkcją wina przynajmniej od 2004 r. (OIV, 2004). Od ponad 20 lat wdrażane są różne narzędzia i programy zrównoważonego zarządzania tym sektorem (Mariani i Vastola, 2015). Mimo wysiłków czynionych w tym kierunku, pojęcie zrównoważonego zarządzania sektorem wina jest jeszcze niedostatecznie rovine (Martins i in., 2018). Na europejskim rynku wina, zrównoważone wino jest często zawężane do win biologicznych i biodynamicznych, przy produkcji których ogranicza się negatywny wpływ na środowisko, szczególnie jeśli chodzi o stosowanie środków chemicznych; poza tym, aby wino mogło być uznane za biologiczne, musi spełniać pewne kryteria, które są niejednorodne w poszczególnych krajach oraz musi posiadać certyfikat właściwej instytucji (Rebelo, 2017a). W badaniach dominującym podejściem do zrównoważonej uprawy winorośli i produkcji wina jest tzw. analiza/ocena cyklu życia (*LCT/A — Life Cycle Thinking/Assessment*) (por. Falcone i in., 2016; Mariani i Vastola, 2015; Martins i in., 2018). Wyszczególnione i oszacowane lub pominięte fazy tego cyklu w poszczególnych badaniach różnią się, co uniemożliwia wyciąganie precyzyjnych wniosków oraz analizę porównawczą. Poza tym, prawie wszystkie analizy skupiają się na wymiarze ekologicznym i ekonomicznym, pomijając prawie całkowicie wymiar społeczny oraz fazy cyklu związane ze sprzedażą i konsumpcją (Mariani i Vastola, 2015; Martins i in., 2018).

## Portugalski sektor wina

Początki kultury wina i plantacji winorośli w Portugalii sięgają epoki brązu, choć odnaleziono tu skamieliny dzikiej winorośli pochodzące z dolnego plejstocenu (Silva i in., 2018). Wino było składnikiem codziennej diety na terenie dzisiejszej Portugalii już 700 lat p. n. e., zaś rozwój chrześcijaństwa w VI-VII wieku nadał mu charakter symboliczny, zwiększając zasięg i skalę spożycia (<http://www.winesofportugal.info/>; Silva i in., 2018). W XII-XIII wieku wino stało się pierwszym towarem eksportowym Portugalii (Silva i in., 2018). W czasach odkryć geograficznych, portugalskie wina dotarły do wszystkich kontynentów, zaś droga powrotna dała im sławę dzięki nowej technice starzenia (Silva i in., 2018). Pierwsze nazwy pochodzenia zostały wyznaczone w Portugalii już w 1907/8 r.; obecnie jest 14 oznaczeń geograficznych i 31 nazw pochodzenia (Silva i in., 2018).

Kultura winorośli jest silnie zakorzeniona w Portugalii, stanowiąc główną uprawę rolną (15% użytków rolnych), zaś wino odgrywa istotną rolę w portugalskiej gospodarce (Alberto i Ferreira, 2007; Silva i in., 2018).

Dziką winorośl (*vitis sylvestris*) ciągle można odnaleźć na brzegach takich portugalskich rzek i ich dorzeczy, jak Tag, Sado, Guadiana lub Odelouca (Silva i in., 2018). Portugalia jest krajem o największej różnorodności odmian winorośli (ponad 300 odmian); na 89% całkowitej powierzchni upraw winorośli stanowiących chronione oznaczenia geograficzne i chronione nazwy pochodzenia używa się 34 głównych odmian (18 odmian czerwonych i 61% powierzchni upraw oraz 16 białych i 28% powierzchni upraw), reprezentujących przynajmniej 1% upraw (Silva i in., 2018).

W 2017 r. Portugalia zajmowała 10. miejsce na świecie pod względem areалу upraw winorośli, 11. pod względem produkcji i konsumpcji wina oraz 9. miejsce jako eksporter wina (Aurand, 2018; OIV, 2018). Spożycie wina *per capita* w Portugalii w 2017 r. osiągnęło najwyższy poziom na świecie (58,8 l), przed Francją (50,7 l) i Włochami (44 l) (Aurand, 2018).

Portugalski rynek wina jest bardzo konkurencyjny i silnie rozdrobiony (Alberto i Ferreira, 2007; Marketline, 2014). Na różnych etapach przetwórstwa wina działa w Portugalii 21 849 firm (IVV, 2017). Większość z nich to małe i średnie przedsiębiorstwa oraz spółdzielnie (Alberto i Ferreira, 2007). Podobnie jak w innych europejskich krajach produkujących wino, w Portugalii integracja wertykalna jest powszechna wśród producentów (Marketline, 2014; Stasi, Seccia i Nardone, 2009), gdyż większość z nich posiada lub dzierżawi winnice, choć duże firmy często muszą pozyskiwać winogrona od zewnętrznych dostawców (Marketline, 2014).

Zatrudnienie przy winobraniu jest sezonowe, a niegdyś tania siła robocza, przy obecnym braku rąk do pracy, zwłaszcza jeśli chodzi o prace wyspecjalizowane, spowodowała znaczny wzrost stawek dziennych (Alberto i Ferreira, 2007). Obecnie średni koszt pracy najemnej podczas winobrania wynosi w Portugalii około 40-45 euro za 8-godzinny dzień pracy i zależy od różnych czynników, głównie od nachylenia terenu i regionu winiarskiego; te koszty są trzykrotnie wyższe w regionie Douro niż w Alentejo, ze względu na górzyste ukształtowanie terenu oraz konieczność pracy manualnej (Souza i Barros, 2011).

Portugalscy konsumenci preferują wina krajowe, wywierając silny nacisk na ceny i marże; cena jest podstawowym kryterium wyboru, choć stale rośnie segment bardziej wymagających konsumentów; dla klientów istotny jest też kolor wina, region i etykieta; silne jest oddziaływanie dużych sieci dystrybucji (dystrybucja *on-trade/horeca*); dostawcy korka i butelek też wywierają wpływ na sektor wina; na rynku jest duża rywalizacja między obecnymi producentami, wynikająca z dużego rozdrobienia produkcji, dużej liczby obszarów i nazw chronionych, nadprodukcji wina oraz zakumulowanych zapasów (Alberto i Ferreira, 2007; Marketline, 2014).

Naczelnym organem nadzorującym sektor wina i winorośli w Portugalii jest IVV — Instituto da Vinha e do Vinho, który pobiera od producentów opłaty na promocję wizerunku portugalskiego wina. Zebrana kwota trafia następnie do stowarzyszenia ViniPortugal, założonego celem promocji portugalskiego wina oraz zarządzania krajową marką Wines of Portugal (<http://www.winesofportugal.info>), zrzeszającego stowarzyszenia producentów, dystrybutorów, spółdzielnie i destylatorów. W kraju działa też sieć regionalnych komisji wina i winorośli (CRV — Comissão Vitivinícola Regional), które są odpowiedzialne za nadzór nad winem i winoroślą w regionie oraz promowaniem win z danego regionu. W promocji portugalskiego wina zaangażowane są również inne organizacje, jak IVDP — Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, AICEP Portugal Global lub Andovi — Associação Nacional de Denominações de Origem Vitivinícolas.

W literaturze i badaniach w Portugalii pojęcie zrównoważonego zarządzania sektorem wina definiowane jest szeroko, jako długofalowa strategia integrująca elementy ochrony środowiska, kultury, społeczne i gospodarcze (Rebelo, 2017). Wśród licznych inicjatyw dotyczących zrównoważonej uprawy winorośli i produkcji wina w Portugalii, chyba najbardziej się wyróżnia program zrównoważonego rozwoju win z regionu Alentejo PSVA/WASP (<http://sustentabilidade.vinhosdoalentejo.pt/>), zainicjowany przez regionalną komisję nadzoru upraw winorośli i produkcji wina w Alentejo CVRA z Uniwersytetem w Evorze, 323

producentami, reprezentującymi 7889 ha upraw i 72 mln litrów wina jakościowego. Ostatni roczny raport Instituto da Vinha e do Vinho za 2015/16 r. donosi, że 490 portugalskich producentów uzyskało 20099 hl biologicznego wina z 2719 ha upraw (IVV, 2017), lecz poza ogólnymi statystykami nt. produkcji biologicznej, ich zgodności z normami UE oraz kilkoma sloganami o zrównoważonej gospodarce, nie zawiera informacji o działaniach w kierunku zrównoważonego zarządzania tym sektorem. Obecnie ponad 90% upraw winorośli w Portugalii posiada certyfikaty produkcji zintegrowanej lub biologicznej z minimalną ingerencją, zarówno jeśli chodzi o środki ochrony roślin, jak też użycie środków mechanicznych (Ramos, 2018). Produkcja biodynamiczna czy biologiczna nie musi jednak oznaczać zrównoważonej (Santini, Cavicchi i Casini, 2013), gdyż może wynikać z motywów jedynie ekonomicznych (strategia marketingowa, wizerunek firmy), związanych ze wzrostem popytu na ten rodzaj produktów, a nie ekologicznych i/lub społecznych.

## Podsumowanie

Jednym z istotnych zagrożeń ekologicznych oraz źródłem kosztów w łańcuchu dostaw wina, na który wskazuje literatura, jest uprawa winorośli, ze względu na stosowanie środków ochrony roślin, nawozów oraz paliw. Innym etapem, wpływającym znacząco na środowisko naturalne jest przetwórstwo/fermentacja. Liczni autorzy zwracają uwagę na etap butelkowania/rozlewnictwa wina i emisję gazów cieplarnianych związaną z produkcją butelek. Konsumenci win jakościowych nie chcą jednak kupować wina w cieńszych butelkach. Na wszystkich etapach cyklu życia wina bardzo ważnym czynnikiem jest zużycie wody, a problem ten będzie rósł w związku ze zmianami klimatycznymi, wpływając negatywnie na jakość produktu.

Portugalia i portugalscy producenci wina na bieżąco śledzą europejskie i światowe trendy w zrównoważonym zarządzaniu rynkiem wina, stosując się do nich i eksperymentując (enoturystyka, udział w winobraniu — *vindimas* itp.), lecz ograniczani są wymogami narzucanymi przez klientów i konsumentów wina oraz kosztami produkcji.

Bardzo istotną rolę w promowaniu zrównoważonej uprawy winorośli i produkcji wina, poza motywacją producentów, mają inicjatywy zewnętrznych interesariuszy (instytuty, instytucje nadzorcze i kontrolne, komisje regionalne, stowarzyszenia, organy pracodawcze), a głównie świadome dokonywanie zakupów przez konsumentów wina, jednak ci ostatni nie przykładają większej wagi do tych kwestii.



**Bibliografia**

- Abraham, L., Alturria, L., Fonzar, A., Ceresa, A. i Arnés, E. (2014). Propuesta de indicadores de sustentabilidad para la producción de vid em Mendoza, Argentina. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias*, 46(1), 161–180. <https://doi.org/10.19137/cienvet2014-1621>
- Alberto, D. i Ferreira, J. J. (2007). *A competitividade do cluster do vinho em Portugal*. Referat wygłoszony na: V Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária, Vila Real. Pozyskano z <https://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/778>
- Aurang, J. -M. (2018). *State of the Vitiviniculture World Market*. Referat wygłoszony na: 41st World Congress of Vine and Wine, Punta del Este, Uruguay. Pozyskano z <http://www.oiv.int/public/medias/6370/state-of-the-world-vitiviniculture-oiv-2018-ppt>
- Byrd, J., Hickman, K. i Baker, C. R. (2016). Corporate social responsibility reporting in controversial industries. *International Review of Accounting, Banking and Finance*, 8(2/3/4), 1–14.
- Elias, L. V. (2008). Paisaje del viñedo: patrimonio y recurso. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 137–158. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2008.06.012>
- Falcone, G., Luca, A. I., Stillitano, T., Strano, A., Romeo, G. i Gulisano, G. (2016). Assessment of Environmental and Economic Impacts of Vine-Growing Combining Life Cycle Assessment, Life Cycle Costing and Multicriterial Analysis. *Sustainability*, 8(8), 793. <https://doi.org/10.3390/su8080793>
- Garcia-Parpet, M.-F. (2004). Mundialização dos mercados e padrões de qualidade „vinho, o modelo francês em questão”. *Tempo Social*, 16(2), 129–150. <https://doi.org/10.1590/s0103-20702004000200006>
- Garriga, E. i Melé, D. (2004). Corporate social responsibility: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34>
- Gilinsky, A., Newton, S. K. i Vega, R. F. (2016). Sustainability in the global wine industry: Concepts and cases. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.006>
- Grougiou, V., Dedoulis, E. i Leventis, S. (2016). Corporate social responsibility reporting and organizational stigma: the case of „sin” industries. *Journal of Business Research*, 69, 905–914. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.041>
- Hisano, A. (2017). Reinventing the American Wine Industry: Marketing Strategies and the Construction of Wine Culture. *Harvard Business School Working Paper*, (17–099). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2966758>
- IVV. (2017). *Wines and Spirits of Portugal 2017. Yearbook*. Pozyskano z <https://www.ivv.gov.pt/np4/Anu%C3%A1rio>
- Mariani, A. i Vastola, A. (2015). Sustainable winegrowing: Current perspectives. *International Journal of Wine Research*, 7, 37–48. <https://doi.org/10.2147/ijwr.s68003>
- Marketline. (2014). *Wine in Portugal*. Marketline Industry Profile. <https://doi.org/10.5260/cca.199400>
- Markman, G. D. i Krause, D. (2016) Theory building surrounding sustainable supply chain management: assessing what we know, exploring where to go. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 3–10. <https://doi.org/10.1111/jscm.12105>
- Martins, A. A., Araújo, A. R., Graça, A., Caetano, N. S. i Mata, T. M. (2018). Towards sustainable wine: Comparison of two Portuguese wines. *Journal of Cleaner Production*, 183, 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.057>
- Montella, M. M. (2017). Wine tourism and sustainability: A review. *Sustainability*, 9(1), 113.
- Moraes, V. i Locatelli, C. (2010). Vinho: uma revisão sobre a composição química e benefícios a saúde. *Evidencia*, 10(1–2), 57–68.
- Murphy, P. E. i Schlegelmilch, B. B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, 66, 1807–1813. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.001>
- OIV. (2004). *Resolution CST 1/2004*. Pozyskano z <http://www.oiv.int/public/medias/2075/cst-1-2004-es.pdf>
- OIV. (2018). *OIV Statistical Report on World Vitiviniculture*. International Organisation of Vine and Wine. Pozyskano z <http://www.oiv.int/public/medias/6371/oiv-statistical-report-on-world-vitiviniculture-2018.pdf>
- Pinder, R. M. (2011). Alcohol-attributable cancer: Fact or fiction? *International Journal of Wine Research*, 3, 21–22. <https://doi.org/10.2147/ijwr.s23035>
- Ramos, J. P. (2018). A sustentabilidade na produção de vinhos. *Exame*. Pozyskano z <https://visao.sapo.pt/exame/2018-07-25-A-sustentabilidade-na-producao-de-vinhos/>
- Rebelo, J. (2017). *Introdução. In Rumo estratégico para o setor dos vinhos do Porto e Douro. Relatório final — Estudos de base* (18–25). Porto: IVDP/UTAD. Pozyskano z <http://www.ivdp.pt/pt/docs/RELATORIO%20FINAL.pdf>
- Rebelo, J. (2017a). *Vinhos sustentáveis. In Rumo estratégico para o setor dos vinhos do Porto e Douro. Relatório final — Estudos de base* (86–87). Porto: IVDP/UTAD. Pozyskano z <http://www.ivdp.pt/pt/docs/RELATORIO%20FINAL.pdf>
- Roberto, M. A. (2003). The changing structure of the global wine industry. *International Business & Economics Research Journal*, 2(9), 1–14.
- Roes, M. (2008). O Mondovino de cabeça para baixo: as transformações no mercado internacional do vinho e o novo empresariado vinícola. *Revista de Sociologia e Política*, 16(31), 71–83. <https://doi.org/10.1590/s0104-44782008000200007>
- Santini, C., Cavicchi, A. i Casini, L. (2013). Sustainability in the wine industry: Key questions and research trends. *Agricultural and Food Economics*, 1/1/9, 1–14. <https://doi.org/10.1186/2193-7532-1-9>
- Silva, A. L., Fernao-Pires, M. J. i Aguiar, F. B. (2018). Portuguese Vines and Wines: Heritage, Quality Symbol, Tourism Asset. *Ciencia e Técnica Vitivinicola*, 33(1), 31–46. <https://doi.org/10.1051/ctv/20183301031>
- Sousa, J. L. i Barros, M. (2011). *Mao de obra representa fatia elevada dos custos de produção no setor vitivinicola*. Vida Económica. Pozyskano z <http://www.vinhoverde.pt/en/doc/37984732.pdf>
- Stasi, A., Seccia, A. i Nardone, G. (2009). *Wine Market Structure and Consumer Demand*. Referat wygłoszony na: 19th Annual World Symposium of IAMA, Budapest. Pozyskano z [https://www.researchgate.net/publication/281462889\\_WINE\\_MARKET\\_STRUCTURE\\_AND\\_CONSUMER\\_DEMAND](https://www.researchgate.net/publication/281462889_WINE_MARKET_STRUCTURE_AND_CONSUMER_DEMAND)
- Tul-Krzyszczuk, A. i Kolakowska-Paszkievicz, A. (2008). Konkurencyjność na rynku wina w Polsce. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, X(4), 452–456. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0011.8116>

**dr Waldemar Szczepaniak**

Politechnika Częstochowska

ORCID: 0000-0003-2608-1534

e-mail: waldemar.szczepaniak@wz.pcz.pl

# Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów

## Application of a process approach in managing project portfolios

W coraz większej liczbie organizacji realizowanych jest wiele projektów jednocześnie, czego konsekwencją jest konieczność łączenia ich w portfele projektów. Celem opracowania jest przedstawienie i ocena możliwości zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów w organizacji. Dążąc do realizacji tak postawionego celu, dokonano analizy źródeł literaturowych oraz przeprowadzono wstępne badanie ankietowe. W pierwszej części artykułu przedstawione zostały teoretyczne aspekty podejścia procesowego do zarządzania projektami. Druga część tekstu dotyczyła analizy procesów doboru projektów do portfela oraz tworzenia ich hierarchii i oparta została na danych zgromadzonych w trakcie badania ankietowego. Studia literaturowe oraz wyniki badań własnych potwierdziły istnienie potencjału wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów.

**Słowa kluczowe**

portfele projektów, zarządzanie procesowe, zarządzanie portfelami

In an increasing number of organizations, many projects are carried out simultaneously, the consequence of which is a need to combine them into project portfolios. Aim of the study is to present and evaluate possibility of applying a process approach in management of project portfolios in an organization. Aiming at achieving such a goal, literature sources were analysed and a preliminary survey was conducted. First part of the article presents theoretical aspects of a process approach to project management. Second part of the text encompasses analysis of project selection processes for the portfolio and creating their hierarchy and has been based on primary data collected during the survey. Literature studies and results of own research confirmed existence of potential of using the process approach in managing project portfolios.

**Keywords**

project portfolios, process management, portfolio management

JEL: 022

## Wprowadzenie

We współczesnym świecie normą staje się realizacja działań, zarówno przez podmioty publiczne, jak i prywatne, w formie projektów. W przypadku wielu organizacji możliwe jest zidentyfikowanie projektów posiadających cechy wspólne umożliwiające włączenie ich do portfela i zarządzanie nim. Nie ulega wątpliwości, że zarządzanie projektami, jak i zarządzanie portfelami projektów stanowi istotny element zakończenia realizacji przedsięwzięcia z sukcesem. W związku z tym konieczne jest ciągle doskonalenie metod zarządzania projektami i portfelami projektów.

Podejście procesowe do zarządzania oparte jest na przełożeniu celów strategicznych jednostki na cele procesów i dążeniu do ich optymalizacji. Celem opracowania jest przedstawienie i ocena możliwości

zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów w organizacji. Dążąc do realizacji tak postawionego celu, dokonano analizy źródeł literaturowych oraz przeprowadzono wstępne badanie ankietowe wśród osób zarządzających na uczelniach działami (centrami, biurami) zarządzania projektami.

## Zarządzanie projektem jako proces

Projekty charakteryzują się znacznym stopniem unikatowości, dlatego towarzyszy im określony poziom niepewności. W celu zwiększenia kontroli (Willems i Vanhoucke, 2015, s. 1610–1634) i powiązań pomiędzy wieloma działaniami projekty często dzieli się na kilka faz. Jak zauważa M. Trocki (2013,

s. 67), projekty w swej istocie są procesami, tak więc w zarządzaniu projektami powinniśmy kierować się zasadami, modelami i metodami podejścia procesowego.

Rozwój podejścia procesowego w zarządzaniu był efektem między innymi krytycznej oceny podejścia funkcjonalnego zaproponowanego przez F. W. Taylora. Zarządzanie procesami ma na celu przeciwdziałanie powstawaniu błędów na każdym etapie wytwarzania produktów lub usług. Zorientowane jest więc na doskonalenie bieżących procesów i optymalizowanie funkcjonowania jednostki (Kunasz, 2010, s. 19–33).

W ramach orientacji procesowej kluczowe jest rozpatrywanie procesów (Łunarski, 2012, s. 25–379; Bitkowska, 2011, s. 165–184) jako powiązanych ze sobą czynności. Ich zidentyfikowanie umożliwia bardziej precyzyjne zrozumienie tworzenia wartości, a poprzez usprawnienie i ciągłe ich doskonalenie możliwe staje się zwiększenie poziomu efektywności funkcjonowania jednostki. Warto zauważyć, że orientacja procesowa obejmuje zarówno materialne (wytwórcze), jak i niematerialne (o charakterze usługowym czy przetwarzanie informacji) procesy (Bitkowska, 2009, s. 12, 13). Do pozytywnych aspektów wykorzystania orientacji procesowej zalicza się (Durlak, 2002, s. 27–34):

- bardziej efektywną komunikację — nowy styl komunikacji oparty na akceptacji, otwartości na współpracowników,
- zespoły pracownicze stanowiące komórki organizacyjne — podniesienie skuteczności i kreatywności zespołów pracowniczych dzięki większemu zaangażowaniu pracowników opartemu na ustalaniu celów i poszukiwaniu rozwiązań w ramach zespołów,
- coaching — praca jako proces samodzielnego uczenia się pracowników, celem jest przekształcenie jednostki w organizację uczącą się (Kiełtyka, Kucęba i Smoląg, 2014, s. 127–135).

Podejście procesowe wyróżnia przede wszystkim przyjęcie jako metody weryfikacji poszczególnych procesów w organizacji poziomu wartości ocenianej przez klientów (Nogalski i Czapiewski, 2013, s. 21–27). W organizacji funkcjonalnej poziom wykonania poszczególnych zadań weryfikowany jest natomiast przez odpowiedzialnych za ich realizację kierowników. Taka silna zmiana sposobu myślenia powoduje, że organizacja wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klientów, którzy najlepiej są w stanie wskazać czego oczekują. Wymaga to jednak wprowadzenia relacji rynkowych z dostawcami do wnętrza organizacji (Grajewski, 2007, s. 54).

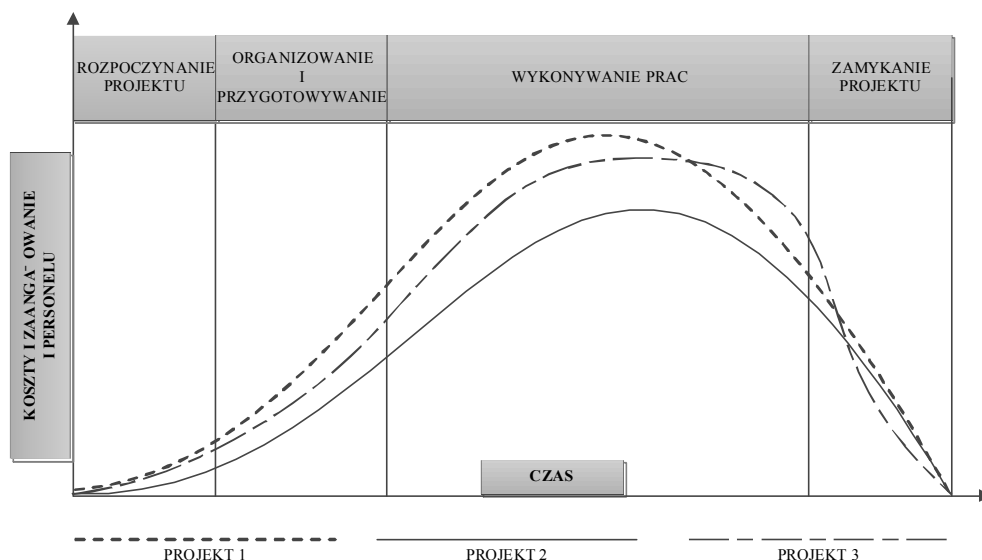
W podejściu procesowym nacisk położony zostaje na przełożenie strategicznych celów organizacji na cele procesów, podniesienie poziomu jakości, a co za tym idzie, zadowolenia klientów, przy jednoczesnym dążeniu do obniżenia kosztów funkcjonowania jednostki i skrócenia czasu realizacji zadań (Bit-

kowska, 2009, s. 25). Zastosowanie podejścia procesowego tworzy następujące możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej (Nogalski i Grajewski, 2005, s. 170):

- umożliwia osiągnięcie optymalnej struktury działań opartej na wartości, jaką generują poszczególne części składowe procesu w końcowym jego rezultacie, im większa wartość, tym wyższą pozycję posiada jednostka i wyższą ma rentowność,
  - umożliwia uzyskanie stałej poprawy efektywności na poziomie operacyjnym, w wyniku osiągnięcia takiej konfiguracji struktury realizowanych operacji, która pozwala wykonywać je efektywniej, niż robi to konkurencja,
  - umożliwia opracowanie nowych strategii wykonywania zbiorów czynności, innych niż stosowanych przez konkurentów, bądź realizację podobnych czynności zupełnie inaczej,
  - umożliwia uelastycznienie działalności jednostki poprzez wyposażenie poszczególnych zespołów realizujących zbiory działań w szeroki zakres uprawnień decyzyjnych,
  - umożliwia stworzenie takiej struktury organizacyjnej, w której poszczególne zespoły skupione są wokół procesów, a nie wokół funkcji, takie rozwiązanie sprzyja powstawaniu warunków do rozwijania systemu zarządzania wiedzą w jednostce.
- Mając na uwadze powtarzalność procesów zachodzących w ramach projektów, możliwe jest określenie ich jako cykliczne, w efekcie wyróżnić można dwa podstawowe cykle (Trocki, 2013, s. 68): cykl życia projektu oraz cykl zarządzania projektem. Cyklem życia projektu określa się wzorcowy przebieg wielu procesów wykonawczych występujących w określonej kolejności i odwzorowujących różnorodność sytuacji podczas jego realizacji (Jałocha, 2014, s. 27). Podstawowe cztery fazy w cyklu życia projektu to (Miedziński, 2012, s. 35–49; Kisielnicki, 2011, s. 88; Pawlak, 2006, s. 71):
- rozpoczynanie (konceptualizacja) — pierwszy etap w realizacji przedsięwzięcia, definiujący cele projektu i sposoby ich osiągnięcia,
  - organizowanie i przygotowywanie — na tym etapie następuje sporządzenie szczegółowych planów realizacji przedsięwzięcia,
  - wykonywanie — główny etap realizacji projektu, w trakcie którego podejmowane są poszczególne prace merytoryczne mające na celu uzyskanie zamierzonych rezultatów,
  - zamykanie — na tym etapie wykonywane są prace końcowe związane z przygotowaniem do wykorzystania efektów projektu.

Poprzez cykl życia projektu możliwe jest określenie działań, jakie powinny zostać wykonane w każdej z faz realizacji przedsięwzięcia, oraz wskazanie, jakie zasoby powinny zostać zaangażowane. Mając powyższe na uwadze, na rysunku 1 zaprezentowano zmiany poziomu kosztów oraz stopnia zaangażowa-

Rysunek 1. Koszty i zaangażowanie personelu w trakcie cyklu życia różnych projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Project Management Institute, 2008, s. 16.

nia personelu w trakcie kolejnych faz cyklu życia trzech przykładowych projektów.

Początkowo niskie koszty oraz zaangażowanie zasobów ludzkich szybko wzrastają, osiągając maksimum na etapie realizacji zadań merytorycznych (wykonywania prac). Następnie w ostatniej fazie (zamykania projektu) zarówno koszty, jak i zaangażowanie zasobów ludzkich gwałtownie maleją (Project Management Institute, 2008, s. 12).

