

MARKETING

R Y N E K

JOURNAL OF MARKETING AND MARKET STUDIES

INDEKS 326224

11/2019

TOM XXVI LISTOPAD ISSN 1231-7853

Ekologistyka jako odpowiedź
przedsiębiorstw na kryzys środowiskowy

Polityka mieszkaniowa jako narzędzie
zarządzania mobilnością w obszarach
zurbanizowanych

Spółecznie odpowiedzialne działania
względem kapitału ludzkiego

Standard „Inwestowanie w ludzi”
jako metoda pomocna w zarządzaniu
organizacjami projakościowymi

www.marketingirynek.pl



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne



www.marketingirynek.pl/prenumerata

Drodzy Czytelnicy!

Zachęcamy do zamawiania
prenumeraty naszego czasopisma
na rok **2020**
w księgarni internetowej:
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



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 Ozretić 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
Zamówienia pojedynczych numerów:
Dział Handlowy PWE: tel. 602 733 682,
e-mail: handel@pwe.com.pl

Skład: Concept, tel. 501 132 246

Druk: Sowa Sp. z o.o.

Spis treści



Artykuły

Ekologistyka jako odpowiedź przedsiębiorstw na kryzys środowiskowy 3

Anna Baraniecka

Polityka mieszkaniowa jako narzędzie zarządzania mobilnością w obszarach zurbanizowanych 15

Leszek Bylinko

Spółecznie odpowiedzialne działania względem kapitału ludzkiego 23

Bogusława Chamier Gliszczyńska

Standard „Inwestowanie w ludzi” jako metoda pomocna w zarządzaniu organizacjami projakościowymi 29

Małgorzata Chojnacka

Ocena efektywności zastosowania koncepcji outsourcingu w procesach transportowych i jej wpływ na budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa 35

Marcin Cywiński

Epifania technologiczna jako źródło innowacji radykalnej 42

Paweł Filipowicz

Warunki skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania 48

Karolina Gębska

Skuteczna komunikacja w procesie auditu wewnętrznego	55
<i>Ewa Golińska</i>	
Relacje międzyorganizacyjne jako determinanta rozwoju klastrów w układach regionalnych	63
<i>Jan Kaźmierski</i>	
Ważność kontroli wizualnej w procesie produkcyjnym przedsiębiorstwa z branży metalowej	69
<i>Krzysztof Knop</i>	
Crowdsourcing w biznesie	75
<i>Ewa Krok</i>	
Rola wybranych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego	82
<i>Ewelina Kurowska</i>	
Szacowanie ryzyka w procesie organizacji imprez sportowych na podstawie biegów długodystansowych w Polsce	87
<i>Jacek Łuczak</i>	
Odpowiedzialność społeczna sieci dyskontowych w zakresie zapewnienia jakości produktów w Polsce	92
<i>Anna Michalska, Sławomir Zapłata</i>	

Archiwum artykułów i spisy treści kolejnych numerów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:



www.marketingirynek.pl

dr Anna Baraniecka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID: 0000-0002-4281-5537

e-mail: Anna.Baraniecka@ue.wroc.pl

Ekologistyka jako odpowiedź przedsiębiorstw na kryzys środowiskowy

Ecologistics as a response of enterprises to the environmental crisis

Autorka wskazuje na istotę i znaczenie ekologistyki w przedsiębiorstwach i łańcuchach dostaw w kontekście nasilającego się kryzysu środowiskowego. Wychodząc z założenia, że oddolne inicjatywy pojedynczych przedsiębiorstw mające swoje źródło w realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu, jak również w dążeniu do poprawy konkurencyjności są w stanie realnie i szybciej niż projekty systemowe wpłynąć na eliminowanie największych zagrożeń dla środowiska naturalnego, autorka prezentuje rozwiązania z zakresu ekologistyki, które można aplikować w każdym przedsiębiorstwie bez względu na jego status. Celem rozważań podjętych w referacie jest prezentacja autorskiego modelu zaawansowania ekologistyki oraz sposobów oceny działań w tym zakresie w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw.

Słowa kluczowe

ekologistyka, zielona logistyka, kryzys środowiskowy, ślad węglowy, model rozwoju ekologistyki

The author points to the essence and importance of ecologistics in enterprises and supply chains in the context of the growing environmental crisis. Based on the assumption that bottom-up initiatives of individual enterprises, which have their source in the implementation of corporate social responsibility, as well as in striving to improve competitiveness are able to realistically and faster than system projects affect the elimination of the greatest threats to the natural environment, the author presents solutions in the field of ecologistics, which can be applied in any enterprise regardless of its status. The purpose of the discussion undertaken in the paper is to present the author's model of the level of development of ecologistics and the system of evaluation of activities in this field in the enterprise and the supply chain.

Keywords

ecologistics, green logistics, environmental crisis, carbon footprint, ecologistics development model

JEL: M21, Q57

Wprowadzenie

Czytając systematycznie raporty międzynarodowych organizacji zajmujących się, m.in. kontrolą stanu środowiska naturalnego czy oddziaływania człowieka i gospodarki na ekosystem (m.in. raport UN, WHO czy WMO), można odnieść wrażenie, że ludzkość straciła kontrolę nad procesem degradacji środowiska i związanych z nim zmian klimatycznych. Proces ten, bez względu na różnice światopoglądowe czy wątpliwości naukowe z nim związane, postępuje i jego skutki, jeśli nie teraz, to z całą pewnością w ciągu najbliższych kilkudziesięciu lat, zmienią na zawsze oblicze naszej planety. Według opinii najważniejszych podmiotów monitorujących klimat, mamy do czynienia z kryzysem środowiskowym. Nie chodzi tu tylko o obecny stan zanieczyszczenia środowiska, ale również o prognozy, które

zakładają jego pogorszenie, a których prawdopodobieństwo spełnienia jest relatywnie wysokie.

Porozumienia klimatyczne, które większość krajów świata ratyfikuje są istotnym, globalnym przejawem troski ludzkości o środowisko naturalne. Niestety nawet tego typu umowy nie wystarczają by skutecznie egzekwować złożone w nich przez rządy krajów deklaracje. Wewnętrzne polityki mocno determinują skuteczność realizacji ustalonych celów, a bieżąca sytuacja polityczna czy ekonomiczna wpływa na motywację i tempo wprowadzania zmian. Chociaż decyzje polityczne dotyczące ochrony środowiska (głównie w wymiarze ustawodawstwa) wpływają w dużym stopniu na reaktywność gospodarki, to wolny rynek, analogicznie do wolnej woli, daje przedsiębiorstwom i społeczeństwu wiele możliwości by oddolnie inicjować i skutecznie realizować cele w zakresie redukcji negatywnego wpływu ich działalności na środowisko.

Niezależnie od przesłanek ich podejmowania, inicjatywy z obszaru tzw. zielonej gospodarki, stają się coraz bardziej powszechne w działalności biznesowej. Zrównoważone strategie wzrostu, raporty społecznej odpowiedzialności biznesu, wdrażanie systemów zarządzania środowiskiem czy ekoinnowacje są widocznym przejawem próby podążania polskich przedsiębiorstw za globalnymi trendami. Jednym z trendów w zarządzaniu, który obecnie jest widoczny w polskiej przestrzeni biznesowej jest „zielony wzrost” (ang. *green growth*), a w jego ramach „zielona logistyka” (ang. *green logistics*), rozumiana jako podporządkowanie strategii logistycznej celom środowiskowych. Zielona logistyka jest ideą, która stymuluje prośrodowiskowe rozwiązania strategiczne, operacyjne i organizacyjne, do których autorka niniejszej publikacji, zalicza ekologię.

Ekologizacja jako grupa działań z zakresu logistyki ukierunkowana na redukcję negatywnego oddziaływania przepływów fizycznych i informacyjnych, jest pojęciem łączonym z zieloną logistyką i w jej ramach szeroko opisywanym w literaturze przedmiotu, tak zagranicznej, jak również (od niedawna) krajowej. Praktykę ekologizacji w Polsce wciąż nie można uznać za zaawansowaną, chociaż kolejne badania naukowe oraz raporty organizacji rządowych i pozarządowych podkreślają wyraźny postęp w tym zakresie. Jak wskazują wyniki badań, które będą cytowane w niniejszej publikacji, główną barierą implementacji rozwiązań ekologicznych w logistyce, tak jak każdej innej proekologicznej inicjatywy, są spodziewane wysokie koszty i identyfikowane niskie kompetencje dotyczące realizacji proekologicznych inwestycji. Z doświadczeń międzynarodowego biznesu, jak również z przeglądu literatury i licznych raportów organizacji wspierających rozwój ekologizacji wynika, że bariery te najczęściej wynikają z wciąż niskiej ekologicznej świadomości przedsiębiorstw i można je skutecznie wyeliminować. Służyć temu mogą proste rozwiązania zarządcze, takie jak modele czy algorytmy decyzyjne, analizy benchmarkingowe, rozwiązania organizacyjne, w tym z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi czy też proste systemy kontroli i oceny wyników.

Głównym celem niniejszej publikacji jest prezentacja projektu autorskiego modelu rozwoju ekologizacji w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw oraz sprzyjających idei rozwoju ekologizacji wskaźników kontrolnych. Przesłanką podjęcia ww. celu jest luka kompetencyjna dotycząca wdrażania idei ekologicznych w logistykę zidentyfikowana przez autorkę na podstawie systematycznej analizy literatury, raportów branżowych oraz obserwacji rynku, jak również, zidentyfikowana w źródłach naukowych oraz raportach niezależnych międzynarodowych organizacji, realna potrzeba włączenia się podmiotów gospodarczych w nurt inicjatyw proekologicznych. Nawiązując do

przesłanek podjęcia tematu i realizując wskazany cel publikacji autorka prezentuje najważniejsze dane dotyczące kryzysu środowiskowego i jego społeczno-ekonomicznych konsekwencji, wskazuje na poziom świadomości przedsiębiorstw w zakresie ich wpływu na stan środowiska, wymienia najważniejsze trendy związane z proekologicznym zarządzaniem organizacjami oraz proponuje rozwiązania z zakresu ekologizacji, tak organizacyjne, jak również koncepcyjne i zarządcze, które mogą przyczynić się do redukcji negatywnego wpływu przedsiębiorstw na środowisko.

Kryzys środowiskowy — stan obecny, perspektywy i znaczenie dla przedsiębiorstw

Z raportu opublikowanego przez Światową Organizację Meteorologiczną (WMO, *World Meteorological Organization*) w marcu 2019 roku wynika, iż fizyczne oznaki i społeczno-ekonomiczne skutki zmian klimatu przyspieszają. Rekordowe stężenia gazów cieplarnianych powodują, że globalne temperatury zbliżają się do coraz bardziej niebezpiecznych poziomów. WMO wskazuje również na rekordowy wzrost poziomu mórz, a także wyjątkowo wysoki wzrost temperatury lądów i wód oceanów w ciągu ostatnich czterech lat (tj. 2014–2018). Organizacja potwierdza, że opisany trend ocieplenia trwa od początku obecnego stulecia i oczekuje się, że będzie kontynuowany (WMO, 2019).

Kluczowe wskaźniki zmian klimatu stają się coraz wyraźniejsze. Poziomy dwutlenku węgla, który w 1994 roku, kiedy publikowano pierwszy raport WMO, wyniósł 357,0 ppm (części CO₂ na milion cząsteczek powietrza), od tego czasu stale rośnie i w 2017 roku wyniósł ok 405,5 ppm. Według odczytów dokonanych w obserwatorium Mauna Loa na Hawajach, poziomy dwutlenku węgla w sierpniu 2019 roku osiągnęły 409 ppm części na milion. Oparte na wyżej opisanych obserwacjach prognozy poziomu dwutlenku węgla wskazują ich systematyczny wzrost (<https://www.esrl.noaa.gov/gmd/obop/mlo/>). Już teraz przy wzroście temperatury o ok. 1°C dochodzi do klimatycznych sytuacji kryzysowych na całym świecie. W Raporcie Międzyrządowego Panelu ds. Zmian Klimatu (IPCC, *Intergovernmental Panel on Climate Change*) czytamy, że jeśli temperatura wzrośnie o 2°C skutki dla życia na Ziemi mogą być bardzo poważne, m.in. nasilą się i zwiększą częstotliwość występowania zarówno anomalie pogodowe, jak również groźne stany pogody, takie jak: burze, powodzie, fale upałów, susze, wichury, gwałtowne uderzenia mrozu. Wszystko to pociągnie za sobą poważne straty społeczne i ekonomiczne (IPCC, 2018).

Kryzys klimatyczny wieszczą również autorzy jednego z najważniejszych raportów dotyczących stanu środowiska, jakim jest *Global Environment Outlook*. Szósta edycja raportu wydanego przez Organizację Narodów Zjednoczonych (UN, *United Nations*), a dokładnie Program Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska, przygotowana została w wyniku szerokich konsultacji i współpracy 250 naukowców i ekspertów z 70 krajów. Raport jest promowany pod hasłem „Zdrowa planeta, zdrowi ludzie”, co wiąże się z głównym jego celem, którym jest wykazanie silnej korelacji pomiędzy stanem środowiska naturalnego, a stanem zdrowia ludzi na całym świecie. W raporcie przytoczone są wyniki badań, które wskazują, że w samym tylko 2015 roku zanieczyszczenie środowiska były przyczyną przedwczesnej śmierci 9 mln osób na całym świecie, (w tym 6,4 mln osób zmarło z powodu zanieczyszczenia powietrza). Większość naturalnych zagrożeń, które dotknęły prawie 62 miliony ludzi, była związana z ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi i klimatycznymi (UN, 2019).

Groźne dla ludzi ekstremalne zjawiska pogodowe nie są jedynym, ekonomicznie niekorzystnym skutkiem zwiększenia ilości dwutlenku węgla w powietrzu. Wyniki badań prowadzonych przez europejskich i amerykańskich naukowców wskazują, że współczesny model życia i działalności zawodowej, w połączeniu ze zmianami mikroklimatu (szczególnie w dużych miastach), stwarza nowe zagrożenia także dla sprawności intelektualnej (m.in. upośledzenie działań decyzyjnych, zdolności do podejmowania inicjatywy i umiejętności myślenia strategicznego) (Murkowski i Skórka, 2016).

Chociaż zmiany klimatyczne, bez względu na lokalny charakter ich źródeł, zachodzą w skali globalnej, to większość krajów monitoruje również stan własnego środowiska naturalnego. Jak wynika z raportu Głównego Inspektoratu Ochrony Środowiska, pt. „Stan środowiska w Polsce. Raport 2018”, Polska nie różni się znacząco w kwestiach wyzwań środowiskowych od innych krajów europejskich. W Polsce, w 2016 r. dominującą rolę w emisji krajowej gazów cieplarnianych nadal odgrywał dwutlenek węgla (81,1%). Głównym źródłem emisji CO₂ jest spalanie paliw (92,6% w całkowitej emisji CO₂ w 2016 r.) w przemyśle energetycznym, wytwórczym, budownictwie, transporcie i pozostałych sektorach. Dla procesów przemysłowych i użytkowania produktów udział w całkowitej emisji CO₂ w 2016 r. wyniósł 5,8%. Jak czytamy w ww. raporcie w nawiązaniu do projektu realizowanego przez Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej Państwowego Instytutu Badawczego (IMGW-PIB), pt. „Wpływ zmian klimatu na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo”: „z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że spodziewane zmiany klimatu z wielokrotną pojawieniem się ekstremalnych zjawisk pogodowych, które w efekcie generować mogą powstawanie strat w go-

spodarce, a także narażać ludzi na utratę zdrowia i życia. Straty stanowią często poważny uszczerbek w budżecie państwa, a przedsiębiorców mogą narażić na utratę części lub całości majątku trwałego” (GIOS, 2018, s. 220).

Kryzys klimatyczny przyczynia się do realnych strat ekonomicznych. Jak czytamy w raporcie Europejskiej Agencji Środowiska (EEA, European Environmental Agency) całkowity koszt zanieczyszczenia powietrza przez zakłady przemysłowe działające w Europie w latach 2008–2012 wyniósł 329 mld euro i szacuje się, że w kolejnych latach wzrośnie do ponad 1 biliona euro.