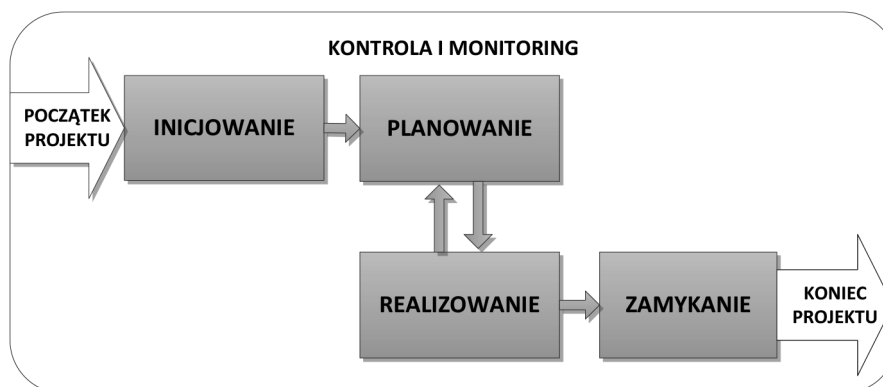
Obok cyklu życia projektu można wyróżnić cykl zarządzania projektem związany z następującymi po sobie procesami zarządczymi mającymi doprowadzić projekt do pomyślnej jego realizacji (Jaskanis, Marczevska i Darecki, 2015, s. 32, 33). Za cykl zarządzania projektem przyjmuje się modelowe odzwierciedlenie przebiegu procesów zarządczych w danym projekcie (Trocki, 2013, s. 72). Jest on

bezpośrednio związany z cyklem życia projektu, ponieważ na każdym etapie cyklu życia projektu podejmowane są, obok zadań merytorycznych, również zróżnicowane zadania zarządcze. Przebieg procesów w ramach cyklu zarządzania projektem przedstawiono na rysunku 2.

Bazując na rysunku 2, wyróżnić można w ramach cyklu zarządzania projektem pięć podstawowych etapów. Są to (Project Management Institute, 2008, s. 28; Kisielnicki, 2013, s. 35–39):

- inicjowanie — wstępna faza realizacji projektu obejmująca uzyskanie zgody na rozpoczęcie realizacji projektu. W trakcie tego etapu określony zostaje początkowy zakres oraz źródła sfinansowania projektu. Wybrany zostaje również kierownik projektu i zatwierdzony zostaje dokument inicjujący projekt;

Rysunek 2. Cykl zarządzania projektem



Źródło: Project Management Institute, 2008, s. 19.

- planowanie — etap ten ma na celu określenie całkowitego zakresu projektu, zdefiniowanie jego celów oraz kierunków działań koniecznych do ich osiągnięcia. Na tym etapie opracowane zostają główne dokumenty wykorzystywane w trakcie realizacji projektu (Kapusta, 2013, s. 79–164);
- realizowanie — na tym etapie szczególne znaczenie ma koordynacja wykorzystania przydzielonych projektowi zasobów ludzkich i materialnych, tak by możliwe stało się osiągnięcie celów projektu. Ponieważ realizacja projektu wymaga zawsze zaangażowania zasobów ludzkich, niezmiernie istotna jest również rola motywowania zespołu wykonawców, którą powinien pełnić kierownik projektu (Yang, Huang i Wu, 2011, s. 258–267);
- kontrolowanie i monitoring — obejmuje zestaw działań mających na celu uzyskanie wglądu w postępy prac oraz sprawdzenie, czy cele projektu są osiąmane, umożliwia ponadto zidentyfikowanie obszarów wymagających wdrożenia działań zapobiegawczych lub naprawczych, trwa przez cały cykl zarządzania projektem od momentu jego rozpoczęcia aż do ostatecznego zamknięcia;
- zamykanie — obejmuje finalne procesy zarządcze mające doprowadzić do formalnego zakończenia projektu, w tym uzyskanie akceptacji finansującego lub ostatecznego nabywcy. Etap ten kończy zarchiwizowanie dokumentacji całego projektu.

Wymienione powyżej etapy w ramach pełnego cyklu zarządzania projektem przebiegają nie tylko sekwencyjnie, ale również równoległe. Dotyczy to przede wszystkim fazy kontroli i monitoringu, która przebiega równoległe do pozostałych etapów za-

ządzania projektem. Relacje pomiędzy poszczególnymi fazami cyklu zarządzania, z uwzględnieniem poziomu interakcji w projekcie, przedstawiono na rysunku 3.

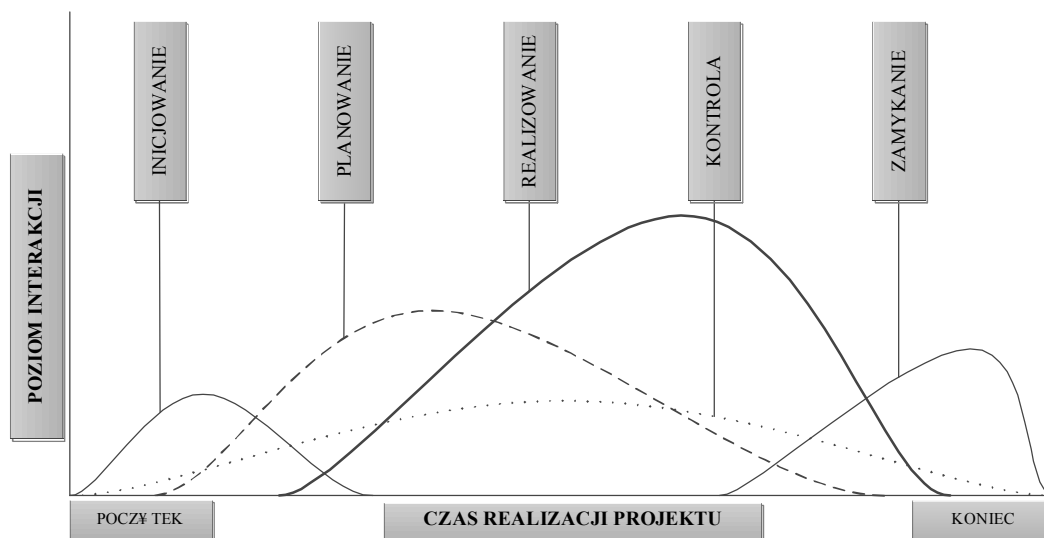
Ze względu na wielowymiarowy charakter zarządzania projektem oraz występujące sprzężenia zwrotne proces planowania w projekcie przebiega w znacznej mierze równoległe z procesem realizacji. Podkreślić należy ponadto, że pomiędzy poszczególnymi etapami zarządzania projektem mogą występować sprzężenia zwrotne, które dostarczają dodatkowych informacji zarządczych i przyczyniają się również do realizacji celu głównego projektu (Lis, 2012, s. 16).

### Podejście procesowe w zarządzaniu portfelami projektów

Stosując podejście procesowe organizację traktuje się jako zbiór powiązanych procesów posiadający określoną hierarchię. Zarządzając procesowo organizacją dąży się do takiego ukształtowania zależności wewnątrz organizacji aby poprzez optymalizację procesów zwiększyć dynamikę jej działania (Grąjewski, 2012, s. 23).

Portfel projektów stanowi zbiór (zestaw) przedsięwzięć realizowanych w tym samym czasie, między którymi istnieją powiązania wynikające z wspólnego źródła finansowania, generowania efektu synergii bądź wzajemnego zrównowazenia. Proces zarządzania portfelem projektów obejmuje wybór projektów do portfela, określenie sposobów ich finansowania, monitorowania i realizacji, po-

Rysunek 3. Poziom interakcji w trakcie cyklu zarządzania projektem



Źródło: Project Management Institutem, 2008, s. 41.

zwalający na osiągnięcie przez organizację założonych celów (Kozarkiewicz, 2012, s. 27–29).

W zarządzaniu portfelami projektów znacząco wzrasta konieczność synchronizacji wykonywania zadań w poszczególnych projektach oraz unikania konfliktów na poziomie wykorzystania ograniczonych zasobów organizacji, zwłaszcza w zakresie zasobów ludzkich (Sońta-Drażkowska i Ziemiński, 2010, s. 32). Zarządzanie wieloma projektami jednocześnie istotnie wpływa na dynamizację procesów decyzyjnych, dotyczy to zarówno aktualizowania projektów wchodzących w skład portfela, jak i zmian w ich hierarchii (Brzozowski, 2014, s. 11–14).

Stosując podejście procesowe do zarządzania portfelami projektów, należy dążyć do zoptymalizowania procesów zarządczych obejmujących identyfikację i włączenie projektów do portfela, określenie hierarchii projektów w ramach portfela oraz wzajemne ich zrównoważenie. W celu identyfikacji stosowanych metod zarządzania portfelami projektów w uczelniach publicznych przeprowadzono wstępne badanie ankietowe wśród kierowników komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za zarządzanie projektami na uczelniach publicznych. Ankieta została przygotowana w wersji internetowej i umieszczona na stronie webankieta.pl. Zaproszenie do wypełnienia ankiety wysłano do 26 kierowników. Ankiety wypełniło 17 respondentów, co dało zwrotność na poziomie 65%.

W ramach przeprowadzonego wstępnego badania ankietowego kierownicy centrów (działów, biur) zarządzania projektami zostali poproszeni o dokonanie oceny możliwości wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów. Otrzymane wyniki zestawiono w tabelicy 1.

W ocenie większości badanych kierowników możliwe jest zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów na uczelniach. Wśród ankietowanych dominowała odpowiedź raczej tak (52,95% odpowiedzi) oraz zdecydowanie tak (35,29% odpowiedzi). W dalszej części badania poproszono respondentów o ocenę istotności procesów składowych wyodrębnionych w ramach zarządzania portfelami projektów. Otrzymane odpowiedzi przedstawiono w tabelicy 2.

Wstępne badanie ankietowe przeprowadzone wśród kierowników działów odpowiedzialnych w uczelniach publicznych za zarządzanie projektami pokazało, że decydującą rolę w zarządzaniu portfelami projektów odgrywa proces doboru projektów do portfela, ponad 88% respondentów określiło ten proces jako bardzo istotny. Pozostałe procesy związane z tworzeniem hierarchii projektów w portfelu oraz z równoważeniem projektów w portfelu, zdecydowana większość respondentów oceniła jako istotne w zarządzaniu portfelami projektów.

**Tablica 1. Ocena możliwości zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów (n = 17)**

Czy w Pana/Pani ocenie możliwe jest zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów?	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Zdecydowanie nie	0	0,00
Raczej nie	1	5,88
Raczej tak	9	52,95
Zdecydowanie tak	6	35,29
Nie mam zdania	1	5,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

**Tablica 2. Ocena istotności procesów w ramach zarządzania portfelami projektów**

Procesy	Ocena									
	zupełnie nieistotne		nieistotne		obojętne		istotne		bardzo istotne	
	L	U	L	U	L	U	L	U	L	U
Dobór projektów do portfela	0	0	0	0,00	1	5,88	1	5,88	15	88,24
Tworzenie hierarchii projektów w portfelu	0	0	1	5,88	1	5,88	13	76,47	2	11,77
Równoważenie portfela	0	0	1	5,88	1	5,88	13	76,47	2	11,77

L — liczba odpowiedzi, U — udział w %.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



## Podsumowanie

Podstawowym założeniem, na jakim opiera się zarządzanie projektami jest cykliczny i powtarzalny charakter kolejnych faz wykonania projektu (Trocki, Gruzca i Ogonek, 2003). W oparciu o te założenia możliwe było opracowanie w pierwszej kolejności cyklu życia projektu, a następnie na tej podstawie cyklu zarządzania projektem. Cykl życia projektu stanowi modelowe odwzorowanie przebiegu procesów merytorycznych, natomiast cykl zarządzania projektem stanowi modelowe odwzorowanie przebiegu procesów zarządczych, od momentu zainicjowania projektu aż do momentu jego zamknięcia. Podkreślić należy, że nie ma zgodności co do liczby i nazewnictwa kolejnych faz w obu wymienionych cyklach, niewątpliwie każdy cykl składa się z procesów inicjujących, planistycznych, organizacyjnych, realizacyjnych, kontrolnych i zamykających projekt.

Rosnąca liczba projektów realizowanych w jednostkach wymusza konieczność przejścia z poziomu zarządzania pojedynczymi projektami na poziom portfeli projektów.

Jak pokazują wyniki badania, w zarządzaniu wieloma projektami równocześnie kluczową rolę odgrywa proces doboru projektów do portfela. Decyzja ta ma szerokie implikacje związane przede

wszystkim z współdzieleniem zasobów niezbędnych do ich realizacji, zarówno rzeczowych, finansowych, jak i ludzkich. Możliwość powstawania konfliktów i faworyzowania jednych projektów kosztem innych znacząco wzrasta w sytuacji niedopasowania projektów w ramach portfela.

Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów wynika z możliwości wyodrębnienia i optymalizacji kluczowych procesów zarządczych w ramach portfela, jak również z faktu, że pojedyncze projekty tworzące portfel możemy traktować jako procesy. Ponieważ zarówno proces aplikowania o kolejne projekty, jak i proces realizacji projektów na uczelni mają charakter ciągły, również procesy doboru projektów do portfela, aktualizowania ich hierarchii, jak i równoważenia projektów w ramach portfela odbywają się w sposób ciągły.

Optymalizacja procesów zarządzania projektami w ramach zarządzania portfelowego powinna doprowadzić do ograniczenia kosztów zarządzania projektami i umożliwić łatwiejsze dzielenie się wiedzą projektową. Przeprowadzone studia literaturowe oraz wyniki badań własnych potwierdzają istnienie potencjału wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu portfelami projektów. Działania te powinny iść w kierunku poszukiwania rozwiązań łączących zalety zarządzania pojedynczymi projektami z zaletami zarządzania portfelowego.

## Bibliografia

- Bitkowska, A. (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: VIZJA PRESS & IT.
- Bitkowska, A. (2011). Podejście procesowe jako przełomowa koncepcja w zarządzaniu. W: R. Borowiecki i L. Kiełtyka (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe* (s. 165–184). Toruń: Wyd. TNOiK Dom Organizatora.
- Brzozowski, M. (2014). Metody zarządzania portfelem projektów. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2/11(272), 9–24.
- Durlik, I. (2002). *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*. Warszawa: WN-T.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*. Warszawa: PWE.
- Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. Warszawa: PWE.
- Jalocha, B. (2014). Zarządzanie portfelem projektów. *Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznych*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Jaskanis, A., Marczevska, M. i Darecki, M. (2015). *Zarządzanie projektami w administracji publicznej*. Wrocław: PRESSCOM.
- Kapusta, M. (2013). *Zarządzanie projektami krok po kroku*. Warszawa: Samo Sedno.
- Kiełtyka, L., Kucęba, R. i Smola, K. (2014). Wybrane czynniki kreowania organizacji uczącej się. W: I. K. Hejduk (red.), *Koncepcja sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania* (s. 127–135). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kisielnicki, J. (2011). *Zarządzanie projektami. Ludzie — procedury — wyniki*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kisielnicki, J. (2013). *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kozarkiewicz, A. (2012). *Zarządzanie portfelami projektów*. Warszawa: Wyd. Profesjonalne PWN.
- Kunasz, M. (2010). *Zarządzanie procesami*. Szczecin: Economicus.
- Lis, A. (2012). Zarządzanie projektem innowacyjnym. W: M. Wirkus i A. Lis (red.), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi* (s. 13–41). Warszawa: Difin.
- Łunarski, J. (2012). *Projektowanie procesów technicznych, produkcyjnych i gospodarczych*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Miedziński, B. (2012). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: Wyd. Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego.
- Nogalski, B. i Czapiński, R. (2013). Zarządzanie procesowe a kształtowanie się struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 22, 21–27. <https://doi.org/10.5604/18998658.1228288>
- Nogalski, B. i Grajewski, P. (2005). *Reorientacja procesowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki* (s. 170–178). Warszawa-Kraków: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw AE w Krakowie. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2017.2.10>
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Sońta-Drączkowska, E. i Ziemiński, W. (2010). Zarządzanie projektami w organizacjach procesowych. *Opere et Studio pro Oeconomia*, (7), 25–40.
- Trocki, M. (2013). Model procesowy projektów. W: M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami* (s. 66–77). Warszawa: PWE.
- Trocki, M., Gruzca, B. i Ogonek, K. (2003). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- Willems, L. L. i Vanhoucke, M. (2015). Classification of articles and journals on project control and earned value management. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1610–1634. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.003>
- Yang, L.-R., Huang, C.-F. i Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>

**dr Agnieszka Widawska-Stanisł**

Politechnika Częstochowska

ORCID: 0000-0002-0609-6758

e-mail: awidawskastanisł@gmail.com

# Bezpieczeństwo gości jako wyznacznik jakości usług hotelarskich

## Safety of guests as a determinant of the quality of hotel services

Problematyka jakości usług — w obliczu stale zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, rosnącej konkurencji, zmieniających się upodobań klientów oraz trudności w ocenie — staje się jednym z ważniejszych zadań, jakie stoją przed zarządzającymi przedsiębiorstwami, w tym przedsiębiorstwami z branży hotelarskiej. Celem artykułu było opracowanie modelu koncepcyjnego oceny bezpieczeństwa z perspektywy gości hotelowych w aspekcie jakości usług.

**Słowa kluczowe**

hotelarstwo, jakość usług, bezpieczeństwo

The issue of service quality in the face of constantly changing economic reality, growing competition, changing customer preferences and difficulties in assessment, is becoming one of more important tasks faced by managers of enterprises, including the hospitality industry companies. The aim of the work was to develop a conceptual model of safety assessment from the perspective of hotel guests in terms of service quality.

**Keywords**

hospitality industry, service quality, safety

JEL: L8, L83, M31

## Wprowadzenie

Dynamika przemian na rynku turystycznym determinowana jest wieloma różnymi czynnikami. Do najważniejszych czynników mających wpływ na rozwój turystyki zalicza się m.in. czynniki demograficzne, innowacyjne rozwiązania technologiczne i nowe struktury organizacyjne podmiotów działających na tym rynku. Przemiany te dotyczą podmiotów reprezentujących branżę turystyczną, podmiotów oferujących produkty i usługi komplementarne oraz podmiotów współuczestniczących w kreowaniu oferty turystycznej. Również w branży hotelarskiej można dostrzec zachodzące zmiany. Dzieje się tak między innymi dzięki rozwojowi technologicznemu oraz powszechnemu dostępowi on-line do usług hotelarskich. Współczesne hotelarstwo to nie tylko oferta udostępnienia pokoju hotelowego. Branża hotelarska to szereg usług zaspokajających wiele różnych potrzeb. Najczęściej oferta ta jest tak skomponowana, by nabywcy usług hotelarskich mogli skorzystać pod jednym dachem z wielu różnych produktów, udogodnień i rozwiązań. Hotelarstwo charakteryzuje również szczególny rodzaj gościnności, unikalnej atmosfery, profesjonalnej obsługi,

kompleksowej oferty oraz standardów zapewnienia bezpieczeństwa. Jednym z ważnych aspektów działalności hotelarskiej jest bezpieczeństwo gości i ich mienia. Najwyższej jakości usługi hotelarskie realizowane zgodnie z tym założeniem będą skutkować zadowoleniem gości, lojalnością oraz rekomendowaniem usług innym, potencjalnym nabywcom. Celem artykułu było wskazanie na znaczenie jakości usług świadczonych w obiektach hotelarskich oraz opracowanie modelu koncepcyjnego oceny bezpieczeństwa z perspektywy gości hotelowych w aspekcie jakości usług. Wskazano na dynamiczny rozwój branży hotelarskiej w Polsce, omówiono wyznaczniki jakości usług hotelarskich, metody oceny jakości usług oraz zaproponowano zintegrowane działania, mogące wpłynąć na zapewnienie bezpieczeństwa gości w różnych obszarach działalności hotelarskiej. Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz zebranych danych przedstawiono model uwzględniający aspekty bezpieczeństwa i specyfikę branży hotelarskiej.

Zapewnienie gościom hotelowym bezpieczeństwa to kwestia fundamentalna i niezaprzeczalna. Należy jednak zwrócić uwagę, że niewiele opracowań analizujących jakość usług hotelarskich odno-



si się do kwestii bezpieczeństwa jako istotnego czynnika wpływającego na poziom usług hotelarskich.

## Rynek hoteli w Polsce

Rozwój branży hotelarskiej w Polsce jest odpowiedzią na wzrost zamożności społeczeństwa. Aktualna sytuacja na rynku hotelarskim wynika również z dobrej sytuacji gospodarczej kraju, poprawy infrastruktury transportowej a także postrzegania naszego kraju jako bezpiecznego i atrakcyjnego dla turystów. Według GUS-u liczba udzielanych w Polsce noclegów w obiektach hotelarskich z roku na rok rośnie. Do września 2018 roku turystom krajowym i zagranicznym udzielono w Polsce w obiektach hotelowych (posiadających 10 i więcej miejsc noclegowych) prawie 39 mln noclegów, w tym turystom krajowym 27 827 773 noclegi a zagranicznym 11 014 568 noclegów (GUS, 2018). Dla porównania w 2017 r. z turystycznych obiektów noclegowych (posiadających 10 lub więcej miejsc noclegowych) skorzystało 32 mln turystów, którym udzielono 83,9 mln noclegów. W porównaniu do 2016 roku było to więcej o odpowiednio 6,2% i 5,7% (<http://www.horecanet.pl/rynek-hotelarski-w-polsce-raport>). Rośnie również liczba obiektów hotelarskich. Według raportu Colliers Internationals polski rynek hotelarski będzie się nadal dynamicznie rozwijać. Według ekspertów w najbliższym czasie powstanie w Polsce 77 nowych obiektów a 151 jest aktualnie (w 2018 r. — *przyp. Autora*) na etapie projektu lub budowy (Rynek hotelarski w Polsce. Raport, 2018).

Rosnąca konkurencja na rynku hotelarskim wymagać będzie od hotelarzy wysokiego poziomu obsługi gości, dzięki czemu możliwe będzie utrzymanie satysfakcjonującego poziomu cen usług. Niektórzy uczestnicy rynku usług hotelarskich będą musieli dokonać redefinicji swojego miejsca wśród konkurencji. Warto również wspomnieć, że niemalym zagrożeniem dla branży hotelarskiej są aktualnie oferty krótkoterminowego najmu mieszkań i apartamentów, wpisujące się w trend ekonomii dzielenia tzw. sharing economy (np. poprzez platformy Airbnb<sup>1</sup>). D.E. Jaremen i E. Nawrocka wymieniają cztery główne przewagi konkurencyjne Airbnb na rynku hotelarskim: relacja jakości do ceny, duża różnorodność oferty, dynamiczny wzrost ilościowy podaży miejsc noclegowych w dyspozycji Airbnb w stosunku do tradycyjnego hotelarstwa oraz wizerunek Airbnb jako społeczności opartej na wzajemnym zaufaniu, wspólnych zainteresowaniach i stylu życia, a nie jako pośrednika handlowego online. (Jaremen i Nawrocka, 2017, s. 293–294). Prywatne pokoje, mieszkania i domy nie posiadają jednak ża-

nych certyfikatów jakościowych, nie podlegają przepisom sanitarnym czy regulacjom dotyczącym zapewnienia bezpieczeństwa, takim jakie obowiązują w branży hotelarskiej.

## Usługi hotelarskie i ich jakość

„Hotelarstwo jest to społecznie zorganizowana usługowa działalność gospodarcza, która ma na celu zaspokajanie podstawowych potrzeb bytowych osób przebywających czasowo poza swoim gospodarstwem domowym, lub też działalność polegająca na udzieleniu gościny w celach zarobkowych. Istota hotelarstwa tkwi w gościnności, która jest bardzo specyficzna, gdyż odpłatna. Z takiego stanu rzeczy wynikają pewne zobowiązania hotelu w stosunku do gościa hotelowego: zapewnienie bezpieczeństwa pobytu, zapewnienie wygody na poziomie co najmniej takim, jaki hotel zobowiązany jest utrzymać w związku z nadaną klasą i kategorią obiektu oraz zapewnienie dobrej atmosfery pobytu, wysokich kwalifikacji zawodowych i poziomu etycznie moralnego zatrudnionych pracowników” (Panasiuk i Szostak, 2008, s. 22–23). Natomiast definicja jakości mówi, że jest ona sumą cech produktu lub usługi, decydującą o ich zdolności do zaspokojenia określonych potrzeb.

Jak wspomina J. Mazur, problematyką jakości usług najwcześniej zainteresowali się W.E. Sasser, P.R. Olsen i D.D. Wyckhoff, Ch. Gronroos, U.J. Lehtinen, R.C. Lewis i B.H. Booms. Praca dwóch ostatnich autorów pozwoliła określić pojęcie jakości usług jako funkcję dwóch zmiennych, tj. oczekiwań usługobiorców i ich faktycznych doznań podczas procesu świadczenia usługi. Jakość usług jest to, jak mówi opracowana przez nich definicja, miara wskazująca, w jakiej mierze realizacja konkretnego świadczenia odpowiada oczekiwaniom klienta. Świadczenie usług wysokiej jakości oznacza stałe spełnianie przez dostawcę oczekiwań swoich klientów (Mazur, 2001, s. 78).

W literaturze przedmiotu najczęściej spotkać można zestaw kryteriów oceny jakości usług stanowiących konglomerat wyróżników, których efekty stosowania uzależnione są od indywidualnych odczuć, doznań, nastrojów, emocji, doświadczeń i wykształcenia poszczególnych klientów. Zestaw taki obejmuje m.in.: dostępność usługi, informacje o usługach świadczonych przez firmę, kompetencje i uprzejmość personelu, zaufanie i rzetelność, odpowiedzialność, bezpieczeństwo, infrastrukturę materialną usługi, dobrą znajomość potrzeb nabywców (Łańcucki, 1997, s. 4). Zestaw ten nie jest uniwersalny dla każdego rodzaju usług. W zależności od rodzaju świadczonej usługi powinien być modyfikowany i uzupełniany o inne kryteria oceny.

Należy mieć świadomość, że jakość usług hotelarskich jest jednym z najważniejszych elementów oceny przez klienta i wyboru konkretnego obiektu. Jest też niejednokrotnie kryterium trudnym do oceny ponieważ ocena ta jest bardzo subiektywna. Każda z metod oceny jakości uwzględnia wiele różnych czynników wpływających na ostateczną ocenę jakości świadczonych usług. Wśród wielu takich metod można przedstawić trzy najbardziej popularne i stosowane w usługach hotelarskich.

Pierwsza z nich to metoda opracowana przez R. Kolmana i T. Tkaczyka nazwana „uniwersalnym wzorcem jakości usług” (UWJU). W metodzie tej „wzorzec” opracowany jest w dwóch różnych wersjach: dla usługodawcy i dla usługobiorcy. Obydwa wzorce różnią się między sobą liczbą i samymi kryteriami oceny, uwzględniając różne punkty widzenia. Przy czym kwestie bezpieczeństwa ujęto tylko w kwestionariuszu dla usługodawcy (UWJUD). Część dla usługobiorcy (UWJUB) zawiera takie kryteria jak: zachowanie uprzejmości, staranność wykonania, przestrzeganie higieny, dyspozycyjność, terminowość, czas realizacji usługi, komfort klienta, cena usługi, instrukcja, fachowość realizacji, rzetelność wykonania, zachowanie czystości, zachowanie estetyki. Wzorzec jakości do użytku usługodawcy obejmuje co następuje: zadowolenie klienta, bezpieczeństwo, konkurencję, stosunek do środowiska, kosztochłonność, potencjał kadrowy usługodawcy, energochłonność, materiałochłonność, czasochłonność, szczegółowość realizacji, kompletność realizacji, zakłócenia realizacji, skuteczność usługi, stan informacji o realizacji, złożoność postępowania (Dziadkowiec, 2006, s. 24–25). Gdy usługa zostanie w powyższy sposób dwustronnie oceniona, dokonuje się analizy zgodności usługi przez obliczenie wskaźnika „U” — stopnia zgodności ocen usługi, stanowiącego stosunek oceny szczegółowej usługi, sporządzonych przez usługodawcę do oceny szczegółowej tej samej usługi wystawionej przez usługobiorcę. Gdy  $U > 1$ , oznacza to niezadowolenie klienta, gdy  $U < 1$ , oznacza to niezadowolenie dostawcy (z uwagi na nietrafność oceny własnych działań). Miary jakości usług, miary zadowolenia klientów, mogą być mierzone na przykład poprzez badanie: liczby reklamacji, czasu realizowanych usług, dostaw, kosztów usług, wskaźników ekonomicznych firmy, lojalności klientów.