Zanieczyszczenie środowiska, głównie poprzez będące jego skutkiem, zaostrzanie norm emisji, generuje zwiększające się koszty energii oraz ceny w handlu emisjami CO₂. Jak przewiduje międzynarodowa organizacja Carbon Trust, zajmująca się, m.in. inicjatywami z zakresu zielonych łańcuchów dostaw, ceny handlowe emisji CO₂ w UE, które obecnie wynoszą średnio 20 dolarów za tonę CO₂, w 2030 roku wzrosną do 200 dolarów za tonę (Carbon Trust, 2016). To z całą pewnością wpłynie na koszt energii i wszystkie powiązane z nią elementy gospodarki.

Autorzy wszystkich cytowanych wyżej raportów podkreślają pilność aktywnych działań na rzecz klimatu. Zarówno WMO, jak i Międzyrządowy Zespołu ds. Zmian Klimatu, ale również polskie organizacje, apelują o podjęcie działań w każdym obszarze aktywności człowieka, które zatrzymają wzrost temperatury do maksymalnie 1,5 stopnia oraz zredukują do 2030 roku globalną emisję netto dwutlenku węgla o około 45% (gdzie rok bazowy to 2010 r.), osiągając zero netto około 2050. W raporcie Głównego Inspektora Środowiska w Polsce wskazuje się ponadto na konkretne działania, które powinni podjąć przedstawiciele biznesu aby ograniczyć zmiany klimatu (GIOS, 2018).

Odpowiedź przedsiębiorców na wyżej opisane apele zależy w dużej mierze od poziomu ich świadomości i wiedzy w zakresie własnego wpływu na środowisko. Badania prowadzone w największej grupie przedsiębiorstw w Polsce, tj. w małych i średnich przedsiębiorstwach, zarówno przez organizacje rządowe (PARP), jak również niezależnych naukowców, wskazują, że poziom ich wiedzy na temat stanu środowiska i wpływu przedsiębiorstw na środowisko jest niewielki (PSDB, 2008; Słupik, 2014; Zuzek, 2017) Autorzy raportów zgodnie wskazują, że przedsiębiorstwa rozumieją, że podejmowanie inicjatyw proekologicznych może mieć w przyszłości realny wpływ na ich konkurencyjność, wybierają jednak inne obszary inwestycji, głównie z powodu barier finansowych (duża spodziewana kapitałochłonność proekologicznych inwestycji) oraz kompetencyjnych (brak wiedzy i wykwalifikowanych pracowników). Stan opisany w cytowanych raportach ma wiele źródeł, od różnic w rozwoju gospodarczym, aż po różnice kulturowe.

W zagranicznej literaturze przedmiotu wyniki badań, w tym analizy studiów przypadku realizacji działań proekologicznych, pojawiają się już w latach 80 ubiegłego wieku. Wskazuje to na trwający od kilkudziesięciu lat proces zmiany w zakresie wpływu zachodnich przedsiębiorstw na środowisko. Podmioty w krajach rozwiniętych już dawno zrozumiały istotę i znaczenie działań proekologicznych. Jeżeli w wynikach badań pojawiały się zastrzeżenia, dotyczyły one najczęściej małej skali i zakresu współpracy w obszarze działań ekologicznych w łańcuchu dostaw (Poirier i Quinn, 2004, cyt. za: Baraniecka, 2013, s. 69). Od tego czasu skłonność do współpracy i intensywność podejmowania proekologicznych inicjatyw wśród zachodnich przedsiębiorców wzrosła. Potwierdza to m.in. międzynarodowa organizacja o charakterze non profit — Carbon Disclosure Project (CDP), która jest oddolną inicjatywą 830 największych inwestorów na świecie i bada blisko 5 tys. przedsiębiorstw sprawdzając poziom zaangażowania w działania prośrodowiskowe, jednocześnie promując je i motywując do ich podejmowania (CDP, 2015).

Szczególne miejsce na mapie biznesowego zaangażowania w ochronę środowiska zajmują japońskie przedsiębiorstwa. Z badań prowadzonych w tych podmiotach przez Zespół badaczy (Projekt badawczy NCN nr rej. 2013/09/B/HS4/01260, pt. „Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i w Wielkiej Brytanii”), od którego należała autorka, wynika, że charakteryzują się one nie tylko bardzo wysoką świadomością ekologiczną, ale przede wszystkim dużą dobrowolną reaktywnością w zakresie ochrony środowiska. Japończycy traktują naturę jako najwyższe dobro, a działania na rzecz jej ochrony i współpracy z kooperantami w tym zakresie jako naturalne. Pokazuje to bardzo wyraźnie wpływ kultury i norm społecznych na decyzje biznesowe, również te dotyczące działań proekologicznych (Baraniecka, 2018, s. 264–266).

Ekologistyka jako inicjatywa oddolna przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska

Chcąc skutecznie przeciwdziałać skutkom kryzysu środowiskowego, potrzebne są ponadnarodowe systemowe rozwiązania, ale o te coraz trudniej w podzielonym konfliktami politycznymi, społecznymi czy gospodarczymi świecie. Instytucje międzynarodowe, takie jak Organizacja Narodów Zjednoczonych, podejmują stale i aktywnie działania wspierające ochronę środowiska, jednak nie są na tyle silne by zaproponować czy też wdrożyć działania skutecznie odpowiadające na wszystkie wyzwa-

nia, przed którymi staje właśnie ludzkość. Potrzebne są wspólne działania i w tym kontekście rośnie rola biznesu. Menedżerowie zaawansowanych zarządczo organizacji czują odpowiedzialność i aktywnie wdrażają proekologiczne rozwiązania. Transformacji podlegają także systemy logistyczne i łańcuchy dostaw.

Wzmocnieniu kwestii ekologicznych w logistyce sprzyjają inicjatywy Banku Światowego, polegające na włączeniu do Indeksu Wydajności Logistycznej (LPI, *Logistics Performance Index*) wskaźnika związanego z oddziaływaniem na środowisko (World Bank, 2018) czy też działalność międzynarodowych organizacji wiedzy, takich jak, np. Supply Chain Council, która, w ważnym dla środowiska logistycznego modelu referencyjnym łańcucha dostaw — SCOR (*Supply Chain Operations Reference*), uwzględniła i rozwinęła zagadnienia związane z ekologią (Bolstorff i Rosenbaum, 2007).

Ekologistyka rozwija się i jest promowana pod różnymi nazwami, m.in. zielona logistyka, ekologistyka, logistyka zwrotna, logistyka utylizacji, logistyka odpadów, itd. W praktyce gospodarczej są to pojęcia często stosowane zamiennie. Tymczasem, zdaniem autorki jedynie niektóre z wyżej wymienionych określeń można uznać za synonimy. Często wykorzystywanym określeniem jest również zielona logistyka (ang. *green logistics*) (Sarkis, 2012) i to pojęcie wydaje się autorce najbliższe ekologistyce. W opozycji do nurtu substytucyjnego w definiowaniu ekologistyki i zielonej logistyki, autorka zakłada, iż zielona logistyka jest pojęciem związanym bardziej z ideą niż z konkretnym rozwiązaniem, którym jest już ekologistyka. Natomiast na ekologistykę składają się liczne koncepcje dedykowane konkretnym procesom czy obiektom w systemie ekologicznym, np. logistyka zwrotna, logistyka utylizacji czy logistyka odpadów.

Liczne podejścia i wiele definicji dotyczących ekologistyki zmusza do wyboru tej, która może okazać się najbardziej uniwersalna. Posługując się definicją zaproponowaną przez H. CH. Pfohla (Pfohl, 1998) i dodając do niej istotne elementy podkreślające znaczenie celów ekologicznych, można zdefiniować ekologistykę, jako zastosowanie koncepcji logistyki w odniesieniu do pozostałości, w celu ograniczenia ich powstawania, w tym (co bardzo istotne) zapobiegania ich powstawaniu oraz wywołania ekonomicznie i ekologicznie skutecznego ich przepływu, przy jednoczesnej transformacji przestrzenno-czasowej, włącznie ze zmianą ilości i gatunku. Tak sformułowana definicja podkreśla znaczenie działań prewencyjnych oraz powiązania logistyki z kwestiami ekologicznymi. Wykaz innych definicji związanych bezpośrednio lub pośrednio (przez ideę zielonej logistyki) z ekologistyką, zaprezentowano w tablicy 1.