W kolejnej, opracowanej przez zespół V.A. Zeithamla, A. Parasuramana i L.L. Berry'ego w Stanach Zjednoczonych, metodzie SERVQUAL, ocena polega na pomiarze jakości usług przez porównanie oczekiwań klienta przed otrzymaniem usługi i tym co uważa, że otrzymał „konsumując” usługę (tutaj mogą pojawić się tzw. rozbieżności). Twórcy tej metody określili zestaw kryteriów jakości usług znanych pod nazwą RATER, wśród których znalazły się: infrastruktura materialna usługi, niezawodność, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów, pewność świadczenia usługi, znajomość po-

trzeb nabywców. Autorzy metody opracowali również 5 luk (GAP Model), które mogą wpłynąć na ocenę jakości przez klienta. „Wysoka jakość, zadowalająca klienta to sytuacja, w której nie ma luk. Im większa rozbieżność, tym niższa będzie ocena. W efekcie tylko wprowadzenie jakości totalnej (TQ) może zaowocować pełną satysfakcją konsumenta. Konieczne jest zatem osiągnięcie doskonałości na trzech poziomach: jakości projektowanej, jakości wykonania i przede wszystkim jakości zgodnej z wymaganiami klienta” (Dziadkowiec, 2006, s. 27). Jak wykazują niektórzy autorzy, metoda ta posiada pewne mankamenty. J. Stobiecka (2009) zwraca uwagę, że są to „zarzuty zarówno o charakterze teoretycznym (np. zastrzeżenia paradygmatyczne, obiekty wobec modelu różnicowego, orientacja na proces, a pomijanie wyników doświadczanej usługi, niestabilność wymiarów), jak i operacyjnym (definicja i rola oczekiwań, kompozycja elementów, momenty prawdy, biegunowość pozycji złożonej, punkty skali i ich opis, podwójna administracja kwestionariuszy, wyodrębniona wariancja)” (Stobiecka, 2009, s. 6). Autorka sugeruje również dużą ostrożność przy zastosowaniu metody SERVQUAL oraz poszukiwanie innych rozwiązań o właściwościach psychometrycznych.

Trzecia metoda oceny jakości usług to CIT (technika zdarzeń krytycznych) umożliwia identyfikację specyficznych zdarzeń i zachowań w procesie świadczenia usługi, odkrywając jednocześnie powody satysfakcjonujących, jak i niesatysfakcjonujących doświadczeń usługowych. W przeciwieństwie do innych metod badawczych CIT na poziomie analizy danych w procedurze używa opowiadań, a nie rozwiązań ilościowych. Poprzez obserwacje lub wywiad analiza CIT zapisuje zdarzenia i zachowania, które zostały zaobserwowane jako sukces lub porażka w osiągnięciu określonego celu. Szczególne opisy zdarzeń i zachowań są identyfikowane jako zajścia krytyczne. Zajścia krytyczne można definiować w odniesieniu do jakości usług hotelarskich jako specyficzne zdarzenia, zachowania, ich kombinacje lub serie, które są szczególnie satysfakcjonujące lub nie — z perspektywy gości hotelowych (Wszendybył i Borkowski, 2004, s. 26–28). Jak widać, autorzy przedstawionych wyżej metod badania jakości wskazują na znaczenie różnych czynników determinujących jakość usług, rzadko jednak pojawiają się w ich opracowaniach kwestie bezpieczeństwa.

## Bezpieczeństwo w usługach hotelarskich — ujęcie modelowe

Bezpieczeństwo gości hotelowych należy rozpatrywać w dwóch aspektach. Jednym są te ewentualne sytuacje, które mogą wydarzyć się na terenie

obiekty hotelarskiego — obrażenia, wypadki, poparzenia, poślizgnięcie, szkody dotyczące mienia gości hotelowych oraz śmierć. Bezpieczeństwo jednak nie ogranicza się tylko do tych aspektów. Drugą, bardzo ważną grupę stanowią zewnętrzne czynniki, takie jak zagrożenie terroryzmem, sytuacja polityczna wielu krajów, trwające od lat wojny, klęski żywiołowe. W Polsce wymagania co do kategoryzacji obiektów, wyposażenia i zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych dla hoteli i moteli, regulują właściwe ustawy i rozporządzenia (np. Rozporządzenie Ministra Turystyki i Sportu z dnia 16 listopada 2011 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie). Rozporządzenie to szczegółowo opisuje większość kwestii technicznych i elementy wyposażenia, brakuje natomiast danych mówiących, w jaki sposób realizować świadczenie usług na jak najwyższym poziomie. Tutaj standardy opracowują hotele lub sieci hotelowe w odpowiedzi na wymogi kategoryzacyjne (Załącznik do Rozporządzenia Ministra Turystyki i Sportu z dnia 16.11.2011).

W niniejszym opracowaniu szczególną uwagę poświęcono kwestiom zapewnienia bezpieczeństwa gościom na terenie obiektu hotelarskiego. Przeanalizowano najważniejsze aspekty bezpieczeństwa oraz zaproponowano zintegrowane działania, które mogą wpłynąć na zapewnienie bezpieczeństwa gości w różnych obszarach działalności hotelarskiej. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania przeprowadzono wstępną analizę czynników bezpieczeństwa mającą na celu opracowanie modelu oceny bezpieczeństwa (rysunek 1). W dalszym etapie badań założono stworzenie narzędzia badawczego, które w sposób kompleksowy pozwoli ocenić jakość świadczonych usług w aspekcie bezpieczeństwa gości hotelowych i ich mienia. W badaniu metodą wywiadu wzięli udział menedżerowie obiektów hotelarskich, wykorzystano również możliwość przeprowadzenia badania metodą obserwacji uczestniczącej.

Badaniem objęto celowo cztery miejskie obiekty hotelarskie. Pierwszy obiekt to hotel butikowy (Browar CzenstochoviA Hotel&Spa) posiadający kategorię 3\*. Część pokoi stanowią pokoje butikowe, których wnętrza zaprojektowali znani artyści. Hotel znajduje się w historycznym budynku, poza restauracją w obiekcie znajduje się browar oraz piwne spa. Drugi obiekt to hotel Arche w Częstochowie, posiadający kategorię 4\*, należący do sieci Grupa Arche, która działa na polskim rynku od 1991 roku. Sieć Arche to aktualnie 10 hoteli, które głównie znajdują się w obiektach zabytkowych, są to m.in. Zamek Janów Podlaski, Hotel Tobacco w Łodzi, Sieniawa Pałac Hotel, Pałac i Folwark Łochów. Kolejne obiekty to częstochowskie hotele Ibis (2\*) oraz Mercure (3\*) należące do sieci Accor Hotels.

Uzyskane w ten sposób informacje pozwoliły dostrzec najważniejsze i wzajemnie powiązane czynno-

ści, jakie obejmują usługi hotelarskie. Dane te pozwoliły również na opracowanie modelu koncepcyjnego momentów krytycznych w procesie świadczenia usług hotelarskich (rysunek 1). Punktem wyjścia przy opracowywaniu modelu było założenie, że bezpieczeństwo gości hotelowych zależy od bezpieczeństwa personelu i współpracowników. Bezpieczeństwo pracowników hoteli, zapewnienie im odpowiednich warunków pracy tj. bezpieczeństwo budowlano-remontowe budynków, w których znajduje się hotel, bezpieczeństwo przeciwpożarowe oraz bezpieczeństwo i higiena pracy to czynniki warunkujące prawidłowe prowadzenie działalności hotelarskiej. Największa odpowiedzialność za bezpieczeństwo gości spoczywa właśnie na personelu. Następnym krokiem było zidentyfikowanie czynników, które wpływają na pogłębianie się braku poczucia bezpieczeństwa gości w trakcie pobytu w hotelu. Podzielono te czynniki na dwie grupy: czynniki zewnętrzne — poza obiektem hotelarskim oraz czynniki wewnętrzne — na terenie obiektu hotelarskiego. Wśród elementów zewnętrznych znalazły się takie okoliczności jak terroryzm, klęski żywiołowe, przestępstwa kryminalne, epidemie chorób i inne.

Wśród czynników występujących na terenie hotelu pojawiły się takie kwestie, jak: zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych, bezpieczeństwo płatności, bezpieczeństwo danych osobowych gości, czujniki dymu, ochrona mienia, bezpieczeństwo zdrowotne i inne. Model ten nie ogranicza się jedynie do wskazania momentów krytycznych. Wskazano również na działania, które mogą podjąć zarządzający obiektem by zniwelować albo zareagować na pojawiające się zagrożenia.

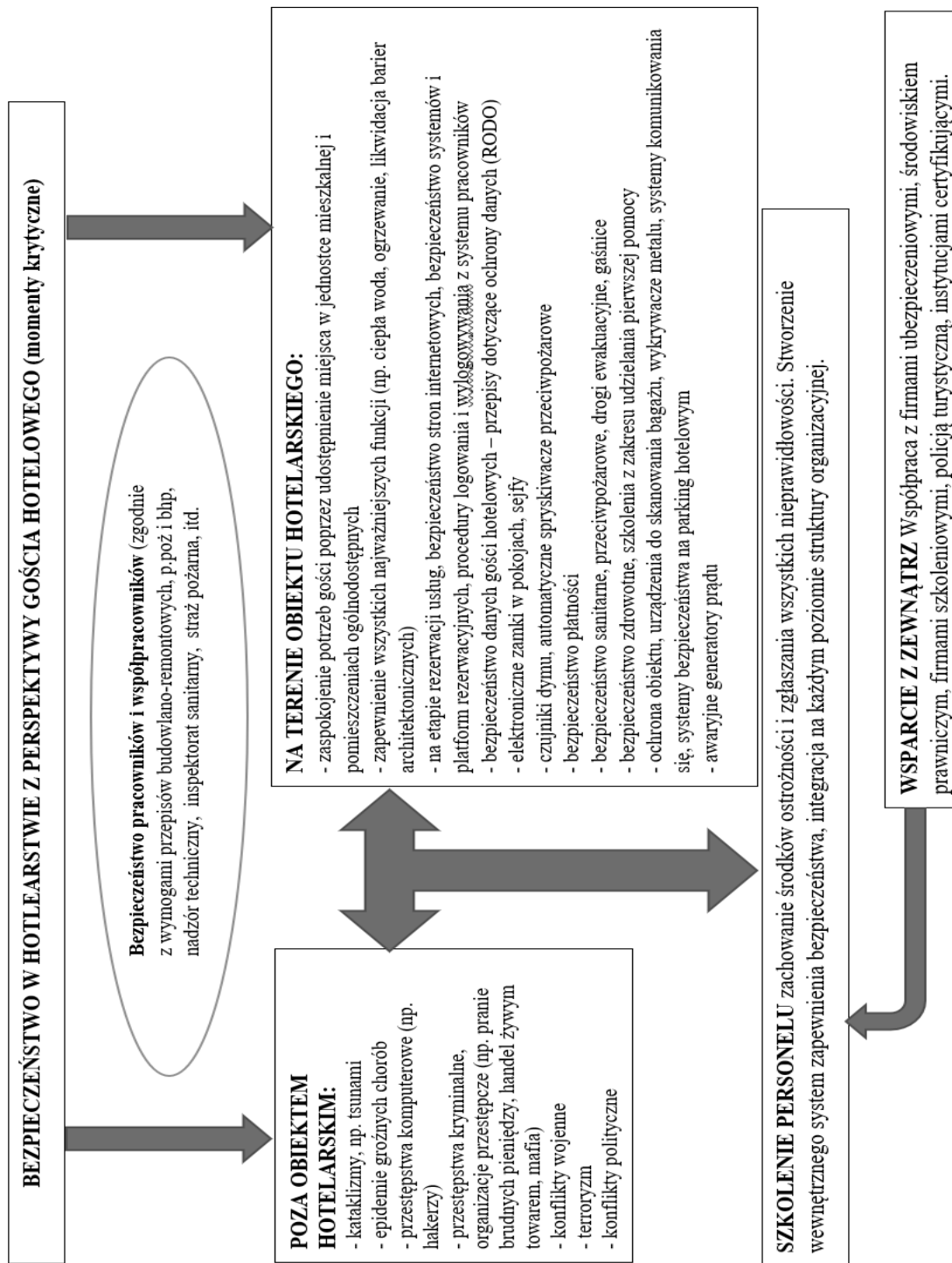
Zaprezentowany model stanowi część wstępną do dalszych badań nad bezpieczeństwem gości hotelowych jako czynnikiem determinującym wysoką jakość świadczonych usług. Jest też pierwszym krokiem do opracowania, wspomnianego wyżej, narzędzia oceny jakości usług hotelarskich w aspekcie bezpieczeństwa.

Niewątpliwie stosowanie się do procedur, szkolenie pracowników, stała współpraca z firmami zewnętrznymi, stworzenie zintegrowanego systemu komunikacji na każdym szczeblu struktury organizacyjnej pozwolą odpowiednio reagować na sytuacje kryzysowe. Należy jednak pamiętać, że tego typu rozwiązania wpływając na poczucie bezpieczeństwa gości hotelowych, nie mogą sprawiać wrażenia permanentnej inwigilacji.

## Podsumowanie

Współcześni turyści są z reguły dobrze wyedukowani, świadomi swoich potrzeb i w racjonalny sposób podejmują decyzje dotyczące zakupu produktów tu-

**Rysunek 1. Model koncepcyjny oceny bezpieczeństwa z perspektywy gości hotelowych w aspekcie jakości usług**



Źródło: opracowanie własne.

rystycznych porównując korzyści z kosztami. Bezpieczeństwo w obiektach hotelarskich powinno być dla zarządzających nimi priorytetem. Takie wyznaczniki jakości, jak materialna obudowa usługi, niezawodność, odpowiedzialność dostawców, pewność i przystępność usług, będące częścią modelu SERVQUAL, są zbyt ogólne by odnieść je do wszystkich rodzajów usług. Usługi hotelarskie, jak wspomniano wyżej, cechuje specyficzna (bo za odpłatnością) gościnność, zatem w tym przypadku, ocena jakości usług wymaga zastosowania odpowiednich kryteriów. Ważne by w takim zestawie ujęto szczegółowo opisane aspekty bezpieczeństwa. Stworzenie na podstawie badań

zmodyfikowanego instrumentu oceny jakości usług uwzględniającego elementy zapewnienia bezpieczeństwa pozwoli na wieloaspektowe badanie jakości oczekiwanej przez klienta. Umożliwi właścicielom obiektów hotelarskich oraz menadżerom jeszcze lepsze dostosowanie oferty do potrzeb gości oraz zaspokojenie oczekiwań pod względem bezpieczeństwa. Wielu potencjalnych klientów charakteryzuje duża wrażliwość na kwestie bezpieczeństwa, dlatego zarządzający obiektami hotelarskimi chcąc sprostać i przystosować się do zmieniających się warunków, również te aspekty jakości powinni akcentować w procesie komunikacji z rynkiem.

## Przypisy

<sup>1</sup> Airbnb — serwis internetowy umożliwiający wynajmowanie pokoi, mieszkań i apartamentów bezpośrednio od właścicieli. Serwis Airbnb wpisali się w nowy trend ekonomii dzielenia tzw. sharing economy, budząc jednocześnie kontrowersje wśród hotelarzy.

## Bibliografia

- Dziadkowiec, J. (2006). Wybrane metody badania i oceny jakości usług. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 717.
- Jaremen, D. E. i Nawrocka, E. (2017). Konkurencyjność Airbnb na rynku hotelarskim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 47. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.473.26>
- Łańcucki, J. (1997). Jakość usług. *Problemy Jakości*, (8).
- Mazur, J. (2001). *Zarządzanie marketingiem usług*. Warszawa: Difin.
- Panasiuk, A. i Szostak, D. (red.). (2008). *Hotelarstwo, Usługi — Eksploatacja — Zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Rynek hotelarski w Polsce. Raport. (2018). *Świat Hoteli*, (wyd. specjalne lipiec-sierpień).
- Stobiecka, J. (2009). Modele jakości usług w zastosowaniach. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 800.
- GUS. (2018). *Turyści w bazie noclegowej*. Pozyskano z <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turysci-w-bazie-noclegowej-sierpień-2018-roku,5,74.html>
- Wszendybył, E. i Borkowski, S. (2004). Jakość usług hotelarskich w aspekcie techniki zdarzeń krytycznych. *Przegląd Organizacji*, (7-8).



## PWE poleca

Każda organizacja funkcjonująca w globalnej gospodarce jest zmuszona nieustannie podejmować wyzwania dotyczące m.in. wdrożeń nowych produktów i procesów, aby móc utrzymać się w konkurencyjnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu. Powszechną praktyką staje się więc powoływanie w przedsiębiorstwach jednostek organizacyjnych zarówno planujących, organizujących, jak i nadzorujących realizowane przedsięwzięcia.

Do zadań biura zarządzania projektami (Project Management Office – PMO) należą: wspieranie i realizowanie planów strategicznych przedsiębiorstwa; utrzymanie kapitału intelektualnego; planowanie i nadzór nad wykorzystaniem zasobów; koordynacja i centralizacja podległych projektów; zarządzanie środowiskiem projektowym, w tym planowanie, standaryzacja i synchronizacja, szkolenia, kontrola; doskonalenie praktyk i rezultatów zarządzania projektami; likwidacja lub łagodzenie problemów; raportowanie projektów do wyższego szczebla zarządzania.

Biuro zarządzania projektami (PMO) to publikacja wypełniająca dotychczasową lukę na polskim rynku wydawniczym. Autor przedstawia aktualny stan wiedzy i najnowsze wyniki badań w zakresie PMO. Znakomitym uzupełnieniem podjętej tematyki są zagadnienia portfela projektów, zarządzania wiedzą projektową oraz dojrzałości biur zarządzania projektami.

Księgarnia internetowa [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

**mgr Aleksandra Wilk**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

ORCID: 0000-0002-6419-2772

e-mail: [aleksandrawilk.contact@gmail.com](mailto:aleksandrawilk.contact@gmail.com)

# Przegląd dobrych praktyk CSR w zarządzaniu kapitałem ludzkim

## Review of good CSR practices in human resources management

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw dołącza do grona społecznie odpowiedzialnych, a swoje działania przedstawia w publikowanych raportach CSR. Postępowanie według zasad tej koncepcji ma na celu m.in. uwzględnianie potrzeb zatrudnionych osób oraz zwiększanie zadowolenia pracowników. Celem artykułu jest przegląd działań CSR organizacji funkcjonujących w Polsce, w ramach programów personalnych. Analizy dokonano w oparciu o działania przedsiębiorstw raportowane w 2017 r., prowadzone w pięciu obszarach: rekrutacja i adaptacja, szkolenia i rozwój, partycypacja, wsparcie pracowników oraz *work-life balance*.

### Słowa kluczowe

CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, ZKL, zarządzanie kapitałem ludzkim

Currently, more and more enterprises join the group of socially responsible, and present their activities in published CSR reports. Proceeding according to the principles of this concept is aimed at taking into account the needs of employees and increasing employee satisfaction. The aim of the article is to review CSR activities of organizations operating in Poland as part of personnel programs. The analysis was based on the activities of enterprises reported in 2017, conducted in five areas: recruitment and adaptation, training and development, participation, employee support and work-life balance.

### Keywords

CSR, corporate social responsibility, HRM, human resources management

JEL: M14, M54

## Wprowadzenie

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR) jest pojęciem interdyscyplinarnym i niejednorodnym, lecz punktem wspólnym dla wielu definicji jest założenie, że organizacja swoją działalnością wykracza poza aspekty realizacji własnego interesu według przepisów prawa, podejmując inicjatywę w celu szeroko rozumianego dobra społecznego (McWilliams i in., 2006). Mowa więc o wszelkich dobrowolnych działaniach, obejmujących różne grupy interesariuszy, w tym interesariuszy wewnętrznych, którymi są pracownicy (Van Marrewijk i Were, 2003).

Postępowanie organizacji według zasad koncepcji CSR ma na celu uwzględnianie potrzeb zatrudnionych osób w ogólnej strategii przedsiębiorstwa, ponieważ są one cennym kapitałem<sup>1</sup>, mającym istotny wpływ na jej rozwój (Lewicka, 2011). Pracownicy są odpowiedzialni za tworzenie relacji z interesariuszami zewnętrznymi, za tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa w społeczności lokalnej, do której

sami często należą oraz za budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale ludzkim (Harrison i in., 2015). Wiąże się to z koniecznością opracowania i zastosowania przez organizację odpowiedniej praktyki personalnej, skutkującej pozyskiwaniem, utrzymaniem, rozwijaniem i motywowaniem swoich pracowników. Zmieniające się warunki rynku pracy, który zmierza w kierunku rynku pracownika, skłaniają przedsiębiorstwa do przekształcania praktyk personalnych i wzbogacaniu ich o elementy nakierowane na zadowolenie zatrudnionych (Zieliński, 2016). Działania te mogą być zaliczane jako postępowanie zgodnie z wytycznymi CSR, które podejmuje coraz więcej organizacji.

W literaturze polskiej jak i zagranicznej sporo uwagi poświęca się zagadnieniom ZKL w odniesieniu do praktyk CSR (Borkowska, 2005; Ledwidge, 2007; Lam i Khare, 2010; Inyang i in., 2011; Buėiu-niene i Kazlauskaite, 2012; Mariappanadar, 2012; Arnaud i Wasieleski, 2014; Zieliński, 2014; Jamali i in., 2015; Szczepańska-Woszczyzna, 2015; Furmańska-Maruszak i Sudolska, 2017; Sarvaiya i in.,

2018). Opracowania te poruszają omawiane zagadnienie w aspekcie teoretycznym, przedstawiają praktyki przedsiębiorstw w odniesieniu do uwarunkowań innych krajów lub są ich ilościowym ujęciem. Nie analizują jednak konkretnych programów realizowanych w organizacjach. W związku z tym, niniejsze opracowanie ma na celu przegląd działań CSR organizacji funkcjonujących w Polsce, w ramach programów personalnych. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw dołącza do grona społecznie odpowiedzialnych, a swoje działania przedstawia w publikowanych raportach CSR.

## Analiza dobrych praktyk CSR

Do przeprowadzenia przeglądu działań z obszaru ZKL, wykorzystano dane z raportów CSR<sup>2</sup> przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność na terenie Polski. Działania te obejmują nowe wytyczne programu Agenda 2030<sup>3</sup>. Przegląd, którego dokonała autorka, ma charakter poglądowy, a przytoczone działania stanowią przykłady biznesowych inicjatyw odpowiedzialnych społecznie. Dobór działań miał na celu przegląd podejmowanej aktywności CSR w zróżnicowanych przedsiębiorstwach (n = 25) i branżach (n = 15). Analizie poddano pięć aspektów zarządzania kapitałem ludzkim: rekrutacja i adaptacja, szkolenia i rozwój, partycypacja pracownicza, szeroko rozumiane wsparcie pracowników oraz work-life balance. Z 17 celów programu Agenda 2030, przeprowadzona analiza dotyczyła działań spełniających 5 z nich<sup>4</sup>. Są to:

- Cel 3: Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt.
- Cel 4: Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie.
- Cel 8: Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywnie zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi.

- Cel 9: Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność.
- Cel 10: Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami.

Analizując działania CSR organizacji w badanych obszarach ZKL, zauważyć można wzrost ich liczby na przestrzeni ostatnich lat (według danych FOB *Znajdź dobre praktyki*). W 2010 r. przedsiębiorstwa w raportach zadeklarowały podjęcie 4 działań, a 7 lat później wartość ta wzrosła do 58 działań. Największą popularnością cieszą się aktywności odnoszące się do szkolenia i rozwoju (od 2010 r. podjęto 145 praktyk), najmniejszą zaś skupiające się wokół *work-life balance* (24 praktyki). W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się jednak na przedstawieniu omawianych praktyk od strony jakościowej, opisując wybrane przykłady.

## Dobre praktyki CSR w rekrutacji i adaptacji pracowników

Pierwszą grupą dobrych praktyk CSR jest rekrutowanie i adaptowanie nowych pracowników. „Taste you career with Capgemini” to inicjatywa firmy Capgemini Polska, mająca na celu przybliżenie tematyki rekrutacyjnej. Spotkania w formie *speed recruiting* („randki rekrutacyjne”) realizowano w nietypowych miejscach, takich jak np. dach Teatru Śląskiego czy poddasze Filharmonii Śląskiej. EmiTel w ramach programów adaptacyjnych wprowadziło spotkania z przełożonymi lub przedstawicielami firmy, których zadaniem było wdrożenie nowozatrudnionego i pokazanie w jaki sposób działa przedsiębiorstwo. Inicjatywa Grupy Pelion opierała się na organizacji „Welcome Day”, czyli spotkań młodych talentów z całego kraju, w celu nawiązywania relacji oraz sprawniejszego wejścia w nowe zadania. Pomysłem na stworzenie gier wy-

Tablica 1. Przykłady praktyk CSR — Rekrutacja i adaptacja

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
Taste you career with Capgemini	Capgemini	Usługi	Cel 4
Program onboardingowy	EmiTel	Telekomunikacja	Cel 8
Welcome Day — Pelion	Grupa Pelion	Farmaceutyka	Cel 4
Planszowa gra edukacyjna dla pracowników PGE	PGE Polska Grupa Energetyczna	Energetyka	Cel 4
NanoShadow — innowacyjne podejście PwC do rekrutacji	PwC	Konsulting	Cel 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

kazała się PGE Polska Grupa Energetyczna oraz PwC. W pierwszym przypadku pracownicy organizacji stworzyli grę planszową, przybliżającą zagadnienia z branży energetycznej, których znajomość z pewnością pomoże kandydatom podczas procesów rekrutacyjnych. PwC postawiło natomiast na grę fabularną, której zadaniem było wspieranie procesu rekrutacji. Gra polegała na przeprowadzeniu audytu i wprowadzeniu na giełdę fikcyjnej firmy oraz śledzeniu przebiegu jej działań w dalszych etapach rywalizacji.

było przygotowanie ośmiu projektów związanych z Celami Zrównoważonego Rozwoju, które w dalszym etapie zostaną zrealizowane przez Orange Polska. Stena Recycling postawiła na rozwój brygadzystów, ale w nieco innowacyjny sposób — proponując im szkolenia przywódcze i menedżerskie, którymi wcześniej objęte były osoby zatrudnione na stanowiskach wysokiego szczebla. Działania te wpłynęły na nawiązanie współpracy z przełożonymi, którzy już wcześniej znali zagadnienia poruszane w projekcie oraz na wzrost efektywności warsztatu.

Tablica 2. Przykłady praktyk CSR — Szkolenia i rozwój

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
Akademia Rozwoju Doradcy	Credit Agricole Bank Polska	Finanse	Cel 4
Akademia Elephate	Elephate	Marketing	Cel 8
Train the trainers	Ergo Hestia	Finanse	Cel 4
Akademia Odpowiedzialnego Zarządzania w Orange Polska	Orange Polska	Telekomunikacja	Cel 4
Szkolenia menedżerskie i przywódcze dla brygadzystów	Stena Recycling Sp. z o.o.	Recykling	Cel 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

## Dobre praktyki CSR w szkoleniu i rozwoju pracowników

Wśród przedsiębiorstw, które postawiły na rozwój i szkolenie swoich pracowników znalazł się Credit Agricole Bank Polska. Program Akademii Rozwoju Doradcy miał na celu zachęcanie osób, zatrudnionych na tym stanowisku, do wzięcia odpowiedzialności za własny rozwój zawodowy. W podobnym kierunku zmierzała firma Elephate, która w odpowiedzi na aktualne potrzeby rynku (odnośnie systemu kształcenia specjalistów SEO i *content marketing*), wdrożyła proces doskonalenia kompetencji — Akademia Elephate. Inicjatywa bazowała na przekazywaniu *know-how* przez ekspertów wewnętrznych. Pracownicy ERGO Hestii uczestniczyli w programie „Train the trainers” skierowanym do grupy trenerów wewnętrznych. W jego ramach starano się przyczynić do wyrównywania szans wszystkich pracowników w dostępie do wiedzy. Orange Polska we współpracy z Katedrą Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego zorganizowała cykl spotkań z wykładowcami akademickimi oraz praktykami biznesu, posiadającymi doświadczenie w realizacji działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Efektem spotkań

## Dobre praktyki CSR w partycypacji pracowniczej

Partycypacja pracownicza to trzeci obszar poddany analizie. Grupa Enea w swoim projekcie skupiła się na poprawie zasad współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami, a także kadrą menedżerską i pracownikami. W tym celu organizowano liczne spotkania i warsztaty, których zadaniem było znalezienie optymalnych rozwiązań dotyczących dalszych kierunków rozwoju. „Pudełko pomysłów” stworzone przez Eurocash, to kolejna z dobrych praktyk CSR. Za pośrednictwem portalu pracowniczego zatrudnieni mogli zgłaszać swoje pomysły usprawniające funkcjonowanie całej firmy. Portal umożliwiał również komentowanie pomysłów innych (niezależnie od stanowiska) oraz oddawanie głosów na najlepszy projekt. W 2017 r. zgłoszono 142 pomysły. Grupa Kapitałowa LOTOS realizowała podobne działania. „Program wspierania innowacyjności” miał zachęcać pracowników do poszukiwania, opracowywania i zgłaszania sposobów na usprawnienie pracy. Mostostal Warszawa do projektu „MTeam” zaangażował ponad 100 pracowników, dzieląc ich na osiem grup. Celem tego projektu było zainicjowanie zmian dokonywanych przy



udziale zatrudnionych. Z ponad 100 zgłoszonych pomysłów wybrano 20, które były odpowiedzią na aktualne potrzeby biznesowe firmy. Projekt „One Hour Your Power” realizowany w T-Mobile Polska polegał na comiesięcznym zgłaszaniu przez pracowników inicjatyw usprawniających pracę i procesy. Co 30 dni prezes wybierał najciekawszy projekt i spotykał się podczas dyskusji z pomysłodawcą. Najlepsze propozycje z całego roku zostały zrealizowane przez przedsiębiorstwo.

wijaniu swojego talentu. Grupa Raben realizowała trójelementowy program motywacyjno-łojalnościowy. Jednym z elementów był konkurs nagradzający za najlepsze wyniki w ramach swojego oddziału. Pracownicy zostali także zaangażowani w projektowanie i testowanie odzieży roboczej. W 2017 r. firma Leroy Merlin uruchomiła Fundusz Mieszkaniowy, wspierający finansowo pracowników w zakupie pierwszego mieszkania lub domu. Jego celem było ułatwienie zatrudnionym osobom zaciągnięcie kre-

**Tablica 3. Przykłady praktyk CSR — Partycypacja pracownicza**

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
Nowa energia	ENEA	Energetyka	Cel 8
Pudełko pomysłów	Grupa Eurocash	Handel	Cel 8
Program wspierania innowacyjności	Grupa LOTOS	Surowce i paliwa	Cel 9
MTeam	Mostostal Warszawa	Budownictwo i nieruchomości	Cel 8, cel 9
One Hour Your Power	T-Mobile Polska	Telekomunikacja	Cel 4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

## Dobre praktyki CSR we wspieraniu pracowników

Dobre praktyki CSR są również podejmowane w obszarze szeroko rozumianego wsparcia dla pracowników. Firma Anwil postawiła na dofinansowy-

dytu hipotecznego. Volkswagen Motor Polska skierował swoje działania w stronę grupowych ubezpieczeń emerytalnych, realizowanych od 2002 r. Dodatkowo uruchomiono program emerytalny, oferujący inne formy oszczędzania, do którego mogły przystąpić osoby już z miesięcznym stażem pracy.

**Tablica 4. Przykłady praktyk CSR — Wsparcie pracowników**

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
ANWIL Pasja	ANWIL	Przemysł chemiczny	Cel 4
Kampania Talenty Carrefour	Carrefour	Handel	Cel 8
Raben dba o kierowców	Grupa Raben	Transport i logistyka	Cel 8
Fundusz Mieszkaniowy pracowników Leroy Merlin	Leroy Merlin	Handel	Cel 10
Pracowniczy program emerytalny	Volkswagen Motor Polska	Motoryzacja	Cel 10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

wanie zainteresowań i hobby swoich pracowników w czasie wolnym od pracy, realizowanych samodzielnie lub ze współpracownikami. Do 2017 r. takie wsparcie otrzymało blisko 600 osób, czyli średnio co drugi zatrudniony. Carrefour zorganizował konkurs, do którego 291 pracowników zgłosiło swoje prywatne pasje. Dziewięciu zwycięzców otrzymało dofinansowanie i wsparcie merytoryczne w roz-

## Dobre praktyki CSR w aspekcie *work-life balance*

Ostatnim omawianym obszarem są dobre praktyki CSR w obszarze *work-life balance*. Firma 3M dołączyła do ogólnopolskiej akcji „Dwie godziny dla rodziny”, w ramach której pracownik w danym

Tablica 5. Przykłady praktyk CSR — *Work-life balance*

Praktyka	Przedsiębiorstwo	Branża	Cel zrównoważonego rozwoju
Dwie godziny dla rodziny	3M w Polsce	Handel	Cel 3
Elastyczne miejsce pracy	DB Schenker	Transport i logistyka	Cel 8
Work-life balance w Grupie Agora	Grupa Agora	Media	Cel 8
Program Healthy Well-being	Grupa VELUX	Budownictwo i nieruchomości	Cel 3
Odlotowa biblioteczka Kraków Airport	Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków-Balice	Transport i logistyka	Cel 8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017.

dniu pracy może przyjść do niej dwie godziny później, wyjść wcześniej lub wyjść w ciągu dnia, aby spędzić ten czas z bliskimi. Pracownicy biurowi firmy DB Schenker mogą zamienić pracę w biurze na pracę w domu, do 104 dni roboczych w roku, czyli średnio dwa dni w tygodniu. Organizacja wymaga jednak od pracowników zachowania wszelkich zasad BHP, a praca poza biurem może być kontrolowana przez przełożonego. Grupa Agora, która również uczestniczy w programie „Dwie godziny dla rodziny”, oferuje swoim pracownikom bogaty system kafeteryjny, w ramach którego zatrudnieni mogą korzystać z licznych zajęć sportowych czy wydarzeń kulturalnych. Grupa VELUX realizuje program tworzenia zdrowych, komfortowych i przyjaznych warunków pracy, w czterech obszarach: edukacja, zdrowie, komfort i ergonomia pracy oraz aktywność fizyczna. Pracownicy mają codziennie do dyspozycji świeże owoce i warzywa, zestawy herbat oraz ziół. Zachęcani są do rezygnacji z posiłków typu *fast food*, wykonywania badań profilaktycznych w ramach pakietów medycznych oraz podejmowania aktywności fizycznej. W Międzynarodowym Porcie Lotniczym Kraków-Balice pracownicy stworzyli „odlotową biblioteczka”. Jej nazwa jest wynikiem przeprowadzonego wśród nich konkursu. Jest to miejsce, gdzie każdy może przynieść nieczytaną książkę, wymienić ją na inną, zabrać w podróż lub na stałe. Obecnie w zbiorach znajduje się kilkaset pozycji, a obok regałów zaaranżowano strefę czytelnika.

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza działań CSR w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim pokazuje jak bogate i różnorodne są praktyki przedsiębiorstw prowadzących w Polsce swoją działalność. Jedne stawiają na sprawdzone rozwiązania, inne dążą do zaspokajania potrzeb pracowników w kreatywny sposób. Celami zrównoważonego rozwoju, które najczęściej towarzyszyły organizacjom, była dobra jakość edukacji — cel 4 (10 praktyk) oraz wzrost gospodarczy i godna praca — cel 8 (10 praktyk). Wskazuje to na dążenia przedsiębiorstw do rozwoju swoich pracowników i zapewniania im odpowiednich warunków pracy, które wpływają na uzyskiwane efekty. Dążenia te świadczą również o świadomości organizacji dotyczącej znaczenia tak cennego zasobu, jakim jest kapitał ludzki oraz o jego wpływie na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki. Działania CSR wpływają nie tylko na postrzeganie organizacji przez interesariuszy i jej prestiż, ale w obliczu zmieniającego się rynku pracy, mogą w znaczący sposób przyczynić się do pozyskania nowych, wartościowych pracowników, którzy zwracają uwagę na stosunek organizacji do potrzeb zatrudnionych. Stwarzanie możliwości do generowania pomysłów i nowych rozwiązań przez pracowników daje podwójną korzyść — rozwój dla przedsiębiorstwa oraz dla pracownika, który ponadto czuje się doceniony i potrzebny swojej organizacji.

## Przypisy

<sup>1</sup> Pod pojęciem zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) rozumie się zarządzanie wiedzą, umiejętnościami, możliwościami oraz potencjałem do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywanym przez ludzi pracujących w danej firmie (Baron i Armstrong, 2008).

<sup>2</sup> Raporty dotyczyły działalności CSR przedsiębiorstw w 2017 r.

<sup>3</sup> W 2015 r. 193 państwa Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), w tym Polska, przyjęły program działań o bezprecedensowym zakresie i znaczeniu — Agenda 2030. Objął on 17 celów zrównoważonego rozwoju, na które złożyło się 169 szczegółowych zadań, obejmujących trzy wymiary: gospodarczy, społeczny i środowiskowy (Ministerstwo Rozwoju, 2015).

<sup>4</sup> Wszystkie cele zostały przedstawione i szczegółowo omówione w raporcie dotyczącym programu *Agenda 2030* (Ministerstwo Rozwoju, 2015).

## Bibliografia

- Arnaud, S. i Wasieleski, D. M. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313–334. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1652-z>
- Baron, A. i Armstrong, M. (2008). *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Borkowska, S. (2005). CSR — wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (6), 9–29. [https://doi.org/10.12775/aunc\\_zarz.2016.005](https://doi.org/10.12775/aunc_zarz.2016.005)
- Buėiuniene, I. i Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/17465261211195856>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2017). *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2017. Dobre praktyki*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Furmańska-Maruszak, A. i Sudolska, A. (2017). Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR. *Organizacja i Kierowanie*, (2), 253–267.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. i Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestao de negócios*, 17(55), 858–869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Inyang, B. J., Awa, H. O. i Enuoh, R. O. (2011). CSR — HRM nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118–126.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M. i Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR — HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Lam, H. i Khare, A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, 3(2), 3–15.
- Ledwidge, J. (2007). Corporate social responsibility: The risks and opportunities for HR: Integrating human and social values into the strategic and operational fabric. *Human Resource Management International Digest*, 15(6), 27–30. <https://doi.org/10.1108/09670730710820190>
- Lewicka, D. (2011). Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne. *Problemy Zarządzania*, 34, 106–126.
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168–184. <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>
- McWilliams, A., Siegal, D. S. i Wright, P. M. (2006). Guest editors' introduction, Corporate social responsibility, strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 10–18.
- Ministerstwo Rozwoju. (2015). *Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju — implementacja w Polsce*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju. <https://doi.org/10.1787/9789264265981-pl>
- Sarvaiya, H., Eweje, G. i Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: Strategic partnership or operational support? *Journal of Business Ethics*, 153(3), 825–837. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3402-5>
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Responsible leadership contribution to human resource management — a study of CSR — HR interface. *Procedia Economics and Finance*, 34, 403–409. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01647-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01647-0)
- Van Marrewijk, M. i Were, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107–119.
- Zieliński, M. (2014). Korzyści z wdrożenia koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 74, 653–663. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2018.076.13>
- Zieliński M. (2016). Znaczenie CSR w warunkach rynku pracownika. *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 95, 567–576.



W monografii zarządzanie łańcuchem dostaw jest przedstawione jako proces stanowiący syntezę wzajemnie dopełniających się czynności regulacyjnych będących treścią funkcji planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania działań wielopodmiotowych natury logistycznej i pozalogistycznej. Orientację procesową zarządzania łańcuchem dostaw osadzono w nurcie zintegrowanym, który łączy czynności regulacyjne realizowane w sposób zrutyinizowany i mechanistyczny z niesformalizowanym i kreatywnym podejściem do organizacyjnego uczenia i rozwijania umiejętności. Stąd w ujęciu zintegrowanym zarządzanie łańcuchem dostaw polega na odnotowaniu i wyjaśnieniu etapów w procesie zarządzania z jednoczesnym uwzględnieniem czynników osobowościowych i aksjologicznych. Zgodnie z podejściem zintegrowanym etapy procesu zarządzania łańcuchem dostaw niekoniecznie przebiegają w określonym porządku, sekwencyjnie i liniowo, lecz wzajemnie na siebie nachodzą oraz mogą następować jednocześnie i w różnej kolejności. Przebieg procesu zarządzania jest bowiem uzależniony od uwarunkowań występujących w konkretnej sytuacji decyzyjnej. W celu omówienia wzajemnego oddziaływania podejścia normatywnego i behawioralnego w zarządzaniu łańcuchem dostaw wykorzystano koncepcję krawędzi chaosu. W myśl przyjętego w książce stanowiska, świadomość istnienia oraz umiejętność oscylacji łańcucha dostaw na krawędzi chaosu jest rezultatem aplikacji podejścia zintegrowanego w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Innymi słowy, krawędź chaosu umożliwia menedżerom dostrzeżenie różnych odcieni szarości, które manifestują zróżnicowaną intensywność stosowania podejścia normatywnego i behawioralnego podczas realizacji czynności regulacyjnych zarządzania łańcuchem dostaw.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

**dr Alicja Winnicka-Wejs**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID: 0000-0001-8263-8064

e-mail: a.winnicka-wejs@ue.katowice.pl

**Dominika Szottysik**

Koto Naukowe „HR-owców”

# Wolontariat pracowniczy jako narzędzie CSR

## Corporate Volunteering as a CSR tool

W artykule scharakteryzowano wolontariat pracowniczy jako narzędzie CSR, podkreślając jego rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przedstawiono wybrane definicje wolontariatu pracowniczego i jego formy. Przeanalizowano dobre praktyki wolontariatu pracowniczego z lat 2016–2018 pod kątem realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz wskazano określone korzyści z jego stosowania w organizacjach. Ponadto opisano wyniki własnego badania empirycznego przeprowadzonego wśród wybranej grupy wolontariuszy, dotyczącego kompetencji rozwijanych w trakcie działalności wolontaryjnej.

**Słowa kluczowe**

wolontariat pracowniczy, społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie zasobami ludzkimi

The article characterizes corporate volunteering as a CSR tool, emphasizing its role in human resources management. Selected definitions of corporate volunteering and its form are presented. Good practices of corporate volunteering were analyzed from 2016-2018 in terms of achieving the goals of sustainable development and specific benefits from its use in organizations. In addition, the results of own empirical research conducted among a selected group of volunteers regarding the competences developed during voluntary activities are described.

**Keywords**

Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Human Resource Management

JEL: M 14

## Wprowadzenie

Przedmiotem artykułu jest wolontariat pracowniczy, który wydaje się być zagadnieniem eksplorowanym w niewystarczającym stopniu i nie do końca rozpoznanym. Dla przykładu, w popularnej polskiej bazie „BazEkon” znajduje się tylko 27 publikacji z przypisanym terminem „wolontariat pracowniczy” (BazEkon, 2019). W związku z tym podjęty problem badawczy jest ciekawy i wymagający aktualizacji wiedzy w tym zakresie.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wolontariatu pracowniczego jako narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, Corporate Social Responsibility), ze szczególnym uwzględnieniem jego roli w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Na uwagę zasługuje analiza dobrych praktyk z lat 2016–2018 oraz opis wyników własnego badania empirycznego dotyczącego wpływu wolontariatu na rozwój kompetencji pracowników.

Jako metodę badawczą wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz dostępnych

raportów. Ponadto dokonano analizy wyników własnego badania empirycznego przeprowadzonego w 2018 r. wśród wybranej grupy wolontariuszy.

## Wolontariat pracowniczy jako narzędzie CSR w obszarze zatrudnienia

W literaturze przedmiotu występują różnorodne definicje pojęcia wolontariatu pracowniczego, w których akcentuje się jego cechy takie, jak: dobroć, bezinteresowność, świadome zaangażowanie (tablica 1).

Biorąc pod uwagę określone kryteria podziału, można wyróżnić następujące formy wolontariatu pracowniczego (Dylus i Matyjaszczyk, 2018, s. 10–13; Gołaszewska-Kaczan, 2017, s. 102):

- udział w akcjach społeczno-charytatywnych, organizowanych przez NGO lub fundacje, autorskie programy społeczne przedsiębiorców, autor-

**Tablica 1. Definicje wolontariatu pracowniczego**

Autor	Definicja wolontariatu pracowniczego
Lorecka (2011, s. 20)	„Jest zjawiskiem szczególnym, gdyż poza dobroczynnością z tzw. potrzeby serca, ujmuje w sobie wielorakie aspekty oddziaływania w obszarze nie tylko wolontariusz-beneficjent (społeczeństwo), lecz także wolontariusz — pracodawca oraz firma-społeczeństwo”
Adamik i Nowicki (2012, s. 519)	„Jest to korporacyjna (biznesowa) odmiana wolontariatu, czyli bezpłatnego, dobrowolnego i świadomego działania dla dobra innych osób, wykraczająca poza więzi rodzinne i przyjacielskie”
Gołaszewska-Kaczan (2017, s. 99)	„Wolontariat pracowniczy — jak sugeruje już samo określenie — polega na zaangażowaniu pracowników, którzy reprezentują konkretną firmę i pracują tak naprawdę na jej rachunek. Rozpatrywany wolontariat pracowniczy jest instrumentem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa w ramach ich prospołecznej działalności”
Encyklopedia CSR (2019)	„Wolontariat pracowniczy to działania polegające na podejmowaniu i wspieraniu przez firmę działalności pracowników na rzecz organizacji pozarządowych i określonych przepisami prawa instytucji. Pracownicy-wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując swoje umiejętności i zdolności, natomiast firma umożliwia im podejmowanie takich inicjatyw oraz wspiera ich działania finansowo lub organizacyjnie”

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł ujętych w tablicy.

skie lokalne projekty pracownicze, zbiórki pracownicze, składki pracownicze, akcje krwiodawstwa (kryterium: podmiot inicjujący i charakter działania);

- długoterminowy, krótkookresowy: okresowy, jednorazowy (kryterium: czas trwania działań wolontariackich);
- akcyjny, systemowy (kryterium: spontaniczność działań);
- wolontariat czasu, wolontariat kompetencji (kryterium: przedmiot daru);
- bezpośredni, pośredni (kryterium: sposób kontaktu z beneficjentami).

W literaturze przedmiotu wolontariat pracowniczy stanowi jedno z narzędzi realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Leoński, 2015, s. 233–242), które można zaklasyfikować do obszaru CSR: zatrudnienia, obok takich domen, jak dobrobyt pracowników, warunki miejsca pracy, rozwój kadr (Adamik i Nowicki, 2012, s. 513–519).

W praktyce istnieje mapa odpowiedzialności firm wobec pracowników w strategii CSR, gdzie wolontariat pracowniczy znajduje się obok takich zagadnień, jak: warunki zatrudnienia i wynagrodzenia, bezpieczeństwo i zdrowie, edukacja i rozwój, satysfakcja i komunikacja, zaangażowanie pracowników w zarządzanie, równe szanse i polityka różnorodności, równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym (zob. Gadomska-Lila, 2012, s. 46–47).

Obecnie wolontariat pracowniczy rozwija się jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, przydat-

ne m.in. w procesie rozwoju pracowników, zarządzania talentami (Kulig-Moskwa, 2014, s. 1100). Jest istotnym elementem budowania wizerunku pracodawcy (Przemysłańska-Włosek, 2012, s. 32–35), jak również innowacyjnym instrumentem polityki motywacyjnej personelu, narzędziem interioryzacji odpowiedzialności społecznej w firmie i wzmocnienia kultury organizacyjnej (por. Lorecka, Murawski i Kosycarz, 2011, s. 209–224).

Wolontariat pracowniczy może wynikać wprost z zapisów misji lub strategii firmy i wskazane jest, by był powiązany z polityką personalną (Grabus i Rogowska, 2016, s. 94, 103).

## Wolontariat pracowniczy — przykłady dobrych praktyk

Z analizy *Raportów Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki z lat 2016–2018* wynika, że organizacje realizują wolontariat pracowniczy poprzez zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej, realizując najczęściej następujące Cele Zrównoważonego Rozwoju: „Mniej nierówności”, „Dobre zdrowie i jakość życia”, „Dobra jakość edukacji” (tablica 2).

Promocją idei wolontariatu pracowniczego nie-rzadko zajmują się działy personalne. Specjaliści ds. HR z dużym powodzeniem zaangażowanie pracowników w sprawy społeczne, ich wrażliwość i goto-

Tablica 2. Przykłady dobrych praktyk wolontariatu pracowniczego w Polsce (lata 2016–2018)

Cel Zrównoważonego Rozwoju	2018	2017	2016	Przykłady praktyk wolontariatu pracowniczego
1. Koniec z ubóstwem	13	5	3	Świąteczna zbiórka na rzecz Domu Matek z Dziećmi PGNiG (2018); Udział Allegro.pl w akcji Szlachetna Paczka (2017); Konkurs Grantowy „Wspieramy Wolontariuszy” — Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Jana Pawła II Kraków-Balice (2016)
2. Zero głodu	3	1	1	Wolontariat pracowniczy Groupon Shared Services i Groupon (2018); Współpraca Hewlett Packard Enterprise z Fundacją Antoni (2017); Zbiórka żywności — wolontariat pracowniczy Banku Zachodniego WBK (2016)
3. Dobre zdrowie i jakość życia	20	6	0	Energia dobrych słów Tauron Polska Energia (2018); Charytatywne zajęcia sportowe — Dentsu Aegis Network Polska (2017)
4. Dobra jakość edukacji	19	10	4	Program społeczno-wolontaryjny „Razem z Grupą” — Grupa Kęty (2018); Program wolontariatu pracowniczego „Millantrop” — Bank Millenium (2017); Kopalnia Aktywności — Grupa FAMUR (2016)
5. Równość płci	0	0	0	Brak przykładu dobrej praktyki w Raportach
6. Czysta woda i warunki sanitarne	1	0	0	Akcja Sprzątanie świata — Coca-Cola HBC Polska i Coca-Cola Poland Services (2018)
7. Czystai dostępna energia	0	0	0	Brak przykładu dobrej praktyki w Raportach
8. Wzrost gospodarczy i godna praca	3	1	0	Akademia Liderów Wolontariatu w PZU (2018); Program wolontariatu pracowniczego Coca-Cola HBC Polska (2017)
9. Przemysł, innowacyjność, infrastruktura	1	0	0	Wolontariat na rzecz dzieci chorujących na schorzenia onkologiczne — Urtica (2018)
10. Mniej nierówności	26	6	2	Formy — Fabryka inicjatyw w Fabryce Mebli „Forte” (2018); Dzień Wolontariusza w Pramerica (2017); Wolontariat Pracowników Grupy GPEC (2016)
11. Zrównoważone miasta i społeczności	16	5	1	Dzień Wolontariusza w Leroy Merlin Polska (2018); „Mikrodotacje” Banku Ochrony Środowiska (2017); Wolontariat i współpraca z biurem Europejskiej Stolicy Kultury — Hewlett Packard Enterprise (2016)
12. Odpowiedzialna produkcja i konsumpcja	2	0	0	Program „On Demand Community Volunteers” — IBM (2018)
13. Działania w dziedzinie klimatu	0	0	0	Brak przykładu dobrej praktyki w Raportach
14. Życie pod wodą	0	0	0	Brak przykładu dobrej praktyki w Raportach
15. Życie na lądzie	3	0	0	Karma wraca — zbiórka pożywienia dla zwierząt w Grupie Enea (2018)
16. Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje	1	1	0	IBM Corporate Service Corps (2018, 2017)
17. Partnerstwa na rzecz celów	1	0	0	Program Wolontariatu Pracowniczego „Aktywni i Pomocni” — Górażdże Cement (2018)
Brak w Raporcie przyporządkowania do konkretnego Celu	19	3	10	Program Wolontariat ING (2018); Program grantowy InicJaTyWy — Carlsberg Polska (2017); „Ochronkowe Dzieciaki” warsztaty tematyczne w Ochronce Betlejem w Wolbromiu — SumiRiko Poland (2016)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2016; 2017; 2018.

wość do współpracy wykorzystują w celu budowania zespołów i rozwijania kompetencji pracowników (Pietrowski, 2011, s. 22).

Wprowadzenie wolontariatu pracowniczego w firmie wiąże się z określonymi korzyściami (tablica 3).

## Wolontariat jako element rozwoju kompetencji pracowników — wyniki badań własnych

Wyniki własnych badań empirycznych pokazały, że wolontariat jest istotnym elementem rozwoju

**Tablica 3. Korzyści z wolontariatu pracowniczego w organizacji**

Rodzaj korzyści	Charakterystyka
Korzyści wewnętrzne organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integracja pracowników i zwiększenie ich satysfakcji z pracy</li> <li>• Podnoszenie kwalifikacji pracowników</li> <li>• Wspieranie procesu dzielenia się wiedzą</li> <li>• Zmiana postrzegania organizacji przez pracowników</li> <li>• Wzmocnienie więzi emocjonalnych z organizacją</li> <li>• Pozyskiwanie i zatrzymywanie wartościowych pracowników</li> </ul>
Korzyści zewnętrzne organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaufanie społeczności lokalnej</li> <li>• Bezkonfliktowe funkcjonowanie organizacji w otoczeniu</li> <li>• Budowanie lojalności klientów wobec marki</li> <li>• Budowanie pozytywnego wizerunku organizacji odpowiedzialnej, zaangażowanej w sprawy społeczne</li> </ul>
Korzyści dla pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobisty rozwój, samopoznanie i doskonalenie się</li> <li>• Rozwijanie nowych umiejętności, kompetencji</li> <li>• Sposób na realizowanie zainteresowań i pasji</li> <li>• Satysfakcja z pożytecznych i wartościowych działań</li> <li>• Inspiracje dla kreatywnego myślenia</li> <li>• Zawieranie nowych przyjaźni</li> </ul>
Korzyści dla społeczności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa sytuacji osób potrzebujących</li> <li>• Promocja różnego rodzaju działań dobroczynnych</li> <li>• Integracja lokalnej społeczności</li> <li>• Stymulacja rozwoju gospodarczego danego regionu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Olbrot-Brzezińska, 2007, s. 27–47; Gołaszewska-Kaczan, 2008, s. 47–48; Kulig-Moskwa, 2010, s. 65–79; Pietrowski, 2011, s. 22; Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w Warszawie, 2013, s. 16–17; Lustyk, 2014, s. 89–90; Leoński, 2015, s. 239–241; Golba, 2015, s. 29–37; Mazur-Wierzbicka, 2017, 64–74.

kompetencji pracowników. Na potrzeby pisania pracy licencjackiej przeprowadzono badanie wśród wolontariuszy zgrupowanych na portalu społecznościowym Facebook „Wolontariusze Szlachetnej Paczki i Akademii Przyszłości” (zob. [www.szlachetnapaczka.pl](http://www.szlachetnapaczka.pl), 07.05.2018). W dniach 16–20 maja 2018 r. na dwadzieścia pytań z autorskiego, elektronicznego kwestionariusza ankiety odpowiedziało 120 osób z całej Polski — głównie kobiety (82%), w wieku od 20 do 35 lat (66%), pracujące (55%) i posiadające wyższe wykształcenie (45%). Według badanych udział w wolontariacie rozwija różne kompetencje pożądane na rynku pracy, przyczyniając się do wzrostu ich poziomu.

Badani rozwinęli przede wszystkim komunikatywność (75 wskazań), pracę zespołową (74 wskazania) oraz nawiązywanie kontaktów (58 wskazań). Najwięcej respondentów (50%) stwierdziło, że wolontariat rozwinął ich kompetencje interpersonalne, 34% wskazało, że motywację do pracy, a 33% — organizację pracy własnej. Podczas ich działalności wolontaryjnej w bardzo dobrym stopniu rozwinęły się: odpowiedzialność, komunikatywność oraz budowanie relacji z innymi; w stopniu dobrym: zachowania asertywne, rozwiązywanie konfliktów.

Zdaniem badanych wolontariat kształtuje także ich bezinteresowność (59%) oraz zaangażowanie (55%). Ponad połowa (52%) uznała, że pracodawcy chętniej zatrudniają osoby zaangażowane w wolontariat, a 61% zgodziła się ze stwierdzeniem, że doświadczenie wolontariusza czyni go bardziej pożądanym na rynku pracy. Na uwagę zasługuje fakt, iż jednym z głównych motywatorów do podejmowania działań wolontaryjnych jest zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, a więc rozwój kompetencji (Szołtysik, 2018, s. 33–47).