Tablica 1. Przegląd definicji ekologii

Treść definicji	Źródło
Ekologistyka to zintegrowany system, który: opiera się na koncepcji zarządzania recykulacyjnymi przepływami strumieni materiałów odpadowych w gospodarce oraz przepływami sprzężonych z nimi informacji	(Korzeń, 2001)
Ekologistyka stanowi przejaw dążenia do wykształcenia narzędzi pozwalających na eliminację lub zminimalizowanie nacisku technosfery na biosferę, koncentrując się na obszarze kontrolowanym przez sferę logistyki w przedsiębiorstwie	(Piniecki, 2002)
Ekologistyka to dziedzina, która zajmuje się przede wszystkim niwelowaniem negatywnego wpływu działania przedsiębiorstw na środowisko naturalne	(Michniewska, 2012)
Zielona logistyka to zarządzanie przepływem wiedzy, materiałów i funduszy między instytucjami, których celem jest wzrost z naciskiem na zrównoważony rozwój społeczny i środowiskowy, przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na wymagania wszystkich interesariuszy	(Seuring i Müller, 2008)
Termin „zielona logistyka” jest definiowany jako praktyki i strategie zarządzania łańcuchem dostaw, które zmniejszają ślad środowiskowy i energetyczny dystrybucji towarów, który koncentruje się na przeladunku materiałów, gospodarowaniu odpadami, pakowaniu i transporcie	(Rodrigue i in., 2012, cyt. za: Seroka-Stolka, 2014)
Zielona logistyka to zielone zarządzanie łańcuchem dostaw, które można zdefiniować jako działanie organizacji uwzględniające kwestie środowiskowe i integrujące je z zarządzaniem łańcuchem dostaw	(Lee i Klassen, 2008)
Działania w zakresie zielonej logistyki obejmują pomiar wpływu różnych strategii dystrybucji na środowisko, ograniczenie zużycia energii w działaniach logistycznych, zmniejszenie ilości odpadów i zarządzanie ich przetwarzaniem	(Sibihi i Eglese, 2009)

Źródło: opracowanie własne.

Ekologistyka, jako proces zachodzący w organizacjach i jednocześnie związany z trendami ekologicznymi, realizuje dwa główne cele: cel ekonomiczny i cel ekologiczny. Cel ekonomiczny, wynika z istoty logistyki i sprowadza się do obniżenia kosztów logistycznych oraz poprawy poziomu logistycznej obsługi klienta. W ramach celu ekonomicznego ekologistyki istotne wydaje się również działanie na rzecz poprawy rentowności produktu dzięki zapobieganiu powstawaniu odpadów, których obsługa stanowi składową wskaźników bezpośredniej rentowności produktu oraz poprawy wizerunku wytwórcy, co może przyczynić się do zwiększenia popytu na produkty przedsiębiorstwa.

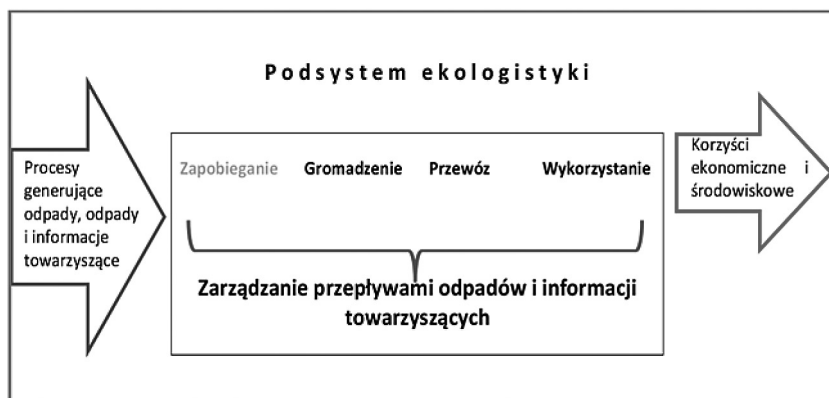
Cel ekologiczny, jaki realizuje ekologistyka polega na ochronie zasobów naturalnych i zredukowania zanieczyszczeń pochodzących z procesów logistycznych, w tym z tych bezpośrednio związanych z przepływem pozostałości. Wskazane w celach ekonomicznych działania prewencyjne również realizują cele ekologiczne. Zapobieganie powstawaniu odpadów w większym stopniu niż racjonalne traktowanie już istniejących, może wpłynąć na ochronę środowiska naturalnego. Cele ekologiczne ekologistyki zazwyczaj bezpośrednio realizują cele związane z dostosowaniem działalności podmiotów do istniejących regulacji prawnych i norm społecznych. Podejmując decyzje w ramach ekologistyki należy pamiętać, iż cele ekologiczne i ekonomiczne w długofalowej perspektywie mogą stać się celami zbież-

ny, np. stosowanie ekologicznych technologii wytwarzania może z czasem zapewnić przewagę konkurencyjną i tym samym realizować cele ekonomiczne (Baraniecka, 2018, s. 259).

Przegląd celów ekologistyki wskazuje na jej zrównoważony i racjonalny charakter. Racjonalna gospodarka odpadami to jedna z najważniejszych zasad ekologistyki. Podbudowana prawnie (ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach wspiera rozwój idei racjonalnej gospodarki odpadami), zakłada, że wszystkie działania dotyczące już powstałych odpadów powinny zachodzić w kolejności od tych najmniej inwazyjnych dla środowiska i powinny poprzedzać je działania profilaktyczne. Jest to logiczne, jednak z uwagi na to, iż trudno prawnie czy formalnie egzekwować brak działań prewencyjnych, większość przedsiębiorstw sprowadza racjonalność jedynie do działań dedykowanych już powstałym odpadom.

Wysoki priorytet działań prewencyjnych w ekologistyce ma swoje odzwierciedlenie w budowie podsystemu ekologistyki w przedsiębiorstwie. Podsystem ten, którego wejściem są inne podsystemy organizacji, w tym procesy w nich zachodzące oraz odpady w nich generowane, a wyjściem korzyści ekonomiczne i środowiskowe wynikające z racjonalnej gospodarki odpadami, składa się z kilku etapów (subprocesów), takich jak: zapobieganie powstawaniu odpadów, gromadzenie, przewóz i wykorzystanie odpadów. Podsystem ekologistyki zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Podsystem ekologiczności



Źródło: opracowanie własne.

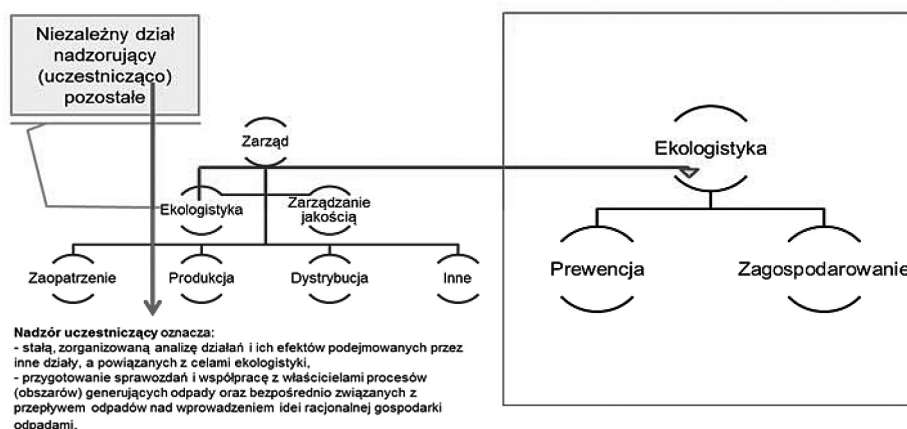
Zaprezentowany wyżej sposób postrzegania ekologiczności, w ujęciu systemowym, pozwala założyć, że podobnie, jak inne podsystemy (np. zaopatrzenia czy dystrybucji), tak również podsystem ekologiczności powinien być, poprzez kaskadowanie celów, powiązany z celami strategicznymi organizacji oraz celami innych obszarów funkcjonalnych, jak również koordynowany przez zaangażowane w cele ekologiczne osoby. Tymczasem, jak wynika z wieloletnich obserwacji autorki, zadania z zakresu ekologiczności w polskich przedsiębiorstwach bardzo często realizowane są przez przypadkowe osoby, dla których mają niski priorytet, co wynika najczęściej z obowiązującego systemu ocen i motywacji.

Wychodząc naprzeciw tym ograniczeniom, autorka od wielu lat, podczas spotkań z przedsiębiorcami oraz w trakcie zajęć dydaktycznych promuje zawód i stanowisko ekologiczności czyli osoby, która zarządza podsystemem ekologicznym. Choć aktualnie zawód ekologiczności nie jest identyfikowany na rynku pracy, to postępująca popularyzacja idei eko-

logistyki na poziomie gospodarki, w tym przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw z całą pewnością przyczyni się do popytu na tego typu specjalistę, a następnie na usługi edukacyjne czy szkoleniowe podnoszące jego kompetencje.

Ekologiczność to specjalista z zakresu planowania, realizacji i kontroli przepływów odpadów oraz zapobiegania ich powstawania, w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw. Zaangażowanie ekologiczności w projektowanie i wdrażanie inicjatyw zapobiegających powstawaniu odpadów, wyróżnia go na tle specjalisty — logistyki w tradycyjny sposób koordynującego gospodarkę odpadami. Nowatorskim elementem w pracy ekologiczności jest również aktywny udział w projektach z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw (jako koordynator ekologiczności lub menadżer ekologicznego łańcucha dostaw i członek zespołów multiorganizacyjnych ds. gospodarki odpadami w łańcuchu dostaw). Autorski projekt lokalizacji ekologiczności w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Miejsce ekologiczności w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Obecność osoby bezpośrednio odpowiedzialnej za wyniki w zakresie ekologii może zwiększyć skuteczność kontroli, a w jej ramach pomiaru wyników podjętych w tym obszarze działań. System kontroli ekologii stanowią cele, jakie ma realizować, wskaźniki oraz formy i częstotliwość oceny.

Chcąc ocenić, a następnie doskonaląc ekologię można odnieść się do:

- celów przypisanych modelowo ekologię — ekonomicznych i ekologicznych,
- przepisów prawa i wytycznych promowanych bądź narzuconych norm,
- celów strategicznych przedsiębiorstwa czy łańcucha dostaw.

Kolejność prezentacji ujęć budowy systemu ocen ekologii nie jest przypadkowa i odzwierciedla poziom rozwoju organizacji i samej ekologii. W początkowej fazie rozwoju bardzo wiele podmiotów bezkrytycznie przyjmuje bowiem modelowe rozwiązania, natomiast na wyższym poziomie bardziej wnikliwie

obserwuje otoczenie i dostosowuje się do jego zmian. Najwyższy poziom świadomości zarządzania skłania decydentów do uwzględniania wizji rozwoju i dostosowywania do niej swojego potencjału. Oznacza to również, iż przedsiębiorstwo, które projektuje, a następnie kaskaduje cele dla ekologii na podstawie wizji rozwoju, uwzględnia również wytyczne prawne i logiczne zalecenia dotyczące przepływów odpadów i towarzyszących im informacji (Baraniecka, 2014).

Punkt odniesienia oceny ekologii determinuje wybór wskaźników. Najbardziej oczywistym parametrem oceny jest dynamika liczby lub kosztów odpadów, lub skala wpływu przedsiębiorstwa na środowisko (ustalana, np. w ramach bilansu środowiskowego). Autorka proponuje bardziej zaawansowany wskaźnik, którego zakres i konstrukcja pozwala zbadać każdy element systemu logistycznego, w tym podsystemu ekologii nie spotykając większych ograniczeń informacyjnych. Jest to odpadochłonność, której definicje w różnych odsłonach zaprezentowano w tablicy 2.

Tablica 2. Wybrane wskaźniki ekologii

Wskaźnik	Definicja
Odpadochłonność produkcji	Odpadochłonność można liczyć jako procent odpadów na tle całości przepływów produktów (np. odpadochłonność produkcji liczymy jako iloraz ilości odpadów (powstałych w trakcie produkcji oraz jako zwroty z rynku związane ze złą jakością produktu) do całkowitej ilości wyprodukowanych wyrobów w danym czasie) w ujęciu procentowym lub jako udział w całości odpadów powstających w Firmie (np. na 100% wszystkich odpadów 80% powstaje podczas produkcji)
Odpadochłonność dostawców	Odpadochłonność dostawców można liczyć jako procent odpadów powstałych z surowców (danej grupy) kupowanych od danego dostawcy na tle całości kupowanych u niego danych surowców (na podstawie reklamacji jakościowych i innych, które skutkowały zwrotem surowców lub powodowały szkody na poziomie firmy)
Odpadochłonność klientów	Odpadochłonność klientów można liczyć jako procent odpadów powstałych ze współpracy z klientem na tle całości sprzedawanych mu produktów (na podstawie reklamacji jakościowych i innych, które skutkowały zwrotem produktu przez klienta lub z winy klienta (błędy w zamówieniach czy specyfikacji) powodowały szkody na poziomie firmy)
Odpadochłonność grup surowców	Odpadochłonność danej grupy surowców można liczyć jako procent odpadów powstałych z danego surowca (danej grupy) na tle całości kupowanych surowców (na podstawie reklamacji jakościowych, na podstawie analizy struktury odpadów)
Odpadochłonność grup produktów	Odpadochłonność danej grupy produktów można liczyć jako procent odpadów powstałych w trakcie wytwarzania, składowania i dystrybucji danego produktu (danej grupy) na tle całości sprzedawanych produktów na tle wielkości produkcji, składowania i dystrybucji danych produktów (na podstawie reklamacji jakościowych, na podstawie analizy struktury odpadów)
Odpadochłonność procesów	Odpadochłonność danego procesu można liczyć jako procent odpadów powstałych w jego trakcie na tle efektów danego procesu (np. ile odpadów w trakcie transportu na tle całkowitej ilości transportowanej)
Koszty powtórnego zagospodarowania (racjonalności)	Jakie będą koszty zagospodarowania odpadu powstałego z danego surowca przy przetwarzaniu go w dany produkt (ujęcie bezwzględne i względne wobec kosztów zakupu (wartości) surowca)
Wydajność energetyczna dla produktu	Ilość zużytej energii przez przedsiębiorstwo i jej dostawców
Ślad węglowy	Ilość dwutlenku węgla emitowana przez przepływ produktu w całym łańcuchu dostaw

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz odpadochłonności wskaźnikami oceny ekologii mogą być alternatywne wobec zakupu koszty powtórnego zagospodarowania, wydajność energetyczna oraz ślad węglowy. Ślad węglowy (ang. *carbon footprints*) to coraz bardziej popularny w praktyce wskaźnik, pokazujący, jak dana działalność wpływa na emisję gazów cieplarnianych. Mianem śladu węglowego określa się wyliczenie całkowitej emisji gazów cieplarnianych podczas pełnego cyklu życia produktu (przedsiębiorstwa). Jest on wyrażony jako ekwiwalent dwutlenku węgla na jednostkę funkcjonalną produktu (CO₂e/jedn.funkcjonalna)¹. Ślad węglowy obejmuje emisję dwutlenku węgla, metanu, podtlenku azotu i innych gazów szklarniowych (cieplarnianych). W sieci znajdziemy kalkulatory śladu węglowego dla gospodarstw domowych, podobne obliczenia dla biznesu są dokonywane w ramach auditów środowiskowych lub badań naukowych. (El-Berishy i Scholz-Reiter, 2016)

Przedsiębiorcy na całym świecie — także w Polsce — decydują się na obliczanie śladu węglowego głównie z powodu wymagań zaawansowanych i zaangażowanych ekologicznie kooperantów (dostawców, odbiorców). Pytanie o poziom tego wskaźnika dla danego produktu czy procesu pojawia się w zapytaniach ofertowych i bardzo często warunkuje współpracę. Inne powody zainteresowania śladem węglowym to głównie konieczność raportowania o nim w różnego rodzaju projektach czy inicjatywach (np. raporty społecznej odpowiedzialności biznesu czy raportowanie do organizacji międzynarodowych, takich jak Carbon Disclosure Projekt² — CDP) (www.cdp.com, za: <https://polskirynekwegla.pl/goz-slad-weglowy>).