Omówione powyżej wyniki badań są zbieżne z dostępnymi raportami dotyczącymi roli wolontariatu pracowniczego w rozwoju kompetencji pracowników, z których wynika, że rozwija on i pozwala zdobyć przede wszystkim umiejętności miękkie (por. Kulig-Moskwa, 2014, s. 1099–1106).

## Podsumowanie

Wolontariat pracowniczy stanowi istotne narzędzie CSR w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza przy realizacji takich funkcji personalnych, jak motywowanie i rozwój pracowników

(w tym: doskonalenie kompetencji interpersonalnych). Może też z powodzeniem być stosowany w koncepcji zarządzania marką pracodawcy.

Analiza przykładów dobrych praktyk w Polsce (2016–2018) wykazała, że organizacje przez wolontariat pracowniczy najczęściej realizują Cele Zrównoważonego Rozwoju związane ze zmniejszaniem nierówności, poprawą zdrowia i jakości życia oraz edukacji. Wolontariat pracowniczy najczęściej realizowany jest w dużych organizacjach (Mazur-Wierzbicka, 2018, s. 61), a w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw przeszkodą w jego realizacji są m.in. bariery finansowe, niska świadomość właścicieli (Każmierczak, 2016, s. 34).

Wydaje się, że nie dostrzega się wartości, jaką niesie za sobą wolontariat pracowniczy dla różnych grup interesariuszy. Nadal niewiele organizacji (w stosunku do funkcjonujących podmiotów gospodarczych w Polsce) może pochwalić się osiągnięciami na tym polu. Istnieje potrzeba podjęcia działań edukacyjnych dotyczących budowania społecznej odpowiedzialności w miejscu pracy (zob. Kulig-Moskwa, Strzelczyk i Pijet-Migoń, 2018, s. 91–105) i rozpowszechnienia tej idei wśród przedsiębiorstw (zob. Każmierczak, 2016, s. 25) w celu wprowadzenia np. rozwiązań systemowych (zob. Gadomska-Lila, 2012, s. 33).

## Bibliografia

- Adamik, A. i Nowicki, M. (2012). Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia* (492–533). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Dylus, A. i Matyjaszczyk, K. (2018). Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, 21(2), 7–28. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.21.2.01>
- Encyklopedia CSR. (2019). *Wolontariat pracowniczy*. Pozyskano z <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy>. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.401.21>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2016). *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pozyskano z <http://odpowiedzialnybiznes.pl>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2017). *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2017. Dobre praktyki*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pozyskano z <http://odpowiedzialnybiznes.pl>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2018). *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2018. Dobre praktyki*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pozyskano z <http://odpowiedzialnybiznes.pl>
- Gadomska-Lila, K. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 28, 23–35.
- Gadomska-Lila, K. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników. *Management and Business Administration. Central Europe*, (2), 41–52. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.4>
- Golba, D. (2015). Wolontariat pracowniczy a dzielenie się wiedzą w organizacji. *Rynek — Społeczeństwo — Kultura*, 3(15), 29–37.
- Golaszewska-Kaczan, U. (2008). Wolontariat pracowniczy w przedsiębiorstwie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (12), 45–51.
- Golaszewska-Kaczan, U. (2017). Przyszłość wolontariatu pracowniczego — e-wolontariat? *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, 20(3), 97–105. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.20.3.07>
- Grabus, M. i Rogowska, M. (2016). Uwarunkowania wolontariatu pracowniczego w firmie informatycznej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (1), 91–105.
- Każmierczak, M. (2016). Wolontariat pracowniczy jako przejaw społecznej odpowiedzialności nie tylko dużych przedsiębiorstw. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(10), 23–37. <https://doi.org/10.18559/soep.2016.10.2>
- Kulig-Moskwa, K. (2010). Wolontariat pracowniczy jako jedna z form społecznej odpowiedzialności. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 19, 65–79. <https://doi.org/10.5604/18998658.1199357>
- Kulig-Moskwa, K. (2014). Rola wolontariatu pracowniczego w rozwoju kompetencji pracowników. *Marketing i Rynek*, (5), 1099–1106.
- Kulig-Moskwa, K., Strzelczyk, A. i Pijet-Migoń, E. (2018). Perception of Volunteering by Students — Future Employees in the Context of Building Social Responsibility in a Workplace. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 520, 91–105. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.520.08>
- Leoński, W. (2015). Wolontariat pracowniczy jako jedno z narzędzi CSR. W: J. Sokołowski, G. Węgrzyn i M. Rękas (red.), *Ekonomia. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 401, 233–242. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.401.21>
- Lorecka, K. (2011). *Wolontariat pracowniczy w praktyce*. Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Lorecka, K., Murawski, J. i Kosycarz, M. (2011). Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 220, 209–224. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.401.21>
- Lustyk, D. (2014). Wolontariat pracowniczy jako narzędzie budowania kapitału społecznego firmy. W: W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja — dylematy współczesnego zarządzania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2017). Społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy wymiaru społecznego. *Marketing i Rynek*, (12), 64–74.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2018). Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży hotelarskiej. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 1(41), 59–66. <https://doi.org/10.18276/ept.2018.1.41-06>
- Olbrot-Brzezińska, A. (2007). Wolontariat pracowniczy jako forma społecznej odpowiedzialności biznesu. *Zeszyty Studiów Doktoranckich Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, (31), 27–47.
- Pietrowski, D. (2011). Korzyści z wolontariatu pracowniczego. W: *Wolontariat pracowniczy w Polsce. Przewodnik dla biznesu*. Warszawa: CSRinfo.
- Przemysłańska-Włosek, J. (2012). Budowanie lepszego świata: wolontariat pracowniczy elementem budowania wizerunku pracodawcy. *Personel i Zarządzanie*, (9), 32–35.
- Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w Warszawie. (2013). *II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*. Warszawa.
- Szołtyś, D. (2018). *Wolontariat jako element rozwoju kompetencji pracowników*. Praca licencjacka napisana w Katedrze Zarządzania Organizacjami pod kierunkiem dr Alicji Winnickiej-Wejs. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.



**mgr Paweł Wolski**

Uniwersytet Morski w Gdyni

ORCID: 0000-0002-7308-0246

e-mail: p.wolski@wpit.umg.edu.pl

# Ocena skutków implementacji inteligentnych chatbotów w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi

## Evaluation of intelligent chatbot implementation impact on human resources management

Chatboty, wraz z rozszerzeniem ich wachlarza możliwości, zyskują coraz większą popularność na rynku oprogramowania. Sztuczna inteligencja stanowi coraz częściej implementowany element wirtualnych asystentów, co otwiera drogę do realizacji coraz bardziej złożonych zadań. Przedsiębiorstwa, które wykorzystują potencjał wynikający ze wzbogacenia struktur organizacji o takie rozwiązania, obserwują przeważająco pozytywny wpływ na procesy zachodzące w firmie. W oparciu o analizę udokumentowanych przypadków wdrożeń tego typu oprogramowania, niniejszy artykuł ma na celu odpowiedzenie na pytanie: jak znaczący wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie ma implementacja chatbotów wykorzystujących sztuczną inteligencję?

### Słowa kluczowe

chatbot, pracownicy, inteligencja, przedsiębiorstwo, zarządzanie

Due to broadening of their capabilities, chatbots are rapidly gaining popularity on software market. Artificial Intelligence is more often implemented as a part of virtual assistants, which opens a path towards more complex task solving. Enterprises, which benefit from such software solutions, observe positive effect on wide variety of processes inside the company. Based on documented implementation cases, this paper aims to answer the question: what are the results of intelligent chatbot implementation on companies' human resources management?

### Keywords

chatbot, hr, intelligence, company, management

JEL: O330

## Wprowadzenie

Postęp technologiczny był zawsze, i nadal pozostaje, głównym czynnikiem zmian zakresu, organizacji i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw. Historia gospodarcza dostarcza szeregu dowodów prawdziwości powyższego twierdzenia. Rewolucja przemysłowa pozwoliła zastąpić pracę wykorzystującą siłę fizyczną maszynami, co przełożyło się na znacznie wyższą efektywność produkcji i fundamentalnie zmieniło jakość życia społeczeństwa. Obecnie, w erze technologii informacyjnych, przedsiębiorstwa, aby przetrwać na rynkach, muszą dokonywać zasadniczych zmian w sposobach funkcjonowania. Etap, w którym zmiany te są dokonywane, nazywany bywa rewolucją infor-

macyjną. Komputery i inne maszyny wyposażone w oprogramowanie czerpiące z rozwiązań sztucznej inteligencji mają na celu zastąpienie lub wspomaganie pracownika umysłowego. Zmniejszenie związanych z zatrudnieniem kosztów dla pracodawcy to, podobnie jak w przypadku rewolucji przemysłowej, główna motywacja do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, takich jakimi są „inteligentne systemy”. W niniejszej pracy przedstawione zostaną potencjalne korzyści i zagrożenia związane z wdrożeniem technologii chatbotów. Artykuł ma na celu odpowiedzieć na pytanie: czy implementacja inteligentnych chatbotów znacząco wpłynie na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach? W części I omówione zostaną motywacje stojące za adaptacją rozwiązań informa-

tycznych tego typu, możliwe role pełnione przez chatboty oraz odbiór tego typu technologii przez klientów. Część II przybliży proces wdrażania chatbota w firmie, wymagane do tego procesu kompetencje pracowników oraz zagrożenia, których należy się wystrzeżać. Część III przedstawi rolę inteligentnych systemów, w tym chatbotów, w szerszym kontekście wpływu sztucznej inteligencji na rynek pracy.

## Chatboty na potrzeby przedsiębiorstw

Chatboty to oprogramowanie zdolne do konwersacji z człowiekiem. Pierwotnie obsługiwane za pomocą klawiatury reagowały na przygotowane wcześniej komendy pokazując na ekranie pisemną odpowiedź. Wraz z rozwojem technologii rozpoznawania mowy i generowania mowy z tekstu oczywistym, bo bliższym realnej, naturalnej komunikacji ludzi, etapem ewolucji tego typu oprogramowania było połączenie obu tych funkcji. Rezultatem są nieustanne próby zbudowania mówiącego i reagującego na mowę chatbota realistycznie symulującego interakcję z człowiekiem. W niniejszej części pracy omówione zostaną chatboty stosowane na potrzeby przedsiębiorstw, które, niezależnie od wykonywanego zadania, przyczyniają się do budowania wartości przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa chatboty nie wymagają dużych nakładów pracy, a ich koszt wdrożenia i utrzymania jest niewielki. Często korzysta się z rozwiązań open-source, freeware lub freemium nawet na potrzeby komercyjne. Zastosowanie chatbota w interakcji z klientami ma również wiele zalet w stosunku do tradycyjnych rozwiązań typu helpdesk online lub telefoniczny. Do takich zalet należy, między innymi, możliwość jednoczesnej obsługi dowolnej liczby klientów oraz możliwość realizowania zadań o dowolnej porze dnia i w nocy. Chatboty bywają zagnieżdżane na stronach internetowych firm, choć zgodnie z obserwowanym trendem preferencji specjalistów marketingu najczęściej spotykane są na popularnych komunikatorach lub w mediach społecznościowych (Statista, 2019a). Wynika to z ogromnej popularności tego typu platform. Przykładowo, mimo niewielkiego spadku liczby użytkowników sam Facebook wciąż przoduje w popularności mając ponad dwa miliardy kont na swojej platformie (Statista, 2019b).

Ze względu na elastyczność i ciągle rosnące możliwości technologii informacyjnych, a w szczególności sztucznej inteligencji wyróżnić można niewykluczające się wzajemnie szerokie kategorie zadań możliwych do realizacji przez współczesne chatboty:

- Procesy sprzedażowe: możliwość złożenia zamówienia w toku rozmowy poprzez podanie adresu i innych danych potrzebnych do jego realizacji, ustalenie terminu dostawy lub wykonania usługi.

- Wsparcie klienta: zgłaszanie reklamacji, helpdesk, odpowiadanie na często zadawane pytania, wyszukiwanie placówki firmy na podstawie lokalizacji klienta.
- Profilowanie klienta: wzbogacanie bazy danych o informacje o zainteresowaniach i preferowanych produktach klientów, ułatwienie procesów posprzedażowych.
- Pozyskiwanie klienta: przekierowanie podczas rozmowy do wirtualnego sklepu, wybór produktów do „koszyka” sklepu internetowego podczas rozmowy.
- Rekrutacja pracowników: odpowiadanie na pytania dotyczące rekrutacji, o stanie dokumentów, funkcjonowaniu firmy.
- Podtrzymywanie relacji z klientem: kontakt z odbiorcami na mediach społecznościowych, moderacja rozmów w publicznym czacie, realizacja procesów posprzedażowych, przypomnienie o ofercie i promocjach firmy.
- Szkolenia pracowników: nauka języków, profesjonalnej terminologii, zagadnień prawnych, wypełnianie ankiet i quizów.

Wspomniane wyżej obszary działalności firmy generują znaczne koszty. Ich ograniczenie poprzez automatyzację przekłada się na zwiększenie konkurencyjności. Business Insider zwraca uwagę na badanie ankietowe organizacji Oracle, w którym respondentami byli pracownicy działów marketingowych i sprzedażowych różnych przedsiębiorstw (Business Insider Intelligence, 2016). 80% ankietowanych wskazało, iż w ich organizacji wdrożono lub planuje się wdrożyć chatbota do 2020 roku. Wzrastającej popularności chatbotów towarzyszy jednocześnie spadek zainteresowania aplikacjami mobilnymi jako sposobu interakcji w sektorze B2C. Według badań firmy Gartner (Gartner, 2018) przewiduje się, iż 20% firm użytkujących dedykowanych aplikacji mobilnych zrezygnuje w ciągu roku z ich używania. Przyczyną tego zjawiska jest tendencja klientów do coraz częstszego wykorzystywania ograniczonej liczby komunikatorów internetowych, a w konsekwencji rezygnacja z jednoczesnego użytkownika aplikacji wymagających każdorazowego przełączenia widoku ekranu i zalogowania.

Nieodzowną technologią w bardziej zaawansowanych chatbotach jest szeroko rozumiana sztuczna inteligencja. Gartner zwraca uwagę na jej udział w procesach sprzedażowych i pozyskiwania klienta. Zaobserwowano do 30% wyższą skuteczność konwersji potencjalnego klienta na nabywcę produktu lub usługi w porównaniu do stopy konwersji uzyskiwanej przy zastosowaniu rozwiązań innych niż te oparte na metodach sztucznej inteligencji. Chatboty, jak każda nowa technologia, wymaga nie tylko przystosowania do specyfiki i oczekiwań klientów, ale też akceptacji społecznej przeprowadzania przez nie działań w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Według raportu *Humanity in the Machine* (Mindshare, 2016) 63% responden-

tów rozważyłoby rozmowę z inteligentnym chatbotem online jako sposób kontaktu z firmą. Eksperyment przeprowadzony przez pracowników Temple University (Luo, Tong, Fang i Qu, 2019) wykazał, iż chatbot wyposażony w zaawansowaną sztuczną inteligencję był w stanie przeprowadzać sprzedaż produktów finansowych dzwoniąc do klienta przez telefon z równie wysoką skutecznością, co doświadczony pracownik firmy, a czterokrotnie wyższą niż nowy pracownik. Głos i sposób wypowiedzi były na tyle realistyczne oraz rozbudowane, iż wielu klientów nie wiedziało, że rozmawia z programem komputerowym, a nie człowiekiem. Chatbot wykorzystywał w swoich algorytmach nagrania najlepszych ludzkich sprzedawców w firmie i na tej podstawie prowadził konwersacje z klientem. Eksperyment sprawdził również na innej grupie klientów reakcje na informację podaną na początku rozmowy z klientem, iż rozmawia on ze sztuczną inteligencją. Przełożyło się to na wyższy współczynnik przerwanych konwersacji, niższą sprzedaż i krótszy średni czas trwania rozmowy. Różnica ta sugeruje, iż istnieje psychologiczny opór przed interakcją z chatbotami i musi on zostać wzięty pod uwagę podczas projektowania i wdrażania tej technologii w firmie. Eksperyment wykazał przy okazji, iż plec głosu chatbota nie miała znaczenia w sprzedaży, choć autorzy zwracają uwagę, iż większość z dostępnych na rynku symuluje kobiecy głos, w tym bardzo popularna w Stanach Zjednoczonych Alexa firmy Amazon, którą używa aż 16% dorosłych mieszkańców tego kraju (Fatima, Fatima, Parveen, Murthy i Reddy, 2019).

## Wdrożenie chatbota

Znany jest przypadek firmy oferującej pożyczki, w której nieprawidłowo zaprojektowane chatboty doprowadziły do utraty potencjalnych klientów (Luo, Tong, Fang i Qu, 2019). W tej części pracy podjęto próbę określenia ogólnych, choć zdaniem autora uniwersalnych, zasad wyboru i efektywnej implementacji rozwiązań opartych na wykorzystaniu chatbotów w firmie. Natomiast szczegółowe przypadki zastosowań chatbotów poruszone zostaną w dalszej części artykułu.

Specyfika wykonywanej przez przedsiębiorstwo działalności wymagać będzie zastosowania najtrafniejszego i najefektywniejszego rozwiązania. Przed implementacją chatbota w przedsiębiorstwie należy zacząć poszukiwania od technologii open-source, o ile pracownik administrujący chatbotem posiada kompetencje do oceny użyteczności i umiejętność programowania elementów chatbota celem przystosowania do realizacji konkretnych zadań. Alternatywnie istnieje dynamicznie rozwijający się rynek oferujący chatboty na potrzeby firm jako usługę. Przedsiębiorstwa zajmujące się komercyjnym tworzeniem i wdrażaniem

chatbotów najczęściej dopasowują swój produkt do potrzeb i specyfiki działalności klienta. Konkurencja rozgrywa się przede wszystkim na polu prostoty obsługi po stronach klienta oraz, co ważniejsze, administratora sprzedawanego systemu. Umożliwia to wdrażanie i modyfikowanie chatbotów nawet przez osoby o podstawowym przeszkoleniu z obsługi danego oprogramowania, ale bez umiejętności programistycznych. Utworzenie w przedsiębiorstwie stanowiska administrującego chatbotem lub obarczenie tymi obowiązkami dotychczasowych pracowników posiadających umiejętność choćby podstawowej obsługi komputera jest nieuchronne przy wdrażaniu tego typu technologii skutecznie. Zgodnie ze standardami zaproponowanymi przez Sorena Lauesena z Uniwersytetu Kopenhagi pierwszą zasadą podczas testowania i wdrażania oprogramowania jest obecność w zespole doświadczonego dewelopera i, jeżeli to tylko możliwe, drugiej osoby rozumiejącej w pełni funkcjonowanie systemu (Lausen, 1997).

W swojej pracy Dijana Peras wspomina, iż nie istnieje jedna uniwersalna, powszechnie akceptowana metryka oceniająca chatboty (Peras, 2018). Autorka artykułu podzieliła powszechne metodyki oceny chatbotów w zależności od podejścia na:

- odczucia użytkownika — mierzy się, jak wiele czynności użytkownik musi wykonać, aby chatbot wykonał żądane działanie oraz subiektywne odczucia użytkownika poprzez kwestionariusz,
- możliwość pozyskiwania danych — mierzy się jakość podawanych informacji, oraz zużycie zasobów,
- lingwistyczne — ocenia się jakość wypowiedzi pod kątem jakości informacji, precyzyjności wypowiedzi i poprawności gramatyki,
- technologiczne — mierzy się zdolność chatbota do uchodzenia za ludzkiego rozmówcę w oczach swoich użytkowników.

Większość badań powołuje się na niepowiązany z zagadnieniami biznesowymi, a sztandarowy dla podejścia technologicznego, Test Turinga (Hodges, 2009). Polega na poddaniu chatbota próbie rozmowy z człowiekiem nieświadomym, iż rozmawia z programem. Test ma głównie na celu wyłonienie pierwszego w historii chatbota zdolnego do podszycia się pod prawdziwą osobę. Czas potrzebny użytkownikowi na zorientowanie się, iż rozmawia on jedynie z maszyną, informuje poglądowo jak skuteczna jest iluzja w stosunku do oprogramowania konkurencji. Test nie uwzględnia jednak przeznaczenia chatbota i nie oceni jego zdolności do wykonywania zadania do którego został stworzony. Alternatywą, która uwzględnia ten aspekt chatbota, jest PARAdigm for DIAlogue System Evaluation (PARADISE) (Walker i in., 1997). Polega na przygotowaniu kwestionariuszy dla użytkowników chatbota, w których pytani są o subiektywną ocenę funkcjonalności, intuicyjności interfejsu, postrzeganej przyjazności programu, czy naturalności i przejrzystości wypowiedzi. Obiektywnie ocenianymi

aspektami chatbotów są w tej metodologii ewaluacji mierzalne aspekty takie jak czas wykonania polecenia. Dalece bardziej złożony sposób ewaluacji chatbotów zaproponowany w pracy magisterskiej Casa Jongeriusa łączy wiele metryk oceniających chatbota w oparciu o archiwum odbytych wcześniej rozmów i analizę mierzalnych danych, ale najwyższy priorytet pozostawia subiektywnej ocenie użytkowników wyrażanej w badaniach ankietowych (Jongerius, 2018).

Wdrożenie chatbota wiąże się nie tylko z potencjalnymi korzyściami dla firm, ale niesie ze sobą też nowe zagrożenia które przedsiębiorcy i klienci powinni wziąć pod uwagę. Algorytmy uczenia sztucznej inteligencji nie są na tyle zaawansowane, aby wykryć w konwersacji kłamstwo, o ile procedura jego wykrywania nie jest oparta na przewidzianej przez programistę regule. Wykrycie nieprawidłowego adresu czy daty programowane jest we wszystkich prawidłowych formularzach. Nerozwiązany jak dotąd problemem pozostaje detekcja celowo podawanych nieprawidłowych informacji, a takowe mogłyby wpłynąć na następne dialogi oprogramowania lub bazy danych. W przypadku błędnych informacji podawanych nieintencjonalnie, architektura rozmowy powinna uwzględnić możliwość skorygowania wprowadzonych danych i przejrzenia ich lub odsłuchania przed ostatecznym zatwierdzeniem. Prędkość konwersacyjnego podawania danych jest mniej istotna, niż jakość danych pozyskiwanych przez oprogramowanie, zwłaszcza w kontekście działalności przedsiębiorstwa.

Zagrożenia związane z bezpieczeństwem danych, zwłaszcza w odniesieniu do danych wrażliwych, stanowią złożony problem programistyczny. Zabezpieczenie baz danych poprzez szyfrowanie informacji na serwerze może uchronić przed ujawnieniem newralgicznych danych, ale bez odpowiedniego programowania i kontekstu rozmowy chatbot nie jest w stanie dokonać oceny, czy podawane informacje są wrażliwe lub chronione prawem. Inteligentne chatboty wykorzystują bogactwo odbytych wcześniej konwersacji, także wypowiedzi innych użytkowników, w przewidziany przez administratora sposób. Architektura chatbota powinna mieć na względzie bezpieczeństwo informacji na temat klientów, przykładowo gromadząc dane po stronie klienta, a nie serwera, lub budując zabezpieczone archiwum rozmów osobne dla każdego z użytkowników.

## Zasoby ludzkie przedsiębiorstwa a inteligentne chatboty

Globalny rynek chatbotów powiększa się z każdym rokiem. Prognozy na 2023 przewidują, iż przekroczy wartość 6 miliardów USD (Market Research Future, 2019). Wzrost znaczenia chatbotów wyposażonych w sztuczną inteligencję jako rozwiązania dla przedsiębiorstw wymusi wprowadzenie zmian w strukturze

zasobów ludzkich i obowiązkach administratorów systemów. Dzięki rozwojowi inteligentnych rozwiązań programistycznych pracodawcy, pracownicy i klienci będą coraz częściej obcować z maszynami zamiast ludźmi. Coraz więcej czynności i decyzji wewnątrz firmy oddelegowywanych będzie oprogramowaniu wymagającemu nadzoru przez odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Powszechność tych zmian w miejscu pracy znacząco wpłynie na sposób w jaki zarządzać się będzie zasobami ludzkimi. W celu uniknięcia negatywnego wpływu rozwoju technologii informacyjnych na pracowników i klientów należy brać pod uwagę czynniki ekonomiczne, etyczne i społeczne (Mantzaris i Myloni, 2018). Najbardziej istotnymi negatywnymi zmianami dotyczącymi osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach wdrażających inteligentne rozwiązania są zarówno przypadki zastąpienia pracownika komputerem o odpowiednim programowaniu, jak i rosnąca potrzeba nabycia umiejętności informatycznych, aby pozostać konkurencyjnym na rynku pracy. Gartner wskazuje w swoim raporcie na szybkie tempo i ogromną skalę sektorów zatrudnienia, które zagrożone są ryzykiem utraty wartości na rynku (Gartner, 2019). Ponadto, automatyzacja i cyfryzacja miejsc pracy wymusza na pracownikach większą elastyczność, a więc gotowość do rozwijania swoich kompetencji i dostosowywania się do zmian wynikających z postępu technologicznego.

Według Business Insidera wdrożenie chatbotów w przedsiębiorstwie pozwala zmniejszyć koszty o od 29 do 46%, zależnie od skali i profilu działalności (Business Insider Intelligence, 2016). Inteligentny chatbot o nazwie Julie, który w 2016 roku wygrał nagrodę „Global Award for Best Consumer Application of AI” (Freeman, 2016), przyczynił się do oszczędzania przez firmę przewozową Amtrack około miliona dolarów rocznie. Stworzony przez przedsiębiorstwo Next IT chatbot pełni rolę asystenta telefonicznego zastępującego pracowników call-center. Ma za zadanie przede wszystkim przeprowadzać klientów przez procesy, takie jak: rezerwacje, odnajdowanie odpowiedniej stacji, czy planowanie trasy. Oprogramowanie przyczyniło się do wzrostu liczby rezerwacji o 25% i około 30% wzrost przychodów przedsiębiorstwa z tejże działalności.

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa również może być wspierany przez inteligentne chatboty, jak pokazuje sukces wirtualnego asystenta nazwanego Mya. Chatbot ten jest produktem firmy FirstJob, której obszarem działalności jest rekrutacja absolwentów szkół wyższych na stażowe stanowiska w przedsiębiorstwach. Mya potrafi obsługiwać tysiące potencjalnych kandydatów naraz rozmawiając z nimi poprzez komunikatory internetowe, media społecznościowe, SMS oraz e-mail. W trakcie tych konwersacji sztuczna inteligencja udziela odpowiedzi oraz zadaje pytania na potrzeby wstępnej selekcji kandydatów. Dalszy proces oceny potencjalnych pracowników odbywa się w standardowy sposób.

Chatbot pozwolił zautomatyzować 75% procesów związanych z zatrudnianiem, co znacznie odciążało managerów (Efron, 2016). Według szacunków CEO przedsiębiorstwa FirstJob program pozwolił również usprawnić efektywność kadr rekrutujących o 35%.

## Podsumowanie

Znaczące zmiany rynkowe, których inteligentne chatboty są jedynie niewielką częścią, nazywane są w literaturze naukowej „przemysłem 4.0” (Schwab, 2016). Schwab proponuje w swoim artykule holistyczne podejście do maszyn produkcyjnych czy oprogramowania w przedsiębiorstwie, oraz łączących ich inteligentnych rozwiązań, z uwzględnieniem człowieka jako centrum zintegrowanego systemu. Powstaje wiele technologii umożliwiających zmniejszenie potrzeby bezpośredniego nadzoru ludzkiego nad procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, lecz obecnie jedynie człowiek posiada zdolność do elastycznego działania poprzez wrodzoną zdolność innowacji. Jak każde narzędzie, umiejętnie i kreatywnie stosowane chatboty mają pozytywny wpływ na efektywność przedsię-

biorstw w różnych obszarach, w tym także zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przykłady sukcesów przedsiębiorstw przytoczonych w częściach II i III artykułu pozwalają jednoznacznie odpowiedzieć na postawione pytanie o znaczenie implementacji inteligentnych chatbotów. Mimo relatywnie niskiego kosztu wdrożenia oprogramowanie tego typu przyczyniało się do zwiększenia wyników sprzedażowych oraz obniżenia kosztów. Adaptacja inteligentnych rozwiązań w firmie jest w obecnej sytuacji rynkowej nieunikniona, aby organizacja mogła pozostać konkurencyjna na rynku. Otwierające się dzięki inteligentnym chatbotom nowe możliwości uczynią wiele dotychczasowych zawodów przedawnionymi. Zmieni to sposób w jaki przedsiębiorstwa zarządzają swoimi zasobami ludzkimi, w szczególności w obszarach rekrutacji pracowników na potrzeby stanowisk specjalizujących się w kontaktach z klientami. Przeprowadzona analiza wykazała, iż w przedsiębiorstwach, w których prawidłowo wdrożono inteligentnych agentów konwersacyjnych obserwuje się przedawnienie coraz większej liczby zawodów związanych z kontaktem z klientami oraz rekrutacją pracowników. Wymierne ograniczenie kosztów i usprawnienie procesów, jakie zaobserwowano w przytoczonych przykładach, stanowią dowody potencjału technologii chatbotów.