Badania dotyczące sposobu obliczania oraz korzyści z redukcji śladu węglowego prowadzi, m.in. międzynarodowa organizacja Carbon Trust. W jednym z raportów z badań (Carbon Trust, 2006) podkreśla finansową³ i środowiskową wartość ograniczenia emisji dwutlenku węgla w całym łańcuchu dostaw.

Pomiar śladu węglowego w ujęciu emisji CO₂, umożliwił realizację nowej praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw, tj. handel emisjami. Jest to zagadnienie ciągle słabo poznane jednak już praktykowane przez liderów globalnych i silnych łańcuchów dostaw. Jako opcję wdrożenia tego rozwiązania Li, Schwarz i Haasis zaproponowali powierzenie odpowiedzialności za emisje gazów cieplarnianych w łańcuchu dostaw firmie centralnej (liderowi). Założyli również możliwości wdrożenia innych modeli zarządzania emisjami w łańcuchu dostaw (Li i in., 2016).

Model dojrzałości ekologii w organizacji. Korzyści z proekologicznego rozwoju logistyki

Na podstawie studiów literatury, w tym analizy wyników badań i raportów organizacji rządowych

i pozarządowych oraz badań własnych (analizy studiów przypadku i wywiadów zogniskowanych), autorka przygotowała projekt modelu rozwoju ekologii w przedsiębiorstwie. Należy zaznaczyć, iż prezentowane w niniejszej publikacji, modelowe ujęcie, wymaga weryfikacji przy wykorzystaniu wyników badań dedykowanych i realizowanych na większej próbie badawczej, a następnie pogłębionych w analizie studiów przypadku. Planowane przez autorkę badania pozwolą ponadto uzupełnić model o stymulatory rozwoju, czyli czynniki, które pozwalają organizacji przechodzić na kolejne etapy oraz o przykłady korzyści w postaci wyników finansowych, rynkowych i środowiskowych, które generowane są na danych etapach.

W prezentowanym modelu, rozwój ekologii rozpoczyna etap świadomości ekologicznej, która może mieć różne podłoże i obszary, nie wiąże się jednak z konkretnymi działaniami i nie przynosi tym samym korzyści finansowych czy środowiskowych. Organizacja skupia się na bieżących zadaniach, realizując głównie cele finansowe i rynkowe. Określone zdarzenia (np. wymagania prawne czy oczekiwania klientów) mogą inicjować przejście na kolejny etap rozwoju ekologii, jakim jest etap działań kontrolnych. Stymulatorem rozwoju może być również wyższy poziom zarządzania organizacją i związany z nim proces zarządzania strategicznego, gdzie wykonywane na potrzeby projektowania strategii analizy, mogą uwzględnić również obszary związane z powstawaniem odpadów. Na tym etapie kwestie ekologiczne mają niski lub średni priorytet i zajmują się nimi często osoby przypadkowe. Korzyści z kontroli to głównie spełnienie obowiązków sprawozdawczych, a w konsekwencji redukcja kosztów kar czy utraty sprzedaży (niespełnienie oczekiwań klienta).

Kolejny etap rozwoju ekologii w organizacji wynika z wiedzy pozyskanej na etapie kontrolnym lub jest inicjowany przez przepisy prawa lub oczekiwania bardziej rozwiniętych zarządczo kooperantów. Przejście na ten etap może być związane również z faktem realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Aktywność w zakresie ekologii inicjuje budowę podsystemu ekologii i wiąże się z bardziej świadomym powoływaniem osób odpowiedzialnych za jego funkcjonowanie. Korzyści z aktywności na tym etapie wynikają z redukcji kosztów operacyjnych i kosztów środowiskowych, nie są jednak tak wysokie, jak w przypadku osiągnięcia synergii w działaniu możliwej przy współpracy z kooperantami w całym łańcuchu dostaw. Redukcja kosztów operacyjnych związanych z odpadami u dostawców organizacji zmniejsza bowiem koszty zakupu, a ta sama redukcja u odbiorcy-pośrednika przyczynia się do redukcji kosztów obsługi, pozwalających na obniżenie ceny lub zwiększenie rentowności produktu. Najwyższy poziom rozwoju ekologii wiąże się

z powołaniem funkcji ekologistyka i nadaniem mu szerokich uprawnień związanych z zarządzaniem tym obszarem w łańcuchu dostaw. Istotne oszczędności na tym etapie wynikają również z działań badawczo-rozwojowych ukierunkowa-

nych na osiągnięcie coraz bardziej ambitnych celów ekonomicznych i środowiskowych, (np. projektowanie i wdrożenie ekoinnowacji). Drogę do w pełni rozwiniętej (dojrzałej) ekologistyki przedsiębiorstwa zaprezentowano w tablicy 3.

Tablica 3. Etapy rozwoju ekologistyki w przedsiębiorstwie

Etap rozwoju	Cechy etapu (zróżnicowanie)	Cele ekologiczne w strategii rozwoju	Priorytet działań ekologicznych/normy i wartości proekologiczne	Udział ekologii w podziale zadań i w strukturze organizacyjnej
1. Ekologiczna świadomość	1a. Świadomość problemów środowiskowych	Brak	Niewielki/ kultura wydajności i sprzedaży	Udział przypadkowy Brak organizacji działań proekologicznych, ośrodki zainteresowania to indywidualni pracownicy i/lub właściciel
	1b. Świadomość i wiedza na temat wpływu gospodarki na środowisko			
	1c. Świadomość oddziaływania podmiotu na środowisko			
2. Podejmowanie działań kontrolnych (audyty) Samodzielnie lub w ramach outsourcingu	2a. Działania w obliczu presji prawnej	Brak/ cele doraźne wynikające z obowiązku/powinności	Niewielki	Udział zaplanowany w reakcji na określone zdarzenie Koordynuje i realizuje wyznaczony pracownik z działu zarządzania jakością, BHP lub logistyki (związany ze zdarzeniem)
	2b. Działania w obliczu presji rynku (np. raportowanie CSR)			
	2c. Działania w związku z realizacją strategii rozwoju	Tak — kaskadowane od celów strategicznych	Średni — cel ekologiczny jako cel pośredni w realizacji celu finansowego lub rynkowego	Udział zaplanowany w ramach analiz strategicznych/ audytu Koordynuje menedżer, realizuje wyznaczony pracownik
3. Podjęcie działań w zakresie ekologistyki Samodzielnie lub w ramach outsourcingu	3a. Działania typu „end of the pipe” Koordynacja outsourcingu w zakresie zagospodarowania odpadów Kwestie prawne	Tak, powiązane z celami kosztowymi	Mały, kultura redukcji kosztów	Udział zaplanowany w ramach kaskadowania celów kosztowych Pracownik logistyki lub BHP zajmujący się outsourcingiem/ jedno z wielu zadań
	3b. Działania typu „end of the pipe” Realizacja procesów z zakresu utylizacji (recykling, ponowne wykorzystanie)	Tak, powiązane z celami kosztowymi i środowiskowymi	Średni, kultura dbania o wizerunek	Udział zaplanowany w ramach kaskadowania celów kosztowych i środowiskowych

cd. tablicy 3

Etap rozwoju	Cechy etapu (zróżnicowanie)	Cele ekologiczne w strategii rozwoju	Priorytet działań ekologicznych/normy i wartości proekologiczne	Udział ekologii w podziale zadań i w strukturze organizacyjnej
	Kwestie rynkowe			Pracownik działu jakości, logistyki lub BHP zajmujący się odpadami lub ekologistyka/ istotne zadanie
	3c. Działania typu „begin of the pipe” Podejmowanie działań prewencyjnych w zakresie powstawania odpadów Kwestie strategiczne	Tak, powiązane z celami strategicznymi	Wysoki, kultura proekologiczna	Udział zaplanowany w ramach kaskadowania celów strategicznych Pracownik działu jakości, logistyki lub BHP, zajmujący się odpadami lub ekologistyka/ priorytetowe zadanie Podsystem ekologistyki
4. Działania wewnętrzne i współpraca z kooperantami w ramach ekologistyki Samodzielnie lub przy współpracy z koordynatorem zewnętrznym	4a. Współpraca z operatorem ekologistycznym i/lub podmiotami wiedzy (aplikacja dostępnych eko-innowacji)	Tak, powiązane z celami kosztowymi i środowiskowymi	Wysoki, kultura proekologiczna	Udział zaplanowany w ramach realizacji strategii łańcucha dostaw Oddelegowany pracownik (kierownik projektu), ekologistyka Podsystem ekologistyki
	4b. Współpraca z kluczowym dostawcą i/lub odbiorcą w zakresie realizacji projektów ekologistycznych	Tak, powiązane z celami kosztowymi, środowiskowymi i rynkowymi (wizerunek, lojalność)		Udział zaplanowany w ramach realizacji strategii łańcucha dostaw Oddelegowany pracownik logistyki lub sprzedaży (kierownik projektu), ekologistyka Podsystem ekologistyki jako część ekologistycznego łańcucha dostaw
	4c. Udział w sieci współpracy na rzecz redukcji kosztów środowiskowych Udział w infrastrukturze ekologistycznej i systemach informacyjnych (projektowanie eko-innowacji)	Tak, powiązane z celami strategicznymi Źródło przewagi strategicznej	Bardzo wysoki; lider działań ekologicznych w sektorze; kultura zaangażowania w ochronę środowiska wszystkich pracowników	Najwyższy priorytet i realizacja celów ekologicznych w łańcuchu dostaw jako źródła trwałej przewagi konkurencyjnej Ekologistyka lub menedżer ds. ekologistyki w łańcuchu dostaw Zintegrowana ekologistyka w łańcuchu dostaw

Źródło: opracowanie własne.

Droga do dojrzałości ekologiczycznej w Polsce nie jest łatwa i z uwagi na ograniczoną skalę zewnętrznych zachęt, wymaga od przedsiębiorców podjęcia ryzyka finansowego i organizacyjnego. Podmioty, które zechcą wejść na ścieżkę ekorozwoju w logistycę, mogą jednak oczekiwać wielu korzyści, które prezentowane są w bogatych bazach danych benchmarkingowych.

Do najważniejszych korzyści *ex post* czyli wynikające z koordynowanego przez ekologię przepływu odpadów, zaliczyć można, min.: wzrost przychodów ze sprzedaży pozostałości, redukcję kosztów opłat produktowych i innych opłat wynikających z niekontrolowanego przepływu odpadów, zwiększenie przychodów dzięki kreowaniu wizerunku organizacji odpowiedzialnej ekologicznie czy redukcję kosztów produkcji (dzięki wykorzystaniu surowców wtórnych).

Do korzyści *ex ante* ekologii pojawiających się w sytuacji, kiedy podejmowane są działania prewencyjne, zaliczyć można, m.in.: redukcję kosztów produkcji (nowe technologie energooszczędne), redukcję kosztów zakupów i zaopatrzenia (redukcja strat i składowych ceny w postaci kosztów energii i odpadów u dostawcy), redukcję kosztów obsługi klienta (redukcja zwrotów), redukcję kosztów opakowań czy bardziej skuteczne kreowanie wizerunku odpowiedzialnej organizacji.

Wynik szerokich badań prowadzonych przez Y. Choi, N. Zhang w sposób bardzo precyzyjny potwierdzają ww. korzyści. Zielona praktyka logistyczna ma pozytywny wpływ na zrównoważone wyniki biznesowe (wpływ ten składa się zarówno z pozytywnych wyników finansowych, jak i środowiskowych), gdy tymczasem związek między ekologiczną świadomością, a wynikami biznesowymi oraz wpływem zielonej strategii na wyniki biznesowe nie jest znaczący (Choi i Zhang, 2011, s. 7564–7574).

Jak dowodzą wyniki badań zachodnich przedsiębiorstw, indywidualne działania proekologiczne, pomimo koniecznych nakładów, okazują się rentowne. Jeszcze większe profity generuje „ekologiczna” współpraca przedsiębiorstw w ramach łańcucha dostaw, którego są ogniwem. Wynika to z prostej zasady zależności kosztowej podmiotów zlokalizowanych na ścieżce ekonomicznej produktu. Producent w łańcuchu dostaw oprócz bezpośredniego zakupu, np. energii, kupuje ją również pośrednio, w postaci energii wykorzystywanej przez inne ogniwa łańcucha dostaw, szczególnie jego dostawców, do wydobywania, przetwarzania, produkcji i transportu materiałów wejściowych, zawartą w strukturze kosztów ich łańcucha dostaw. Koszty tej wbudowanej w cenę energii mogą być dziesięć razy wyższe niż zużywanej przez nich bezpośrednio. Tym samym można uznać, że łańcuchy dostaw są zwielokrotnieniem ryzyka kosztów energii i ryzyka emisji dwutlenku węgla. Patrząc na próbki z przedsiębiorstw z grupy FTSE 100⁴, wzrost rachunków za energię i paliwo

o 10% w ich łańcuchu dostaw oznacza stratę ponad 10% rocznego zysku operacyjnego firmy. W całej próbie stanowi to dodatkowe 40 milionów kosztów dodanych do już ponoszonych 400 milionów funtów rocznych kosztów łańcucha dostaw. Jak łatwo się domyślić, koszty te mogą zostać przerzucone na dostawców lub klientów końcowych. Bardzo istotnym źródłem redukcji kosztów w łańcuchu dostaw jest zatem współpraca z dostawcami pierwszego rzędu, w celu poprawy przez nich wewnętrznej efektywności energetycznej. Dostawcy ci zazwyczaj odpowiadają za 30–40% zużycia energii w łańcuchu dostaw w branży produkcyjnej, istnieje zatem duży potencjał oszczędności (Carbon Trust, 2016).

Poza korzyściami ekonomicznymi, należy zauważyć, że działania biznesowe w zakresie rozwiązania problemu emisji dwutlenku węgla i energii w łańcuchu dostaw mogą być przejawem strategii adaptacyjnej (w kontekście zmian klimatu). Ograniczenie emisji węgla w łańcuchu dostaw na dużą skalę przyczynia się do istotnych udziałów biznesu w osiągnięciu globalnych celów redukcji emisji gazów cieplarnianych. Jednocześnie wysiłki te mogą pozwolić łańcuchom dostaw i modelom biznesowym przedsiębiorstw stać się bardziej odpornymi na skutki zmian klimatu (adaptacja) i innych wstrząsów systemowych (kryzysy energetyczne).

Podsumowanie

Trendy globalne w zakresie realizacji prośrodowiskowych inicjatyw będą się nasilać i wpłyną na zachowania rynkowe i decyzje strategiczne polskich przedsiębiorstw. Obecnie zielone inwestycje podejmują w Polsce raczej duże podmioty, które są rozwinięte zarządczo lub które mogą pozwolić sobie na dedykowane ekologii wydatki inwestycyjne, bez poświęcania innych obszarów szybciej tworzących wartość.

W niniejszym artykule autorka podjęła próbę zburzenia mitu „niedostępnej i nieopłacalnej dla małych i średnich polskich firm idei zielonej logistyki”. Doświadczenia rynków wysokorozwiniętych pokazują, że wdrożenie ekologii, chociaż stanowi duże wyzwanie organizacyjne i zarządcze, przynosi realne korzyści, nie tylko finansowe, ale przede wszystkim środowiskowe oraz społeczne. W teoretycznym modelu rozwoju ekologii, który bazuje na obserwacjach rynku i wynikach badań, najważniejszym przekazem jest to, iż wystarczy istniejącą świadomość ekologiczną wzmocnić sporą dawką determinacji i zaangażowania (które są przecież jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorcy), aby ekologia stała się realną odpowiedzią polskich przedsiębiorstw na kryzys środowiskowy.