## Bibliografia

- Business Insider Intelligence. (2016). 80% of businesses want chatbots by 2020. *Business Insider*. Pozyskano z <https://www.businessinsider.com/80-of-businesses-want-chatbots-by-2020-2016-12?IR=T>
- Efron, L. (2016). How A. I. Is About To Disrupt Corporate Recruiting. *Forbes* [online]. Pozyskano z <https://www.forbes.com/sites/louisefron/2016/07/12/how-a-i-is-about-to-disrupt-corporate-recruiting/#b52b67b3ba22>
- Fatima, A., Fatima, N., Parveen, N., Murthy, R. i Reddy C. K. K. (2019). Survey on web based conversational chatbot design. *Journal of Applied Science and Computations*, VI, 477–488. Pozyskano z <http://www.j-asc.com/gallery/42-sp3-jan-2019.pdf>
- Freeman, D. (2016). Next IT Intelligent Assistant for Amtrak Wins Global Award for Best Consumer Application of AI. *Business Wire* [online]. Pozyskano z <https://www.businesswire.com/news/home/20160120005909/en/Intelligent-Assistant-Amtrak-Wins-Global-Award-Consumer>
- Gartner. (2018). *Analysts Present Top Predictions for Customer Experience Leaders at the Gartner Customer Experience Summit*. Tokyo: Gartner. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.005>
- Gartner. (2019). *Future of work: How HR can prepare for tomorrow's workforce*. Gartner.
- Hodges, A. (2009). Alan Turing and the Turing Test. W: R. Epstein, G. Roberts i G. Beber (red.), *Parsing the Turing Test Philosophical and Methodological Issues in the Quest for the Thinking Computer* (123–22). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6710-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6710-5_2)
- Jongerius, C. (2018). *Quantifying Chatbot Performance by using Data Analytics*. Utrecht University. Pozyskano z <https://research.infosupport.com/wp-content/uploads/2019/05/Quantifying-Chatbot-Performance-by-using-Data-Analytics-Master-Thesis-Cas-Jongerius.df>
- Lausen, S. (1997). Usability Engineering in Industrial Practice. W: *Human-Computer Interaction INTERACT '97* (15–22). IFIP TC13 International Conference on Human-Computer Interaction, Sydney. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-35175-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-0-387-35175-9_4)
- Luo, X., Tong, S., Fang, Z. i Qu, Z. (2019). *Machines versus Humans: The Impact of AI Chatbot Disclosure on Customer Purchases*. Temple University. <https://doi.org/10.1287/mksc.2019.1192>
- Mantzaris, K. i Myloni, B. (2018). *Human Resources and Workplaces of Tomorrow*. Referat wygłoszony na: International Conference on Business and Economics. Hellenic Open University. Pozyskano z [https://www.researchgate.net/profile/Konstantinos\\_Mantzaris/publication/325146454\\_Human\\_Resources\\_and\\_Workplaces\\_of\\_Tomorrow/links/5c2e169a92851c22a358150f/Human-Resources-and-Workplaces-of-Tomorrow.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Konstantinos_Mantzaris/publication/325146454_Human_Resources_and_Workplaces_of_Tomorrow/links/5c2e169a92851c22a358150f/Human-Resources-and-Workplaces-of-Tomorrow.pdf)
- Market Research Future. (2019). *Chatbots Market Research Report — Global Forecast 2023*. Market Research Future.
- Mindshare. (2016). *Humanity in the machine*. Mindshare UK. Pozyskano z [https://www.mindshareworld.com/sites/default/files/MINDSHARE\\_HUMANITY\\_MACHINE\\_2016\\_0.pdf](https://www.mindshareworld.com/sites/default/files/MINDSHARE_HUMANITY_MACHINE_2016_0.pdf)
- Peras, D. (2018). Chatbot evaluation metrics: review paper. W: R. Veselica, G. Dukic i K. Hammes (red.), *Economic and social development* (89–97). Varazdin Development and Entrepreneurship Agency. Pozyskano z: [https://www.researchgate.net/profile/Tomasz\\_Studzieniecki/publication/329717703\\_Wealth\\_or\\_happiness\\_of\\_the\\_European\\_union\\_the\\_dilemma\\_of\\_the\\_normative\\_economics/links/5c17f64892851c39ebf51ea3/Wealth-or-happiness-of-the-European-union-the-dilemma-of-the-normative-economics.pdf#page=89](https://www.researchgate.net/profile/Tomasz_Studzieniecki/publication/329717703_Wealth_or_happiness_of_the_European_union_the_dilemma_of_the_normative_economics/links/5c17f64892851c39ebf51ea3/Wealth-or-happiness-of-the-European-union-the-dilemma-of-the-normative-economics.pdf#page=89)
- Schwab, K. (2016). *Industry 4.0 — networked, adaptive production*. Aachen, Niemcy: Fraunhofer Institute for Production Technology. Pozyskano z <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Fourth-Industrial-Revolution-Schwab/b2add02d066a1b91810284e549d80fc71df357d3>
- Statista. (2019a). *Leading social media platforms used by marketers worldwide*. Statista. <https://doi.org/10.5260/cca.199318>
- Statista. (2019b). *Most popular social networks worldwide*. Statista. Pozyskano z <https://doi.org/10.5260/cca.199318>
- Walker, M., Litman, D., Kamm C. i in. (1997). *PARADISE: A Framework for Evaluating Spoken Dialogue Agents*. Proceedings of the 35th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics. <https://doi.org/10.3115/976909.979652>

**dr inż. Przemysław Wójcik***Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*

ORCID: 0000-0002-4261-847X

e-mail: wojcikp@gmail.com

**dr Jacek Wolak***Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*

ORCID: 0000-0001-5009-2888

e-mail: jwolak@agh.edu.pl

# Korzyści i bariery zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania

## Benefits and barriers of knowledge management in software development projects

Celem opracowania jest wskazanie podstawowych barier i korzyści płynących z zarządzania wiedzą w podgrupie projektów wytwarzania oprogramowania. W pierwszej części artykułu omówiono specyfikę projektów wytwarzania oprogramowania. Następnie został przedstawiony proces badań empirycznych oraz prezentacja uzyskanych wyników. Badania mają charakter pilotażowy i stanowią podstawy do kontynuacji badań nad podjętą problematyką badawczą.

**Słowa kluczowe**

zarządzanie wiedzą, projekty wytwarzania oprogramowania

The purpose of this article is to identify the basics barriers and benefits of knowledge management in this subgroup of IT projects. In the first part of the article the specificity of software development projects will be discussed. Next, the empirical research process as well as obtained results are demonstrated. The results presented in the paper are regarded as pilot research and constitute the foundations for further research on these issues.

**Keywords**

knowledge management, software development projects

JEL: M15, D83

## Wprowadzenie

Transformację wynikającą z przejścia z gospodarki bazującej na zasobach tradycyjnych w kierunku gospodarki opartej na wiedzy można obserwować, zwłaszcza od połowy ubiegłego wieku (Mbahalti, 2012). Zbiega się to z dynamicznym rozwojem technologicznym, spowodowanym m.in. wyścigiem zbrojeń w czasie II wojny światowej. Impuls rozwojowy w tym obszarze wpłynął i diametralnie zdynamizował obszar badań dotyczących komputeryzacji i informatyki (Miller, 1998, s. 288). Sama postępująca informatyzacja, szczególnie od lat osiemdziesiątych XX wieku, wywarła ogromny wpływ na życie społeczne oraz na uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej. Od samego początku „ery komputerów” przedsiębiorstwa działają w niesamowicie dynamicznym, turbulentnym oraz konkurencyjnym środowisku. Obecnie w Polsce sektor infor-

matyczny zatrudnia ponad 400 tys. osób, stanowiąc 8% PKB (PARP, 2017). Szczególnymi przypadkami, jeszcze bardziej narażonymi i wrażliwymi na dynamiczne zmiany w sektorze informatyki, są przedsiębiorstwa realizujące projekty wytwarzania oprogramowania.

Projekty wytwarzania oprogramowania to bardzo złożone przedsięwzięcia. Z jednej strony są uwarunkowane potrzebami klienta, który często nie jest w stanie zdeterminować i określić całościowo swoich potrzeb, a z drugiej strony ograniczany jest przez czynniki egzogeniczne, np. zmiany technologiczne, aktywność konkurencji na rynku, zmiany regulacji prawnych itp. (Sener i Karsak, 2012, s. 19–21). Przedsiębiorstwa realizujące projekty wytwarzania oprogramowania ciągle stoją w obliczu zmieniających się wymagań ze strony klienta, muszą eliminować napotkane problemy sprzętowe, techniczne, kłaść nacisk na bezpieczeństwo i integralność zbieranych danych czy

też dostosowywać się do nowych warunków technologicznych (Mockus i Herbsleb, 2001; UMWZ, 2011). Dlatego intensywnie poszukują rozwiązań oraz metod, które pozwolą poprawić dotychczasowe działania, a tym samym utrzymać swoją pozycję na rynku (Gopalkrishna i in., 2012, s. 608). Wielu badaczy w swoich opracowaniach wskazuje, że to właśnie odpowiednie wdrażanie procesów zarządzania wiedzą w organizacji, wspomagających przepływ, dystrybucję oraz materializację wiedzy jest jednym z takich kluczowych czynników (Spalek, 2013; Fazlagić, 2014, s. 127; Kraśewska i Pujer, 2017, s. 7–10).

Celem opracowania jest wskazanie podstawowych barier i korzyści płynących z zarządzania wiedzą w podgrupie projektów wytwarzania oprogramowania dla organizacji i zespołu projektowego. W pierwszej części artykułu zostanie zaprezentowana i podkreślona specyfika projektów dotyczących wytwarzania oprogramowania. W kolejnych częściach syntetycznie omówione badania empiryczne nad barierami i korzyściami, tzn. przyjęty przez autorów model badawczy, przebieg i metody badań, a następnie podsumowanie uzyskanych wyników. W ostatniej części pracy, na podstawie analizy wyników i ograniczeń prezentowanych badań pilotażowych, zostaną zaproponowane możliwości i kierunki kontynuacji podjętej problematyki badawczej.

## Zarządzanie wiedzą w środowisku projektów wytwarzania oprogramowania

Złożenie dwóch perspektyw zarządzania projektami oraz zarządzania wiedzą generuje specyficzny obszar problemowy, który na nowo otwiera i pozwala badaczom eksplorować te przenikające się warstwy. Z jednej strony, ze względu na swoją definicję tymczasowe, unikalne, niepowtarzalne przedsięwzięcia projektowe (PMI, 2008, s. 4), często o wysokim stopniu złożoności wymagają nieszablonowego podejścia, kreatywności, wysokiej specjalizacji członków zespołu projektowego, z drugiej zaś strony organizacja realizująca projekty w danym sektorze szuka rozwiązań pozwalających taką unikalną wiedzę transferować i kodyfikować na swój użytek oraz potrzeby następnych projektów (Kerzner, 2004; Ismail, Nor i Marjani, 2009; Terzieva, 2014). Zarządzanie wiedzą projektową jest to zarządzanie wiedzą w środowiskach projektowych oraz pomost między procesami zarządzania wiedzą oraz zarządzania projektem (Hanisch i in., 2009, s. 148–160).

Wiedzę projektową można różnorodnie systematyzować w zależności od strategii zarządzania oraz samych potrzeb organizacji. W opracowaniach dot. zarządzania wiedzą projektową badacze wskazują na mnogość ujęć oraz perspektyw. Wybrane klasyfikacje zostały zebrane i przedstawione w tablicy 1.

Analizując zebrane w tablicy klasyfikacje, można dojść do wniosku, że wiedza domenowa, branżowa, wiedza o kliencie czy produkcji może być traktowana jako samodzielny i istotny element. Wielu badaczy (Johansson, Löfström i Ohlsson 2007; Pollack, 2007; Engwall, 2013; Świętoniowska 2015) w swoich pracach wskazuje, że projekty i ich składowe mogą być skutecznie zarządzane tylko w momencie zrozumienia kontekstu, otoczenia środowiska i bliskiego poznania klienta. Dotyczy to projektów każdego typu, lecz czynniki oraz warunki są specyficzne dla danej domeny. Stąd autorzy na potrzeby niniejszego artykułu, ze względu na swoje zainteresowania, wybrali do przedmiotowych badań i analiz projekty wytwarzania oprogramowania. Istotne dla branży wytwarzania oprogramowania było powstanie komitetów lub grup ekspertów, które tworzą specjalne standardy czy wytyczne (np. IEEE czy ISO) tylko dla tego konkretnego obszaru. Przykładem takiego przewodniego dokumentu jest Software Engineering Body of Knowledge.

Analiza literatury oraz kluczowych standardów pozwoliła zagregować i krótko scharakteryzować specyficzne i unikalne cechy projektów wytwarzania oprogramowania:

- niematerialny charakter produktu końcowego: produktem projektu wytwarzania oprogramowania jest oprogramowanie lub jego fragment, czyli: specyficzny i zorganizowany zbiór instrukcji (inaczej kod<sup>1</sup>), który przetworzony przez maszynę, wykonuje w zdefiniowany sposób określone operacje (Jaszkiewicz, 1997) lub inaczej: zbiór programów komputerowych, procedur oraz potencjalnie powiązanych dokumentów i danych (Standard ISO/IEC 12207:2008);
- specyficzny proces powstawania — najczęściej iteracyjny i przyrostowy, angażujący materialne zasoby teleinformatyczne organizacji oraz niematerialne, indywidualne zasoby wiedzy pracowników (Mishra i Dubey, 2013);
- rozproszony i multidyscyplinarny zespół — zadania projektowe realizowane są za pomocą rozwiązań do zdalnej pracy grupowej, z wykorzystaniem specyficznych narzędzi (np. Jira, Mantis, Confluence), przez członków zespołu o różnych, często bardzo odmiennych umiejętnościach i kompetencjach; ma to gwarantować wielowymiarowe spojrzenie na złożone zadania (Burnell, Priest i Durrett, 2002),
- specyficzne kryteria jakościowe — kryteria dotyczyć mogą aspektów funkcjonalnych i niefunkcjonalnych tworzonego rozwiązania (np. czas odpowiedzi w określonych warunkach, skalowalność, przenoszalność etc.) (Kan, 2002);
- często zmieniająca się specyfikacja i wymagania — określenie kompletnych wymagań dla oprogramowania jest niemożliwe, a szczególnie podczas doprecyzowywania szczegółów następuje

Tablica 1. Klasyfikacje wiedzy projektowej

Autorzy (data publikacji)	Typy wiedzy
Conroy, G. i Soltan, H. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza techniczna (technika, wiedza technologiczna)</li> <li>• wiedza dot. zarządzania projektami (metodyki, podejścia)</li> <li>• wiedza dot. projektu (wiedza o kliencie)</li> </ul>
Damm, D. i Schindler, S. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza o projektach (wiedza metodyczna)</li> <li>• wiedza w projektach (wiedza członków zespołu projektowego)</li> <li>• wiedza z projektów (zasoby wiedzy i doświadczenia powstałe w wyniku realizacji projektu)</li> </ul>
Reich, B. H. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza behawioralna: kulturowa (o wartościach i normach zachowań interesariuszy projektu) instytucjonalna (znajomość struktury organizacji)</li> <li>• wiedza techniczna: dziedzinowa (o branży, organizacji) procesowa (metodyczna)</li> </ul>
Trocki, M. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza terminologiczna (słownik pojęć, definicji do dalszego wykorzystywania w opisach)</li> <li>• wiedza teoretyczna</li> <li>• wiedza metodyczna (pragmatyczna)</li> <li>• wiedza normatywna (potrzeby, oczekiwania, oceny, kryteria jakościowe)</li> </ul>
Zhao, D. i Zuo, M. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza biznesowa (branżowa)</li> <li>• wiedza o produkcji</li> <li>• wiedza inżynierska (techniczna)</li> <li>• wiedza o zarządzaniu organizacją (struktura, procesy, zasoby)</li> <li>• wiedza dot. zarządzania projektami (metodyki, metody)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

konieczność zrewidowania początkowych założeń (Despa, 2014);

- specjalistyczne produkty i procesy wspomagające — dokumentacja rozwiązania (np. spis wymagań, diagram przepływu itd.), procesy testowania weryfikujące poprawność i jakość działania względem określonych metryk (Ronkainen i Abrahamsson, 2003).

Wytwarzanie oprogramowania ze względu na swoją skomplikowaną i złożoną naturę wymaga podejścia dekompozycyjnego, legitymizującego stosowanie podejścia projektowego oraz procesów zarządzania wiedzą. Sam proces wytwarzania oprogramowania (tworzenia kodu) jest unikalną, niepowtarzalną i kreatywną czynnością. Branża oprogramowania ciągle poszukuje nowych metod poprawy własnej produktywności oraz jakości dostarczanego oprogramowania (Gopalkrishna i in., 2012). Stąd ukierunkowane badania empiryczne w problematyce zarządzania wiedzą w specyficznych projektach wytwarzania oprogramowania wydają się naturalnym krokiem.

## Model i przebieg badań empirycznych

Przeprowadzone badania empiryczne skierowane były na eksplorację badanej problematyki, a ich celem była identyfikacja barier i korzyści płynących

z zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania oraz określenie następnych kierunków do badań pogłębionych.

- Badania przebiegały w kilku zasadniczych etapach.
1. Zidentyfikowanie czynników specyficznych dla projektów wytwarzania oprogramowania na podstawie przeglądu literatury oraz wywiadów nieskategoryzowanych, przeprowadzonych w zaprzyjaźnionych firmach informatycznych. Przygotowanie narzędzia badawczego. Badania przeprowadzono metodą computer-aided personal interview (CAPI), tworząc ankietę zawierającą zestaw pytań dotyczących zarządzania wiedzą, m.in. korzyści i barier dot. stosowania procesów zarządzania wiedzą.
  2. Objęcie badaniem przedstawicieli strony biznesowej, definiującej produkt, członków zespołów specjalistycznych IT, kadry zarządzającej projektem oraz kierownictwa wyższego szczebla. Badana próba, ze względu na pożądaną charakterystykę próby oraz ograniczony czas, została wybrana metodą kwotową. Przyjęto kwotę w wysokości 200 odpowiedzi. Rozesłano prośbę do 1034 osób, w odpowiedzi uzyskano 194 wypełnione ankiety. Po analizie zawartości danych z zebranych ankiet pod kątem spójności do badania przyjęto 182.
  3. Analizowanie oraz weryfikacja zebranych danych z badań ilościowych z zastosowaniem swobodnych wywiadów oraz rozszerzenie tej analizy pod kątem oceny poszczególnych produktów zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania.



#### 4. Analizowanie uzyskanego materiału, sformułowanie wniosków z badań.

Założono, że przyjęty model badań oraz sposób ich przebiegu może stać się — po modyfikacji — podstawą kolejnych etapów prac badawczych, bazujących na większych próbach.

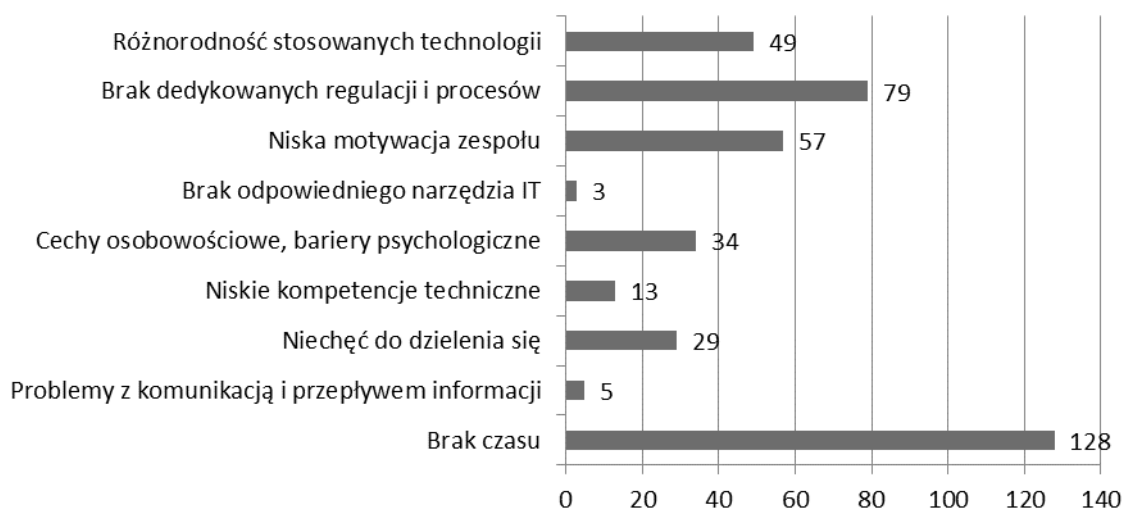
## Wyniki badań empirycznych

Przyjęty model badawczy opierał się na poprzedzeniu badań analizą literatury przedmiotu celem identyfikacji już znanych problemów i barier z zakresu zarządzania wiedzą w projektach oraz korzyści płynących z ich wykorzystywania. Badanie pozwoliło zebrać i skompilować w sposób syntetyczny (rysunek 1) najczęściej wskazywane bariery występujące w procesie zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania. W pozycjach literaturowych szczególnie podkreśla się istotę zarządzania wiedzą w projektach, definiuje się nawet dedykowane role i obowiązki (Schnidler i Eppler, 2003) do wspierania tych aktywności. Zaskakujący u respondentów jest fakt, że jako największą barierę dla zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania przedstawiają brak czasu (70%). Jest to zapewne związane z natłokiem zadań i przedkładaniem wartości, jaką jest dostarczenie produktu dla klienta nad elementy pośrednio związane z jego wytwarzaniem. Może się to też częściowo wpisywać w najmodniejsze w ostatnich latach w branży wytwarzania oprogramowania ramy postępowania zgodne ze Scrum (Rubin, 2012) (metodyka zwinna zgodna z manifestem agile)<sup>2</sup>.

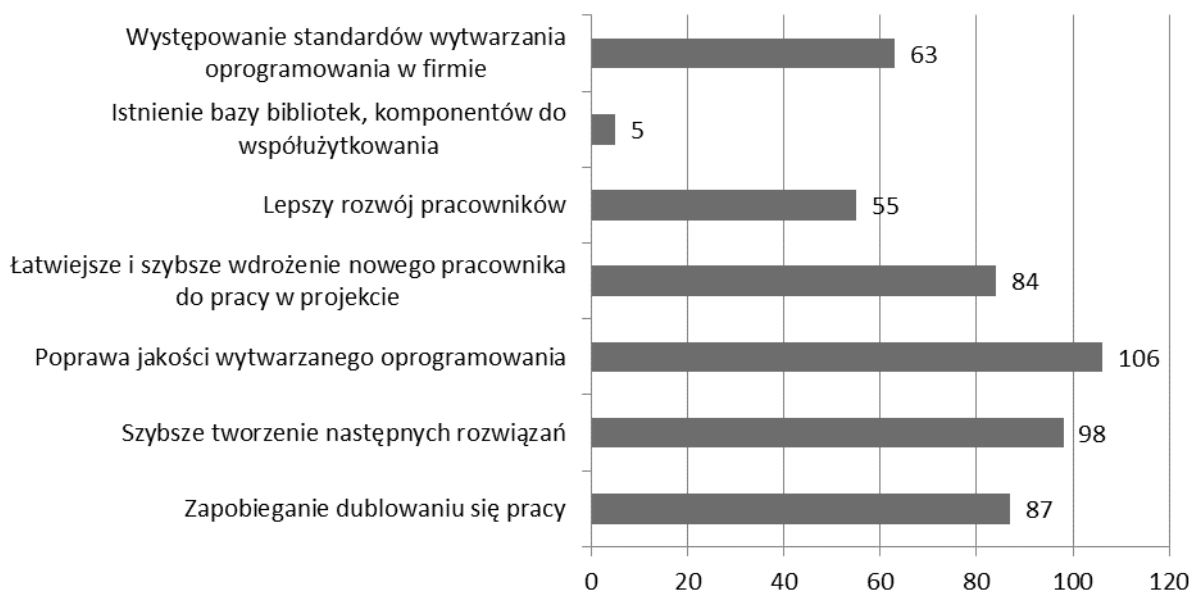
Pochodną tego problemu, który jest również bardzo istotną barierą, a na co wskazują respondenci (ponad 40%), jest brak regulacji i polityk obligujących pracowników do zarządzania wiedzą. Najpewniej jest to wynik braku stosowania modeli dojrzałości dot. zarządzania wiedzą oraz projektami w organizacji. Dwie inne bariery, o których warto tutaj wspomnieć, to niska motywacja zespołu (ponad 30%) oraz różnorodność technologiczna (26%). O ile pierwsza, ze wspomnianych powyżej przyczyn może występować z powodu wielu czynników endo- i egzogenicznych w stosunku do członków zespołu (np. płaca, charakter umowy, konflikty, bariery kulturowe itp.), to ta druga bariera jest naturalnym i nieuniknionym następstwem rozwoju technologii. W bardzo krótkim okresie w dzisiejszych czasach można zaobserwować diametralne zmiany technologiczne, infrastrukturalne, architektoniczne oraz koncepcyjne w sektorze informatycznym. Kontrola, a także spójność technologiczna przedsięwzięć zazwyczaj jest definiowana na poziomie strategicznym organizacji.

Respondenci wskazywali w swoich odpowiedziach, że wymiernymi korzyściami płynącymi z zastosowania procesów zarządzania wiedzą (rysunek 2) są: poprawa jakości wytwarzanego oprogramowania, szybsze tworzenie następnych rozwiązań, zapobieganie dublowaniu się pracy oraz szybsze wdrażanie nowego pracownika. Zapobieganie dublowaniu się pracy wydaje się bardzo istotne, szczególnie w organizacjach zatrudniających tysiące osób, gdzie redundancja wysiłków przy realizacji podobnej pracy może być bardzo kosztowna, a trudna do wychwycenia. Tym bar-

Rysunek 1. Bariery występujące w procesie zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2. Korzyści płynące z wykorzystania wiedzy w projektach wytwarzania oprogramowania**

Źródło: opracowanie własne.

dziej ciekawe jest postrzeganie zarządzania wiedzą jako czynnikiem diametralnie wpływającym korzystnie oraz bezpośrednio na wytwarzany produkt projektu, przy jednoczesnym braku wdrożonych, dedykowanych regulacji w tym obszarze oraz sygnalizowanie braku wystarczającego czasu w badanych organizacjach. Tutaj rodzi się pytanie: czy organizacje świadomie to pomijają, czy jest to efekt zaniedbań oraz pracy ukierunkowanej tylko na dostarczanie klientowi wartości, bez postrzegania jej w rozumieniu długofalowym dla organizacji.

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono wybrane wyniki oraz wnioski z badań empirycznych dotyczących barier i korzyści płynących z zarządzania wiedzą w projektach wytwarzania oprogramowania. Przeprowadzone badania miały charakter badań pilotażowych, dlatego też posiadają szereg ograniczeń dotyczących ich zakresu oraz wielkości próby.

## Przypisy

<sup>1</sup> W środowisku IT uważa się, że kod sam w sobie jest nośnikiem wiedzy.

<sup>2</sup> Manifest agile — deklaracja wspólnych zasad dla zwinnych metod tworzenia oprogramowania, która m.in. stawia działające oprogramowanie, ponad obszerną dokumentację. Oficjalna strona internetowa manifestu zwinności: <https://agilemanifesto.org/>

Organizacje wytwarzające oprogramowanie zmagają się w swojej codziennej działalności z bardzo wymagającym rynkiem oraz starają się optymalizować sposób swojego działania. Odpowiedzialność za zachowanie konkurencyjności, ciągłe udoskonalanie sposobu pracy przy zachowaniu efektywności ekonomicznej leżą w gestii zarządu przedsiębiorstw oraz kadry wysokiego szczebla. Ten nieustanny proces wymaga ustawicznego pozycjonowania własnych działań na tle innych konkurentów, a także wewnętrznych oraz zewnętrznych wymagań (np. technologicznych, prawnych). Wyniki tych badań wstępnych pokazują, że mogą one zaoferować interesujący wgląd w realne problemy zespołów realizujących projekty wytwarzania oprogramowania, wskazać realne bariery oraz korzyści dla organizacji w momencie implementacji procesów zarządzania wiedzą.

Badania wykazują również duży potencjał związany z rozszerzeniem ich zakresu. Wydaje się, że interesujące wnioski można uzyskać, rozszerzając te badania w celu poszukiwania sposobów niwelowania zidentyfikowanych barier lub też poprzez realizację badań w innej podkategorii projektów informatycznych.

**Bibliografia**

- Burnell, L. J., Priest, J. W. i Durrett, J. B. (2002). Teaching distributed multidisciplinary software development. *IEEE software*, 19(5), 86–93. <https://doi.org/10.1109/ms.2002.1032859>
- Conroy, G. i Soltan, H. (1998). ConSERV, as a continual audit concept to provide traceability and accountability over the project life cycle. *International Journal of Project Management*, 16(3), 185–197. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(97\)00038-0](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(97)00038-0)
- Damm, D. i Schindler, M. (2002). Security issues of a knowledge medium for distributed project work. *International Journal of Project Management*, 20(1), 37–47. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(00\)00033-8](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(00)00033-8)
- Despa, M. L. (2014). Comparative study on software development methodologies. *Database Systems Journal*, 5(3), 37–56.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5), 789–808. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(02)00088-4)
- Fazlagić, J. (2014). *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Difin.
- Gopalkrishna, B., Rodrigues, L. L., Poornima, P. K. i Manchanda, S. (2012). Knowledge Management in Software Companies — An Appraisal. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5).
- Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A. i Wald, A. (2009). Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 148–160. <https://doi.org/10.1108/13673270910971897>
- Ismail, W. K. W., Nor, K. M. i Marjani, T. (2009). The role of knowledge sharing practice in enhancing project success. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 1(7), 34–52.
- ISO (2008). *ISO/IEC 12207:2008 Systems and software engineering — Software life cycle processes*. Genewa: ISO. <https://doi.org/10.3403/30236650u>
- Jaszkiewicz, A. (1997). *Inżynieria Oprogramowanie*. Gliwice: Helion.
- Johansson, S., Löfström, M. i Ohlsson, Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management*, 25(5), 457–464. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.006>
- Kan, S. H. (2002). *Metrics and models in software quality engineering*. Boston: Addison-Wesley Longman Publishing.
- Kerzner, H. (2003). *Advanced project management: Best practices on implementation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kraszewska, M. i Pujer, K. (2017). *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*. Wrocław: Exante.
- Mbhalati, O. J. (2012). The Genesis Of The Knowledge-Based View. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2).
- Miller, C. R. (1998). Learning from history: World War II and the culture of high technology. *Journal of Business and Technical Communication*, 12(3), 288–315. <https://doi.org/10.1177/1050651998012003002>
- Mishra, A. i Dubey, D. (2013). A comparative study of different software development life cycle models in different scenarios. *International Journal*, 1(5), 64–69.
- Mockus, A. i Herbsleb, J. (2001). *Challenges of global software development*. Referat na konferencji: Seventh international software metrics symposium. London. <https://doi.org/10.1109/metric.2001.915526>
- PARP. (2017). *Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do roku 2025*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju.
- PMI. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Campus Boulevard: Project Management Institute. <https://doi.org/10.1109/ieeestd.2011.6086685>
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266–274. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002>
- Reich, B. H. (2007). Managing knowledge and learning in IT projects: A conceptual framework and guidelines for practice. *Project Management Journal*, 38(2), 5–17. <https://doi.org/10.1177/875697280703800202>
- Ronkainen, J. i Abrahamsson, P. (2003). *Software development under stringent hardware constraints: Do agile methods have a chance?* Referat na konferencji: International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering. Berlin. [https://doi.org/10.1007/3-540-44870-5\\_10](https://doi.org/10.1007/3-540-44870-5_10)
- Rubin, K. S. (2012). *Essential Scrum: A practical guide to the most popular Agile process*. Boston: Addison-Wesley Longman Publishing.
- Schindler, M. i Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219–228. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(02\)00096-0](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(02)00096-0)
- Sener, Z. i Karsak, E. E. (2012). A decision model for setting target levels in software quality function deployment to respond to rapidly changing customer needs. *Concurrent Engineering*, 20(1), 19–29. <https://doi.org/10.1177/1063293x11435344>
- Spalek, S. (2013). Dzielenie się wiedzą projektową w polskich przedsiębiorstwach — zarys problematyki. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1, cz. 2), 305–314.
- Świętoniowska, J. (2015). Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami. *Studia Ekonomiczne*, 216, 118–134.
- Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: How organizations learn from experience. *Procedia Technology*, 16, 1086–1095. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.123>
- Trocki, M. (red). (2011). *Zarządzanie wiedzą w projektach*. Warszawa: SGH.
- UMWZ. (2011). *Analiza sytuacji rynkowej dla działalności gospodarczej na obszarze województwa zachodniopomorskiego dla branży informatycznej*. Gdańsk: Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego. <https://doi.org/10.18276/er.2015.24-13>
- Zhao, D. i Zuo, M. (2011). *Knowledge transferred across projects and its characteristics in an IT service enterprise*. Referat na konferencji: 2011 International Conference of Information Technology, Computer Engineering and Management Sciences. Nanjing, Jiangsu, China. <https://doi.org/10.1109/icm.2011.139>

**mgr inż. Aneta Zakrzewska**

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

ORCID: 0000-0001-8972-220X

e-mail: aneta.zakrzewska@up.lublin.pl

**mgr Anna Kobiątka**

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

ORCID: 0000-0001-7788-7736

e-mail: anna.kobiatka@up.lublin.pl

# Regionalne zróżnicowanie efektywności nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w Polsce

## Regional effectiveness diversification of expenditures on innovation activity of food processing industry enterprises in Poland

Celem opracowania była próba oceny efektywności nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w Polsce w ujęciu regionalnym. Zbadano nakłady i efekty działalności innowacyjnej prowadzonej w poszczególnych województwach Polski w latach 2014–2017. Najbardziej efektywne okazało się województwo opolskie. Wysoką efektywność odnotowano w województwach: kujawsko-pomorskim i dolnośląskim. Najwyższe nakłady na działalność innowacyjną poniesiono w województwie mazowieckim, jednak działalność ta okazała się mało efektywna. Najgorzej na tle analizowanych regionów wypadło województwo łódzkie.

**Słowa kluczowe**

działalność innowacyjna, efektywność, region, województwo, przedsiębiorstwo, przemysł spożywczy

Objective of the study was to evaluate the effectiveness of expenditures on innovation activity of food processing industry enterprises in Poland in regional aspect. The expenditures and effects of innovation activity in different provinces in Poland during 2014–2017 were examined. The most effectiveness province Opolskie found. High level of effectiveness was recorded in Kujawsko-pomorskie province and Dolnośląskie province. The highest level of expenditures on innovation activity was incurred in Mazowieckie province, but this activity proved to be the least effective. Analyzed against the worst regions fell Łódzkie province.

**Keywords**

innovation activity, effectiveness, region, province, enterprise, food processing industry

JEL: L66, O30

## Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa, chcąc sprostać narastającej konkurencyjności i dostosować się do zmieniających się warunków otoczenia, nieustannie poszukują nowych możliwości rozwoju. W tym celu stosują nowe lub modernizują dotychczasowe rozwiązania. Innowacje w przedsiębiorstwie mogą powstawać w obszarze nowych lub znacząco udoskonalonych produktów lub procesów, albo też nowych metod organizacyjnych lub marke-

tingowych. Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań jest jednym z podstawowych źródeł sukcesu rynkowego i prowadzi do wzrostu gospodarczego. Przy czym celem działania przedsiębiorstwa podejmującego działalność innowacyjną powinno być nie tylko dążenie do podniesienia poziomu innowacyjności, ale również do uzyskania dzięki temu odpowiedniej efektywności (Porter, 2001). Wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, w tym również działalność innowacyjną, powinna bowiem cechować efektywność działań (Pawłowski, 2014).

Zdaniem B. Grzybowskiej (2012) poziom innowacyjności danego kraju jest wypadkową poziomu innowacyjności poszczególnych jego regionów, z kolei innowacyjność regionu (województwa) jest składową innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących na jego terenie (Grzybowska, 2011).

Badanie innowacyjności przemysłu spożywczego jest istotne ze względu na fakt, iż uznawany jest on za jeden z najważniejszych działów polskiej gospodarki o kluczowym znaczeniu w zakresie oddziaływania społecznego i gospodarczego (Chylek, Kujański i Niepytalski, 2016). O wysokiej randze przemysłu spożywczego świadczy m. in. liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność związaną z produkcją artykułów spożywczych, która w 2017 r. stanowiła blisko 17% wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych<sup>1</sup>. Ponadto w 2017 r. co szósty pracownik przemysłu był zatrudniony w przetwórstwie spożywczym. Znaczenie przemysłu spożywczego jako istotnego ogniwa polskiej gospodarki potwierdza również wartość produkcji sprzedanej, która w 2017 r. przekroczyła 179 mld zł, co stanowi ponad 15% produkcji sprzedanej przemysłu ogółem (Rocznik Statystyczny Przemysłu, 2018).

Celem opracowania jest próba oceny efektywności nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w poszczególnych województwach Polski.

## Materiał i metodyka badań

Opracowanie dotyczy wybranych aspektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce w ujęciu regionalnym. Materiał źródłowy do badań stanowiły dane wtórne publikowane przez GUS w rocznikach statystycznych analizowanych województw (Wojewódzkie urzędy statystyczne, 2015–2018) oraz w Roczniku Statystycznym Przemysłu (Główny Urząd Statystyczny, 2016–2019), dotyczące przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 49 osób. Dla potrzeb analizy dokonano celowego doboru 13 województw Polski. Wybrano następujące województwa: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, lubelskie, lubuskie, łódzkie, małopolskie, mazowieckie, opolskie, podkarpackie, podlaskie, pomorskie, warmińsko-mazurskie oraz wielkopolskie. W obliczeniach nie uwzględniono województw: śląskiego, świętokrzyskiego oraz zachodnio-pomorskiego, ze względu na uogólnienie danych opublikowanych w ich rocznikach statystycznych do przetwórstwa przemysłowego.

Analiza aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw została przeprowadzona w oparciu o metodologię Oslo (OECD i Eurostat, 2008), czyli przez przyzmat nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną oraz uzyskanych efektów w postaci war-

tości produkcji sprzedanej wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych. Przedstawienie wartości nakładów i sprzedaży w przeliczeniu na jednego zatrudnionego umożliwiło ich wzajemną porównywalność, a także określenie relatywnej pozycji innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w poszczególnych województwach Polski. W celu zobrazowania efektywności nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną zmierzono relację wartości produkcji sprzedanej wyrobów nowych i istotnie ulepszonych do wartości nakładów na działalność innowacyjną. Ze względu na możliwość przesunięcia efektów innowacji w czasie, przyjęto założenie, że nakłady ponoszone na działalność innowacyjną w danym roku przekładają się na efekty osiągnięte z tej działalności w postaci produkcji sprzedanej wyrobów innowacyjnych w roku następnym (Matras-Bolibok, 2009; Zakrzewska, 2016). Stąd w obliczeniach dotyczących nakładów na działalność innowacyjną uwzględniono średnią geometryczną dla lat 2014–2016, produkcję sprzedaną badano zgodnie z przyjętym rocznym opóźnieniem, a więc w latach 2015–2017. Analiza efektywności łączy obydwie powyższe mierniki, zatem efektywność nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną obliczono dla lat 2014–2017.

## Wyniki badań

Prowadzenie działalności innowacyjnej wiąże się z ponoszeniem nakładów związanych z tworzeniem lub nabywaniem innowacji oraz ich wdrażaniem w przedsiębiorstwie. Nakłady na działalność innowacyjną są związane z takimi obszarami aktywności jak: badania naukowe i prace rozwojowe (B+R), zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw, zakup oprogramowania, nakłady inwestycyjne na środki trwałe, szkolenie personelu, marketing i inne. Jak wynika z danych zamieszczonych w tabelicy 1, w latach 2014–2016 przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w Polsce przeznaczały na działalność innowacyjną średniorocznie około 6,3 tys. zł na 1 zatrudnionego. Wartość tego wskaźnika była zróżnicowana w poszczególnych województwach. Najwyższe nakłady na działalność innowacyjną ponosiły przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie mazowieckim, w którym średnioroczna ilość środków finansowych przeznaczonych na działalność innowacyjną była ponad 2-krotnie wyższa od średniej krajowej i kształtowała się na poziomie ponad 14 tys. zł na 1 zatrudnionego. Wysokie średnioroczne nakłady odnotowano również w województwach podkarpackim i małopolskim, gdzie na każdego zatrudnionego przypadło blisko 9 tys. zł. Wokół średniej oscylowały wyniki dla województwa podlaskiego. W pozostałych wojewódz-

**Tablica 1. Nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w wybranych województwach Polski w latach 2014–2016 w przeliczeniu na zatrudnionego**

Województwo	Nakłady na działalność innowacyjną (w zł na 1 zatrudnionego)		
	średnia	zakres zmienności	
		min.	maks.
Dolnośląskie	3 300	3 024	3 694
Kujawsko-pomorskie	3 362	2 338	4 073
Lubelskie	3 443	1 432	5 897
Lubuskie	1 278	136	5 163
Łódzkie	1 465	584	6 927
Małopolskie	8 800	6 060	14 506
Mazowieckie	14 228	10 282	21 705
Opolskie	3 250	1 758	6 200
Podkarpackie	8 964	8 844	9 062
Podlaskie	6 444	5 479	8 625
Pomorskie	1 852	1 198	3 130
Warmińsko-mazurskie	1 331	913	1 997
Wielkopolskie	2 421	1 603	3 004
Polska	6 276	5 088	7 186

Ź r ó d ł o: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych poszczególnych województw oraz *Rocznika Statystycznego Przemysłu* za lata 2015–2017.

twach przetwórcy żywności przeznaczali na działalność innowacyjną mniejsze środki finansowe. Najniższe odnotowano w województwach: lubuskim, warmińsko-mazurskim, łódzkim i pomorskim, gdzie średnioroczne wydatki na działalność innowacyjną przypadające na 1 zatrudnionego stanowiły zaledwie 20–30% średniej krajowej.

Przedsiębiorstwa, ponosząc nakłady na działalność innowacyjną, oczekują uzyskania określonych korzyści z wdrożonych innowacji. Podstawowym miernikiem oceny wyników działalności innowacyjnej jest wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych i istotnie ulepszonych. Jak wynika z danych zamieszczonych w tablicy 2, w latach 2015–2017 średnioroczna wartość produkcji sprzedanej innowacyjnych produktów żywnościowych osiągnęła niemal 17,8 tys. zł w przeliczeniu na 1 zatrudnionego.

Bezkonkurencyjnym liderem w sprzedaży innowacyjnych produktów żywnościowych okazało się województwo opolskie, gdzie na każdego zatrudnionego przypadało średniorocznie ponad 38,7 tys. zł produkcji sprzedanej wyrobów nowych i zmodernizowanych (tablica 2). W województwach kujawsko-pomorskim, małopolskim i podkarpackim producenci żywności osiągnęli średnioroczne przychody ze sprzedaży wyrobów innowacyjnych na poziomie 27–29 tys. zł na 1 zatrudnionego. Nieznacznie po-

wyżej średniej krajowej wahały się wyniki uzyskiwane w województwach mazowieckim, podkarpackim i podlaskim (odpowiednio: 21,1 tys. zł, 19 tys. zł oraz 18,1 tys. zł na 1 zatrudnionego). Najniższą średnioroczną wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych i istotnie ulepszonych osiągnęli przetwórcy żywności z województwa łódzkiego. Średnioroczne przychody uzyskane ze sprzedaży innowacyjnych produktów żywnościowych na poziomie 2,6 tys. zł na 1 zatrudnionego stanowią zaledwie 15% średniej sprzedaży krajowej.

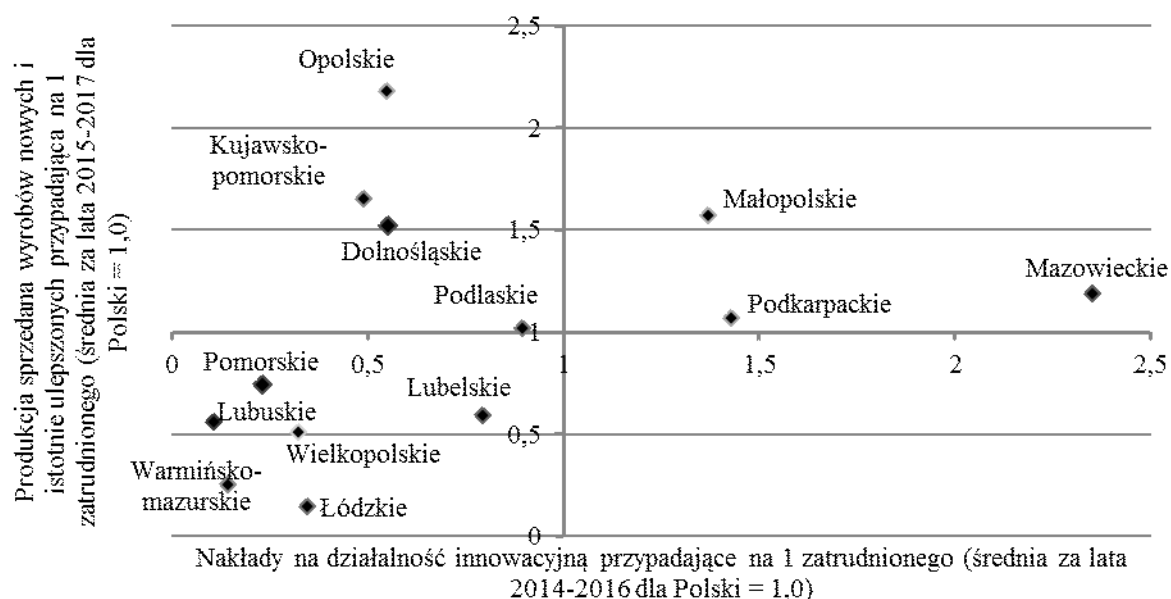
Na rysunku 1 przedstawiono próbę klasyfikacji analizowanych województw dokonaną na podstawie porównania wartości nakładów na działalność innowacyjną przypadających na jednego zatrudnionego oraz wartości produkcji sprzedanej wyrobów nowych i istotnie ulepszonych przypadających na jednego zatrudnionego. Przyjęto, że punktem odniesienia będzie średnia wartość wymienionych wskaźników obliczona dla Polski ogółem (wartość referencyjna = 1,0). Najbardziej innowacyjne okazały się województwa: małopolskie i mazowieckie. W analizowanym okresie obydwie mierniki kształtowały się na poziomie wyższym niż średnioroczne wartości obliczone dla Polski ogółem. Producenci z województw zlokalizowanych w tej grupie ponosząc wysokie nakłady na działalność innowacyjną uzyskali relatywnie wysokie efekty w postaci produkcji

**Tablica 2. Wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych i istotnie ulepszonych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w wybranych województwach Polski w latach 2015–2017 w przeliczeniu na zatrudnionego**

Województwo	Wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych i istotnie ulepszonych (w zł na 1 zatrudnionego)		
	średnia	zakres zmienności	
		min.	maks.
Dolnośląskie	27 022	22 519	35 077
Kujawsko-pomorskie	29 391	21 683	35 096
Lubelskie	10 513	8 367	11 834
Lubuskie	9 946	6 804	14 881
Łódzkie	2 608	1 725	3 681
Małopolskie	27 904	22 488	35 829
Mazowieckie	21 116	15 935	25 393
Opolskie	38 758	24 755	90 820
Podkarpackie	19 032	11 690	37 842
Podlaskie	18 170	16 643	20 115
Pomorskie	13 177	11 407	14 432
Warmińsko-mazurskie	4 508	4 051	4 947
Wielkopolskie	9 091	5 756	16 062
Polska	17 784	17 232	18 323

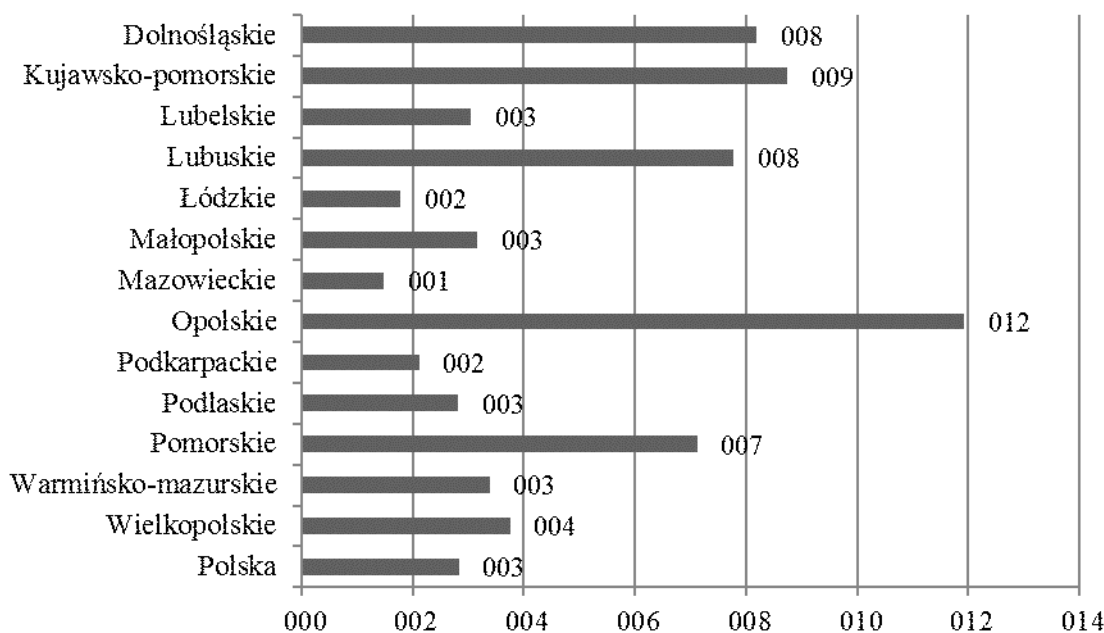
Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych poszczególnych województw oraz *Rocznika Statystycznego Przemysłu* za lata 2016–2018.

**Rysunek 1. Klasyfikacja wybranych województw Polski ze względu na relatywne mierniki nakładów i efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w latach 2014–2017**



Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych poszczególnych województw oraz *Rocznika Statystycznego Przemysłu* za lata 2015–2018.

**Rysunek 2. Efektywność nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w wybranych województwach Polski w latach 2014–2017**



Źródło: obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych poszczególnych województw oraz *Rocznika Statystycznego Przemysłu* za lata 2015–2018.

sprzedanej wyrobów innowacyjnych. Z kolei przetwórcy żywności z województw: opolskiego, kujawsko-pomorskiego i dolnośląskiego przeznaczili na działalność innowacyjną środki finansowe poniżej średniej, osiągając przy tym wysoką wartość sprzedaży wyrobów nowych i istotnie ulepszonych. Wokół średniej oscylowały wskaźniki obrazujące działalność innowacyjną przedsiębiorstw z województwa podlaskiego. Najslabszą aktywnością innowacyjną cechowały się przedsiębiorstwa z województw: warmińsko-mazurskiego, łódzkiego, wielkopolskiego, lubuskiego, pomorskiego i lubelskiego. Niskie nakłady poniesione na działalność innowacyjną spowodowały, że wartość przychodów ze sprzedaży wyrobów innowacyjnych również okazała się niższa od średniej krajowej.

Warunkiem koniecznym oceny racjonalności decyzji dotyczących wdrażania innowacji jest pomiar efektywności tejże działalności (Kijek, 2012). Jak wynika z rysunku 2, najwyższą efektywnością nakładów poniesionych na działalność innowacyjną w latach 2014–2017 wykazały się przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego z województwa opolskiego, gdzie jeden złoty nakładów poniesionych na działalność innowacyjną przyniósł efekt w postaci blisko 12 zł wartości sprzedaży wyrobów nowych i istotnie ulepszonych. Przetwórcy żywności z województw:

kujawsko-pomorskiego, dolnośląskiego, lubuskiego i pomorskiego z każdego polskiego złotego nakładów poniesionych na działalność innowacyjną uzyskiwali produkcję sprzedaną wyrobów innowacyjnych o średniorocznej wartości około 7–9 zł. Kolejne miejsca pod względem analizowanego miernika zajęły województwa: wielkopolskie, warmińsko-mazurskie, małopolskie i lubelskie, gdzie jeden złoty nakładów poniesionych przez przetwórców żywności na działalność innowacyjną przyniósł efekt w postaci około 3–4 zł wartości produkcji sprzedanej wyrobów nowych i istotnie ulepszonych. Najgorzej na tle analizowanych województw wypadły przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego zlokalizowane w województwach: mazowieckim i łódzkim, gdzie poziom efektywności był najniższy i wynosił zaledwie 1,5–1,8 zł.

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazuje na zróżnicowanie efektywności nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w poszczególnych województwach Polski w latach 2014–2017.



Wyniki badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków.

Najwyższą efektywnością nakładów poniesionych na działalność innowacyjną cechował się przemysł spożywczy w województwie opolskim. Przedsiębiorstwa z tego obszaru, przeznaczając niewielkie środki na działalność innowacyjną, uzyskiwały prawie 12-krotnie wyższe efekty w postaci wartości produkcji sprzedanej wyrobów nowych i istotnie ulepszonych. Wysoką efektywnością nakładów na działalność innowacyjną cechowały się również przedsiębiorstwa przetwórstwa spożywczego z województwa kujawsko-pomorskiego i dolnośląskiego.

Mimo wysokiej aktywności innowacyjnej, najmniej efektywne były przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w województwie mazowieckim. Ponośząc najwyższe nakłady na działalność innowacyjną, uzyskały tylko 1,5 raza wyższą sprzedaż produktów innowacyjnych.

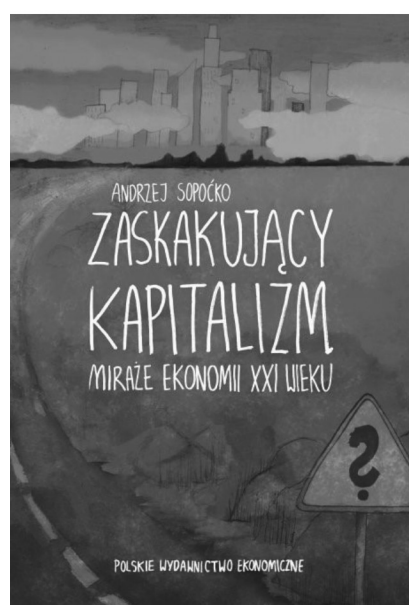
W województwie łódzkim przemysł spożywczy okazał się mało innowacyjny i jednocześnie mało efektywny. Łódzcy producenci żywności, przeznaczając niewielkie środki na działalność innowacyjną, uzyskiwali najniższą średnioroczną wartość sprzedaży wyrobów nowych i istotnie ulepszonych.

## Przypisy

<sup>1</sup> Dane dotyczą podmiotów gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 49 osób.

## Bibliografia

- Chylek, E. K., Kujawiński, W. i Niepytalski, T. (2016). Innowacje i ich wpływ na zrównoważony rozwój sektora rolno-spożywczego w Polsce. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego*, (4), 7–25.
- Główny Urząd Statystyczny (2015–2018). *Roczniki statystyczne przemysłu 2015–2018*. Warszawa: GUS.
- Grzybowska, B. (2011). Regionalne aspekty aktywności innowacyjnej przemysłu spożywczego. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, XIII(2), 118–122. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.6672>
- Grzybowska, B. (2012). *Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce — ujęcie regionalne*. Olsztyn: Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Kijek, T. (2012). Innovation Capital and Its Measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 52–68. <https://doi.org/10.7341/2012844>
- Matras-Bolibok, A. (2009). Efektywność działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, XI(1), 262–267. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5194>
- OECD i Eurostat. (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: OECD i Eurostat.
- Pawłowski, J. (2014). *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*. *Studia ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 180 cz. 1. *Dokowania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność — efektywność — etyka*, 163–172.
- Porter, M. E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Wojewódzkie Urzędy Statystyczne. (2015–2018). *Roczniki statystyczne województw dolnośląskiego, kujawsko-pomorskiego, lubelskiego, lubuskiego, łódzkiego, małopolskiego, mazowieckiego, opolskiego, podkarpackiego, podlaskiego, pomorskiego, warmińsko-mazurskiego wielkopolskiego 2015–2018*. Urzędy statystyczne poszczególnych województw. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.27.1.07>
- Zakrzewska, A. (2016). Innowacyjność spółdzielni mleczarskich w Polsce. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, XVIII(4), 254–259. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6211>



## PWE poleca

W książce Autor próbuje wyjaśnić przyczyny obecnego rozwarstwienia społecznego, przede wszystkim osłabienia klasy średniej. Obecnie, przynajmniej w krajach rozwiniętych, ta właśnie klasa ulega osłabieniu. Proces ten jeszcze nie dotknął krajów rozwijających się, ale można się obawiać, że wkrótce tam też się pojawi. Przykłady idą od góry, czyli z krajów ze światowej czołówki. Statystyki są tu niepokojące, ale jeszcze gorzej jest z analizą źródeł i procesów prowadzących do pogłębiających się różnic. O faktach wiedzą wszyscy zainteresowani, znacznie gorzej jest z ich przyczynami. Zdaniem Autora za rozwarstwienia społeczne odpowiedzialne są procesy, będące zarazem *signum temporis* obecnych czasów, a więc: globalizacja, sekurytyzacja, cyfryzacja i komputeryzacja. Sposoby ich działania różnią się od siebie, ale łączy je jedno – w podstawowej części są zupełnie odmienne od zakorzenionych w świadomości społecznej oczekiwań i poglądów. Konstrukcję książki oparto więc na obalaniu istniejących przekonań, przedstawianych jako miraż.

Księgarnia internetowa [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

**dr Krzysztof Zowada**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID: 0000-0002-5848-0583

e-mail: krzysztof.zowada@ue.katowice.pl

# Rynek TSL jako płaszczyzna rozwoju zielonych praktyk logistycznych

## The TSL market as an area of the development of green logistics practices

Rosnące potrzeby związane z ochroną środowiska naturalnego stały się główną przesłanką modyfikacji rynkowej oferty usługodawców logistycznych w kierunku rozwiązań nie tylko ekonomicznie efektywnych, ale także odpowiedzialnych za środowisko naturalne. W artykule rozpoznano uwarunkowania rozwoju zielonych praktyk logistycznych na polskim rynku TSL w kontekście ekologicznych i ekonomicznych efektów uzyskiwanych z tytułu wdrożenia tych praktyk do działalności przedsiębiorstw. Założony cel osiągnięto poprzez egzemplifikację praktycznych rozwiązań stosowanych na rynku TSL w Polsce oraz badania empiryczne przeprowadzone w grupie małych i średnich przedsiębiorstw.

### Słowa kluczowe

zielone praktyki logistyczne, zielona logistyka, rynek TSL

The growing needs related to the protection of the natural environment have become the main premise for the logistics service providers to modify the market offer towards solutions that are not only economically effective, but also responsible for the environment. The article identifies the determinants of the development of green logistics practices on the Polish TSL market in the context of ecological and economic effects achieved due to their implementation to the activities of enterprises. The assumed goal was achieved by exemplifying practical solutions applied on the TSL market in Poland and empirical studies carried out in the group of small and medium-sized enterprises.

### Keywords

green logistics practices, green logistics, TSL market

JEL: M21

## Wprowadzenie

W realiach dzisiejszego rynku pozyskiwanie kompetencji logistycznych w drodze współpracy z różnego typu przedsiębiorstwami świadczącymi szeroko rozumiane usługi logistyczne to powszechne zjawisko. W konsekwencji rynek usług logistycznych, potocznie zwany TSL (Transport Spedycja Logistyka), stanowi dynamicznie rozwijający się sektor gospodarki (Otto i Śmietana, 2018). Co ważne, coraz częściej działania podejmowane przez usługodawców logistycznych na rzecz swoich klientów prowadzą nie tylko do realizacji założonych celów ekonomicznych — najczęściej obniżenia kosztów realizowanych procesów logistycznych, ale także celów ekologicznych, związanych przykładowo z obniżką emisji CO<sub>2</sub> lub zużycia surowców naturalnych. Mowa jest zatem

o wzroście zapotrzebowania na tzw. zielone praktyki logistyczne, co potwierdza raport Banku Światowego, według którego jedna trzecia krajów należących do OECD zauważa zwiększony popyt na zieloną logistykę (Brdulak, 2014, s. 24–25).

Celem artykułu jest rozpoznanie uwarunkowań rozwoju tzw. zielonych praktyk logistycznych na polskim rynku TSL w kontekście ekologicznych i ekonomicznych efektów uzyskiwanych z tytułu wdrożenia tych praktyk do działalności przedsiębiorstw. Założony cel osiągnięto poprzez egzemplifikację praktycznych rozwiązań stosowanych na rynku TSL w Polsce oraz badania empiryczne przeprowadzone w kwotowo dobranej próbie 200 małych i średnich przedsiębiorstw. Do analizy wyników wykorzystano metody statystyki opisowej (w tym analizę miar struktury oraz współzależności zjawisk).

## Istota zielonych praktyk logistycznych

Procesy logistyczne, w których uwzględnia się odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego, a które są jednocześnie ekonomicznie efektywne, w literaturze światowej określa się mianem zielonych praktyk logistycznych (Choi i Zhang, 2011). Analiza literatury z zakresu zielonej logistyki pozwala stworzyć obszerny katalog zielonych praktyk logistycznych, co jednak istotne, do dnia dzisiejszego nie istnieje spójna linia ich podziału (tablica 1).

o charakterze technicznym (dotyczące technicznych udoskonaleń w pojazdach i infrastrukturze przedsiębiorstwa) oraz pozatechnicznym. W drugiej wspomnianej grupie autorka wyodrębnia działania o charakterze organizacyjnym i społecznym. W przypadku działań o charakterze organizacyjnym mowa jest o doskonaleniu procedur postępowania, jak i zasad realizacji procesów: poprawa organizacji transportu i prac przeładunkowych w celu zwiększenia efektywności ekonomicznej i środowiskowej wykorzystania pojazdów. W obszarze działań społecznych wymienia się propagowanie zachowań dążących do ograniczania odpadów, ilości zużywanej energii i wody oraz

**Tablica 1. Klasyfikacja zielonych praktyk logistycznych**

Autor	Klasyfikacja zielonych praktyk logistycznych
Martinsen, Hüge-Brodin (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praktyki związane z transportem</li> <li>• pozostałe zielone praktyki</li> </ul>
Lieb, Lieb (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zielone inicjatywy administracyjne</li> <li>• zielone inicjatywy analityczne</li> <li>• zielone inicjatywy związane z transportem</li> <li>• pozostałe zielone inicjatywy</li> </ul>
Lau (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zielone zaopatrzenie</li> <li>• zielony transport</li> <li>• zielone magazynowanie</li> <li>• zielona gospodarka opakowaniami</li> </ul>
Thiell i in. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praktyki związane z transportem</li> <li>• praktyki związane z magazynowaniem</li> <li>• praktyki w zakresie usług tworzących wartość dodaną</li> </ul>
Szkiel (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• praktyki techniczne</li> <li>• praktyki pozatechniczne (organizacyjne i społeczne)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Martinsen i Hüge-Brodin, 2010, s. 969–984; Lieb i Lieb, 2010, s. 524–533; Lau, 2011, s. 879; Thiell i in., 2011, s. 335–336; Szkiel, 2014, s. 13022 i 13028.

Wielu autorów dokonując klasyfikacji zielonych praktyk logistycznych wykorzystuje klasyczny podział procesów logistycznych, dodając do każdego z nich przymiotnik „zielony”. W konsekwencji mowa jest o: „zielonym transporcie”, „zielonym magazynowaniu”, „zielonej gospodarce opakowaniami” itd. Zdaniem Martinsena i Hüge-Brodin (2010, s. 969–984) ze względu na kluczowy udział procesów transportowych w zanieczyszczaniu środowiska naturalnego, wszystkie realizowane zielone praktyki logistyczne należy podzielić na dwie grupy. W pierwszej z nich wymienia się te, które związane są z procesami transportowymi, natomiast w drugiej grupie znajdują się wszystkie pozostałe. Podobny podział działań proponuje Szkiel (2014, s. 13022 i 13028) wymieniając działania

szkolenia pracowników z ekofloty. Przykładowo zdaniem Merkisa i in. (2010, s. 1912 i 1920) wpływ stylu jazdy kierowcy na ekologiczność pojazdu może dochodzić do 100%.

Wśród zielonych praktyk logistycznych realizowanych przez przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne na rynku TSL można przykładowo wymienić:

- modernizację floty w kierunku pojazdów przyjaznych środowisku naturalnemu (np. spełniających normę Euro 5 lub Euro 6) — P.1,
- modernizację technologii wykorzystywanych w magazynach w kierunku rozwiązań energetycznie efektywnych — P.2,
- stosowanie alternatywnych technologii napędowych i paliw alternatywnych w pojazdach — P.3,

- wykorzystywanie transportu intermodalnego — P.4.

Inne zielone praktyki logistyczne to przykładowo stosowanie właściwych sposobów przygotowania ładunku do wysyłki — od odpowiedniej kompletacji jednostek transportowych do optymalnych metod załadunku. Istnieją także możliwości eliminowania tradycyjnych nośników np. palet drewnianych i stosowania załadunku produktów bezpośrednio na środki transportu albo ich zastępowania lżejszymi i mającymi mniejsze wymiary nośnikami. Szczególne znaczenie dla zwiększenia stopnia wypełnienia środków transportu mają także zmiany w samych projektach produktów i ich opakowań służące np. zmniejszeniu wagi lub rozmiarów opakowanych produktów. Interującym i bardzo ważnym pod względem środowiskowym rozwiązaniem jest użycie jednorazowych palet papierowych, które podlegają pełnemu recyklingowi. Ponadto warto podkreślić wykorzystywanie systemów poolingowych, które w obszarze efektywności surowcowej wykazują wysoką efektywność, zwłaszcza że umożliwiają śledzenie przepływów zwrotnych palet oraz pozwalają na dokonywanie napraw, co wydłuża cykl życia palety. W przypadku tzw. innych rozwiązań (nie dotyczących strictly procesów transportowych) wskazać można takie projektowanie sieci logistycznych, aby ich konfiguracja lub rekonfiguracja uwzględniała koszt środowiskowy (uwzględnienie kosztu środowiskowego zyskuje na znaczeniu, gdy sieci logistyczne mają międzynarodowy lub globalny charakter).

Analiza konkretnych rozwiązań proponowanych w zakresie zielonych praktyk logistycznych (bez względu na przyjętą klasyfikację), potwierdziła, iż w głównej mierze działania podejmowane w ich ramach dotyczą takich rozwiązań, które ex ante zmierzają do ograniczenia negatywnego wpływu realizowanych procesów logistycznych na środowisko naturalne. Innymi słowy, już na etapie projektowania zielonych praktyk logistycznych uwzględniane jest założenie, iż w trakcie ich realizacji, będą skutkowały mniejszym negatywnym wpływem na środowisko naturalne.

## Zielone praktyki logistyczne na rynku TSL

Wzrost zainteresowania zielonymi praktykami logistycznymi po stronie klientów rynku TSL przekłada się na rozwój proekologicznej oferty przedsiębiorstw świadczących różnego typu usług logistyczne. W konsekwencji można wskazać działania podejmowane zarówno przez małe

przedsiębiorstwa świadczące usługi w wąskim zakresie, jak i większe przedsiębiorstwa oferujące kompleksową obsługę logistyczną. W pierwszym przypadku są to najczęściej usługi przewozowe realizowane przy pomocy floty pojazdów spełniających najwyższe normy emisji spalin (Zowada, 2016). W grupie największych usługodawców mowa jest o kompleksowych działaniach zmierzających do globalnej obniżki negatywnego wpływu procesów logistycznych na środowisko naturalne. Przykładowo warto wskazać program „GoGreen” Grupy Deutsche Post DHL zakładający ograniczenie do 2050 r. emisji dwutlenku węgla do poziomu zerowego. Cel, jaki postawił sobie ten usługodawca logistyczny odnosi się zarówno do własnej działalności firmy, jak i działalności jej podwykonawców. Zielone rozwiązania obejmują ponad 50% usług sprzedażowych, sprawiając, że łańcuchy dostaw klientów staną się bardziej przyjazne dla środowiska. Zgodnie z planem do 2025 r. Grupa przeszkoli 80% swoich pracowników jako specjalistów „GoGreen” i zaangażuje ich w działania na rzecz ochrony środowiska (Grupa Deutsche Post DHL, 2019). Innym przykładem promującym rozwój zielonych rozwiązań jest oferta spółki No Limit, która od 2016 r. głównie w dużych aglomeracjach miejskich — m.in. w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu i Krakowie, realizuje dystrybucję za pomocą pojazdów zasilanych sprężonym gazem ziemnym (CNG). Ekologiczne pojazdy wykorzystywane są zarówno do realizacji dostaw B2C, np. w ramach home delivery, jak i B2B (No limit, 2019). Kolejny przykład dotyczy współpracy firmy CHEP Polska z Nestlé Waters w zakresie rozwiązań dotyczących transportu. Partnerzy, eliminując puste przewozy, ograniczają zużycie paliwa i redukują emisję CO<sub>2</sub>. Firma CHEP korzystając z unikalnej kombinacji skali i zasięgu swojej działalności oraz dostępu do baz danych, które pokazują przepływ towarów w transporcie, była w stanie zaproponować rozwiązania zmniejszające koszty transportu oraz negatywny wpływ na środowisko naturalne, przy jednoczesnym wykorzystaniu potencjału transportowego firmy Nestlé (<https://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/logistyka/item/89832-che-p-i-nestl%C3%A9-waters-optimalizuja-lancuch-dostaw>).

## Rozwój zielonych praktyk logistycznych na rynku TSL — wyniki badań empirycznych

Zaprezentowane w poprzednim punkcie przykłady wskazują, iż także na polskim rynku TSL promowane i wdrażane są zielone praktyki logi-

styczne. Aby zrealizować założony cel, związany z rozpoznaniem uwarunkowań rozwoju zielonych praktyk logistycznych na polskim rynku TSL w kontekście ekologicznych i ekonomicznych efektów uzyskiwanych z tytułu wdrożenia tych praktyk do działalności przedsiębiorstw, w drugiej połowie 2017 roku przeprowadzono badania ankietowe w grupie 200 małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Autor zdecydował się przeprowadzić badania w grupie małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż zgodnie z wynikami wcześniejszych badań (Zowada, 2012; 2015), właśnie ta grupa przedsiębiorstw ma znaczący udział w portfelu klientów usługodawców logistycznych działających na polskim rynku TSL, a ponadto do tej pory nie była ona przedmiotem szerokiego zainteresowania badaczy.

Dobór przedsiębiorstw do próby miał charakter kwotowy i był dokonany na podstawie cech wiązanych. Oznacza to, iż biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa wyrażoną liczbą osób zatrudnionych oraz dominujący rodzaj prowadzonej działalności według PKD, w próbie odzwierciedlona została struktura populacji generalnej małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Ostatecznie w badanej próbie znalazło się 157 małych i 43 średnie przedsiębiorstwa.

Zgodnie z wynikami badań autora wśród wymienionych wcześniej zielonych praktyk logistycznych (P.1, P.2, P.3, P.4) najpopularniejsze w badanych przedsiębiorstwach okazały się być te, które związane są z modernizacją technologii wykorzystywanych w magazynach w kierunku rozwiązań energetycznie efektywnych. Najmniej popularne było wykorzystywanie transportu intermodalnego. Warto jednak podkreślić, iż aku-

rat to rozwiązanie w polskich warunkach, ze względu na stosunkowo niski poziom rozwoju infrastruktury logistycznej (przykładowo w porównaniu do krajów Europy Zachodniej), z natury rzeczy jest rzadziej stosowane (Szepietowska i Baran, 2012; Bartczak, 2016). Ponadto wykorzystywanie transportu intermodalnego jest przeważnie domeną operacji transportowych o charakterze co najmniej międzynarodowym (w badanej grupie zaledwie co czwarty ankietowany deklarował co najmniej międzynarodowy charakter działalności).

Podstawowym warunkiem rozwoju zielonych praktyk logistycznych jest osiąganie z tytułu ich wdrożenia wymiernych efektów ekonomicznych i ekologicznych. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury ustalono, iż w grupie pożądaných efektów ekonomicznych wynikających z wdrożenia zielonych praktyk logistycznych wymienia się najczęściej: obniżkę kosztów realizowanych procesów logistycznych, poprawę wizerunku firmy oraz jej pozycji konkurencyjnej. W grupie efektów ekologicznych najpopularniejsze efekty to: ograniczenie liczby generowanych odpadów, obniżka emisji CO<sub>2</sub> oraz zmniejszenie stopnia wykorzystania surowców naturalnych (Porter i Linde, 1995, s. 120–134; Rao i Holt, 2005, s. 898; Lai i Wong, 2012, s. 267–282; Pazirandeh i Jafari, 2013, s. 889–904). W celu ustalenia, czy istnieje dodatni związek korelacyjny pomiędzy popularnością stosowania konkretnych zielonych rozwiązań a osiąganymi efektami ekonomicznymi i ekologicznymi z tytułu ich wdrożenia, wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana — wyniki zaprezentowano w tabelicy 2.

W badanej grupie przedsiębiorstw we wszystkich przypadkach stwierdzono istotną statystycz-

**Tabela 2. Popularność zielonych praktyk logistycznych vs. efekty ekonomiczne i ekologiczne**

Praktyka/ /efekty	Obniżka kosztów realizowanych procesów logistycznych	Poprawa pozycji konkurencyjnej firmy	Poprawa wizerunku firmy	Obniżenie liczby generowanych odpadów	Obniżka emisji CO <sub>2</sub>	Zmniejszenie stopnia wykorzystania surowców naturalnych
P.1	0,365**	0,198**	0,181*	0,227**	0,227**	0,263**
P.2	0,289**	0,261**	0,274**	0,367**	0,342**	0,310**
P.3	0,336**	0,346**	0,311**	0,159*	0,366**	0,378**
P.4	0,345**	0,229**	0,256**	0,283**	0,353**	0,396**

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: badania własne.

nie dodatnią zależność korelacyjną pomiędzy popularnością stosowania zielonych praktyk logistycznych, a osiąganymi efektami ekonomicznymi i ekologicznymi. Oznacza to, iż w miarę wzrostu popularności stosowania zielonych praktyk logistycznych, średnio rzecz biorąc rosną efekty ekonomiczne i ekologiczne uzyskiwane z tytułu ich wdrożenia. Zdaniem autora uprawnione jest zatem stwierdzenie, iż rozwój oferty usługodawców logistycznych w zakresie zielonych praktyk logistycznych jest konsekwencją wymiernych efektów osiąganych z tytułu już wdrożonych zielonych rozwiązań w obszarze realizowanej obsługi logistycznej. Można zatem mówić o pewnego rodzaju sprzężeniu zwrotnym pomiędzy wdrażaniem zielonych rozwiązań a osiąganymi z tego tytułu efektami ekonomicznymi i ekologicznymi. Innymi słowy już osiągnięte efekty z tytułu wdrożenia zielonych praktyk logistycznych zachęcają usługodawców logistycznych do realizacji kolejnych proekologicznych inwestycji. Co równie ważne, usługodawcy logistyczni świadcząc obsługę logistyczną na rzecz swoich klientów, realizują zielone praktyki logistyczne w sposób, który przynosi największe korzyści ekonomiczne i ekologiczne im samym, ale także ich klientom. Potwierdzeniem powyższych wniosków są deklaracje ankietowanych odnośnie celowej współpracy z usługodawcami logistycznymi w zakresie rozwoju zielonych rozwiązań. Co ważne, chęć celowej współpracy rośnie wraz ze wzrostem poziomu rozwoju zielonej logistyki w ich przedsiębiorstwach.

## Podsumowanie

Procesy logistyczne w dużym stopniu wpływają na środowisko naturalne, co rodzi potrzebę ograniczenia tego wpływu. Nie można jednak w prosty sposób zmniejszyć skali realizowanych procesów logistycznych, trudno sobie bowiem wyobrazić funkcjonowanie większości przedsiębiorstw bez szerokiego wsparcia ze strony logistyki (Ćirović i in., 2014, s. 42–45). W tym kontekście przed menedżerami rysuje się zatem duże wyzwanie. Muszą oni coraz częściej podejmować decyzje, które pozwalają realizować nie tylko założone cele ekonomiczne, ale także cele ekologiczne.

W odpowiedzi na pojawiające się potrzeby związane z ochroną środowiska w obszarze realizowanych procesów logistycznych, coraz częściej na rynku TSL oferowane są różnego typu proekologiczne rozwiązania. Na podstawie przeprowadzonej analizy oferty szeroko rozumianych usługodawców logistycznych, stwierdzono, iż także na polskim rynku TSL dostępna jest szeroka paleta tzw. zielonych praktyk logistycznych — począwszy od prostych operacji w zakresie zielonego transportu, po kompleksowe programy związane z obsługą logistyczną całych łańcuchów dostaw. Ponadto, zgodnie z wynikami badań, realizowane przez usługodawców logistycznych zielone praktyki logistyczne na rzecz swoich klientów, pozwalają osiągać zarówno założone cele ekonomiczne, jak i ekologiczne. Tym samym spełniony został podstawowy warunek dalszego rozwoju proekologicznej oferty skierowanej do szerokiego grona klientów rynku TSL.

## Bibliografia

- Bartczak, K. (2016). Analiza barier rozwoju transportu intermodalnego w Polsce. *Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*, (4).
- Brdulak, H. (2014). Poszukiwanie nowych paradygmatów w zarządzaniu łańcuchem dostaw w warunkach stagnacji gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka, Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, 51, 24–25. <https://doi.org/10.5604/02084821>
- Choi, Y. i Zhang, N. (2011). Does proactive green logistics management improve business performance? A case of Chinese logistics enterprises. *African Journal of Business Management*, 5(17). <https://doi.org/10.5897/ajbm11.613>
- Ćirović, G., Pamučar, D. i Božanić, D. (2014). Green logistic vehicle routing problem: Routing light delivery vehicles in urban areas using a neuro-fuzzy model. *Expert Systems with Applications*, 41, 42–45. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.01.005>
- Lai, K. H. i Wong, C. W. Y. (2012). Green logistics management and performance: Some empirical evidence from Chinese manufacturing exporters. *Omega*, 40(3), 267–282. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.07.002>
- Lau, K. H. (2011). Benchmarking green logistics performance with a composite index. *Benchmarking: An International Journal*, 18(6). <https://doi.org/10.1108/14635771111180743>
- Lieb, K. i Lieb, R. (2010). Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 40(7), 524–533. <https://doi.org/10.1108/09600031011071984>
- Martinsen, U. i Høge-Brodin, M. (2010). *Greening the offerings of logistics service providers*. Proceedings of the 22th Annual NOFOMA conference Logistics and Supply Chain Management in a Globalised Economy, University of Southern Denmark, 969–984.
- Merkisz, J., Pielecha, J. i Pielecha, I. (2010). Wpływ stylu jazdy kierowcy na ekologiczność pojazdu. *Logistyka*, (2).
- Otto, P. i Śmietana, K. (2018). Kondycja i perspektywy branży logistyczno-transportowej. *Dziennik Gazeta Prawna*, 118, 19–20.
- Pazirandeh, A. i Jafari, H. (2013). Making sense of green logistics. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(8), 889–904. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2013-0059>
- Porter, M. E. i Linde, C. (1995). Green and Competitive. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.

- Rao, P. i Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9). <https://doi.org/10.1108/01443570510613956>
- Szepietowska, E. i Baran, J. (2012). Perspektywy rozwoju transportu intermodalnego w Polsce. *Logistyka*, (6).
- Szkiel, A. (2014). System zarządzania środowiskowego jako narzędzie doskonalenia efektów działalności środowiskowej przedsiębiorstw transportu drogowego. *Logistyka*, (6).
- Thiell, M., Zuluaga, J. P. S., Montanez, J. P. M. i Hoof, B. (2011). *Green Logistics: Global Practices and their Implementation in Emerging Markets. Green Finance and Sustainability: Environmentally-Aware Business Models and Technologies*. IGI Global, 335–336. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-531-5.ch018>
- Zowada, K. (2012). Outsourcing logistyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. *Gospodarka Materiałowa & Logistyka*, (10).
- Zowada, K. (2015). Obsługa logistyczna małych i średnich przedsiębiorstw w działalności usługodawców logistycznych. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP.
- Zowada, K. (2016). Zarządzanie środowiskowe w transporcie. Przypadek małego przewoźnika. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 99. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2017.075.19>

**Źródła internetowe**

- <http://nolimit.pl/aktualnosci/eko-logiczna-logistyka> (24.03.2019)
- <https://www.logistics.dhl/pl-pl/home/wszystkie-produkty-i-rozwiazania/ekologia-logistyki.html> (24.03.2019)
- <https://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/logistyka/item/89832-chep-i-nestle/C3%A9-waters-optimalizuja-lancuch-dostaw> (24.03.2019)

**Lista recenzentów (2019)/ The list of reviewers (2019):**

- Dr Marcin Awdziej, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie
- Prof. dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, Politechnika Łódzka
- Dr hab. Paweł Bryła, prof. Uniwersytetu Łódzkiego
- Dr hab. Augustyna Burlita, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego
- Dr hab. Paweł Chlipała, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- Dr hab. inż. Anna Cierniak-Emerych, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Dr hab. Tymoteusz Doligalski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
- Dr hab. Katarzyna Dziewanowska, Uniwersytet Warszawski
- Dr hab. Ewa Frąckiewicz, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego
- Dr hab. Hanna Górską-Warsewicz, prof. Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
- Dr Anna Jasiulewicz, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
- Dr hab. Agnieszka Kacprzak, Uniwersytet Warszawski
- Dr hab. Jacek Kall, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
- Dr hab. Robert Kozielski, prof. Uniwersytetu Łódzkiego
- Dr hab. Wiesława Kuźniar, prof. Uniwersytetu Rzeszowskiego
- Dr Katarzyna Liczmańska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
- Dr Anna Łaszkiewicz, Uniwersytet Łódzki
- Dr hab. Agnieszka Kacprzak, Uniwersytet Warszawski
- Dr hab. Sławomir Kamosiński, prof. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy
- Prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz, Uniwersytet Warszawski
- Dr hab. Marek Kunasz, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego
- Dr Mariusz Kuziak, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- Dr hab. Grzegorz Maciejewski, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
- Dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego
- Dr hab. Radosław Mącik, prof. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
- Dr hab. Maciej Mitreęga, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
- Dr Barbara Mróz-Gorgoń, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- Dr hab. Anna Nikodemka-Wołowik, prof. Uniwersytetu Gdańskiego
- Prof. dr hab. Jacek Otto, Politechnika Łódzka
- Dr Aleksandra Perchla-Włosik, Uniwersytet Wrocławski
- Prof. dr hab. Mirosława Pluta-Olearnik, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- Dr hab. Edyta Rudawska, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego
- Prof. dr hab. Ireneusz Rutkowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- Prof. dr hab. Adam Sagan, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- Dr hab. inż. Dariusz Siemieniako, prof. Politechniki Białostockiej
- Dr Monika Skorek, Uniwersytet Warszawski
- Prof. dr hab. Genowefa Sobczyk, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
- Dr hab. Magdalena Sobocińska, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Dr Michał Ścibor-Rylski, Uniwersytet Warszawski
- Dr Jolanta Tkaczyk, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie
- Dr hab. Mariusz Trojanowski, Uniwersytet Warszawski
- Dr hab. Piotr Wachowiak, prof. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
- Dr hab. Kazimierz Waćkowski, prof. Politechniki Warszawskiej
- Dr hab. Tomasz Zalega, prof. Uniwersytetu Warszawskiego
- Dr Michał Zdziarski, Uniwersytet Warszawski
- Dr hab. Patrycja Zwiech, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego
- Dr hab. Marcin Żemigala, Uniwersytet Warszawski

Cena 59,90 zł (w tym 8% VAT)