Przypisy

- ¹ Chociaż nie ma standardowego sposobu pomiaru wartości emisji gazów cieplarnianych dla źródła mobilnego, można zastosować wiele wzorów, aby łatwo obliczyć ich przybliżone wartości. Zasadniczo istnieją dwa sposoby obliczania emisji CO₂: metodologia oparta na paliwie lub na odległość. Chociaż metoda oparta na paliwie jest bardziej niezawodna, metoda oparta na odległości jest bardziej popularna ze względu na rodzaj wymaganych danych (El-Berishy i I Scholz-Reiter, 2016).
- ² Międzynarodowa organizacja not-for-profit, która stworzyła światowy system dla firm i miast, umożliwiający im obliczanie, ujawnianie, zarządzanie oraz dzielenie się swoją całościową informacją w temacie działań na rzecz ochrony środowiska. CDP działa we wszystkich sektorach, motywując przedsiębiorców do działań prośrodowiskowych oraz dzielenia się osiągnięciami w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych.
- ³ W dwóch projektach pilotażowych, zidentyfikowano możliwość redukcji ok. 28 tys. ton CO₂ i oszczędności 2,7 mln GBP rocznie w całym łańcuchu dostaw.
- ⁴ FTSE 100 (skrót z ang. *Financial Times Stock Exchange*) — indeks akcji spółek giełdowych notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Londynie (*London Stock Exchange*). Indeks obejmuje 100 największych spółek spełniających wiele wymagań dotyczących płynności, kapitalizacji itp.

Bibliografia

- Baraniecka, A. (2018). Ekologistyka. W: J. Witkowski, A. Baraniecka (red.), *Japońskie łańcuchy dostaw w Europie. Zarządzanie i rozwój*. Warszawa: PWE.
- Baraniecka, A. (2013). Supply Chain Development Process. W: M. Szymczak (red.), *Managing Toward Supply Chain Maturity*. London: Polgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1057/9781137359667.0008>
- Baraniecka, A. (2014). *Kurs e-learningowy Ekologistyka w przedsiębiorstwie. Moduł: Ocena ekologistyki*. Projekt Kuźnia Kadr IV, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Berishy, N. M. i Scholz-Reiter, B. (2016). Development and implementation of a green logistics-oriented framework for batch process industries: Two case studies. *Logistics Research*, 9(216), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s12159-016-0137-8>
- Bolstorff, P. i Rosenbaum, R. (2007). *Supply Chain Excellence. A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model*. New York: AMACON.
- Carbon Trust. (2006). *Carbon footprints in the supply chain: The next step for business*. UK: Carbon Trust. Pozyskano z: <http://www.carbontrust.co.uk>
- Carbon Trust. (2016). *Supply Chain Transformation and Resource Efficiency*. UK: Carbon Trust. Pozyskano z: <http://www.carbontrust.co.uk>
- CDP. (2015). *Climate Change Report 2015: Companies and Cities for Low Carbon Economy In Central and Eastern Europe*. CDP CEE Report. Pozyskano z: www.cdp.net
- 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), 7564–7574. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.613>
- GIOS. (2018). *Stan środowiska w Polsce. Raport 2018*. Warszawa: Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, Departament Monitoringu, Ocen i Prognoz Stanu Środowiska. <https://doi.org/10.12775/ppos.2014.040>
- IPCC. (2018). *Report. Global Warming of 1,5°C*. Switzerland: IPCC. Pozyskano z: <http://www.ipcc.ch/report/>
- Korzeń, Z. (2001). *Ekologistyka*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Lee, F, Su-Yol, I. i Klassen, R-D. (2008). Drivers and Enablers That Foster Environmental Management Capabilities in Small- and Medium Sized Suppliers in Supply Chains. *Production and Operations Management Society*, (17). <https://doi.org/10.3401/poms.1080.0063>
- Li, F., Schwarz, L. i Haasis, H. -D. (2016). A framework and risk analysis for supply chain emission trading. *Logistics Research*, 9(1).
- Linton, J. D., Klassen, R. i Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chain: An introduction. *Journal of Operations Management*, (25), 1075–1082. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.012>
- Mesjasz-Lech, A. (2011). *Efektywność ekonomiczna i sprawność ekologiczna logistyki zwrótej*. Czestochowa: Technical University of Czestochowa.
- Michniewska, K. (2012). Ekologistyka. Praktyczne wykorzystanie w biznesie. *Logistyka odzysku*, 1(2).
- Murkowski, A. i Skórska, E. (2016). Czy dwutlenek węgla w powietrzu ma wpływ na sprawność intelektualną człowieka? *Kosmos. Problemy nauk biologicznych*, 65(4), 631–636.
- Pfohl, H. Ch. (1998). *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*. Poznań: ILiM.
- Piniecki, R. (2002). Realizacja zasad ekologistyki. W: D. Kisperska-Moroń, E. Placzek, R. Piniecki (red), *Koszty zewnętrzne logistyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Poirier, Ch. C. i Quinn, F. J. (2004). How are we doing — A Survey of Supply Chain Progress. *Supply Chain Management Review*, 8.
- PSDB. (2008). *Raport, pt. Potencjał małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie kreowania nowych produktów innowacyjnych — rozwiązania proekologiczne*. Warszawa: PSDB, Grupa WYG.
- Rad, S. T. i Gülmez, Y. S. (2017). Green Logistics for Sustainability, *International Journal of Management Economics and Business*, 13(3).
- Rao, P. i Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898–916. <https://doi.org/10.1108/01443570510613956>
- Rodrigue, J. P., Slack, B. i Comtois, C. (2012). *Green logistics*. Pozyskano z: <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/>
- Sarkis, J. (2012). A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Supply Chain Management. An International Journal*, 17(2). <https://doi.org/10.1108/13598541211212924>
- Sbihi, A. i Eglese, R. W. (2009). Combinatorial optimization and Green Logistics. *Annals of Operations Research*, 175(1), 159–175. <https://doi.org/10.1007/s10479-009-0651-z>
- Seroka-Stolka, O. (2014). The development of green logistics for implementation sustainable development strategy in companies. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, (151), 302–309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.028>
- Seuring, S. i Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Słupik, S. (2014). Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu w strategiach rozwoju firm. *Gospodarka w praktyce i teorii*, 3(36). <https://doi.org/10.18778/1429-3730.36.06>
- UN. (2019). *Report. Global Environment Outlook. GEO-6. Healthy Planet, Healthy People*. Cambridge University Press: United Nations Environment Programme. <https://doi.org/10.1017/9781108627146>
- Wang, Z. i Sarkis, J. (2013). Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(8), 871–888. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2013-0033>
- WMO. (2019). *Report WMO Statement on the State of the Global Climate in 2018*. Geneva: World Meteorological Organization. <https://doi.org/10.1093/law/epil/9780199231690/e577>
- World Bank. (2018). *Connecting to Compete 2018 Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank.
- Zsidisin, G. A. i Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: A framework for theory development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(1), 61–73. [https://doi.org/10.1016/s0969-7012\(00\)00007-1](https://doi.org/10.1016/s0969-7012(00)00007-1)
- Zuzek, D. K. (2017). Świadomość ekologiczna przedsiębiorców jako element zrównoważonego rozwoju. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (326), 166–169. <https://doi.org/10.33119/se.2017.309>

dr inż. Leszek Bylinko

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ORCID: 0000-0001-8047-801X

e-mail: lbylinko@ath.bielsko.pl

Polityka mieszkaniowa jako narzędzie zarządzania mobilnością w obszarach zurbanizowanych

Housing policy as a tool of mobility management in urban areas

Artykuł przedstawia wyniki analizy i oceny realizowanych w Polsce wybranych programów wspierających inwestycje mieszkaniowe w kontekście zarządzania mobilnością. Celem artykułu była szczegółowa analiza efektów programów, których rezultatem są inwestycje bezpośrednio wpływające na zachowania komunikacyjne i zmiany zapotrzebowania na przewozy. Ocena przedstawionych w ramach artykułu ocen programów prezentuje ścisłą zależność między polityką planowania przestrzennego i potrzebami transportowymi.

Słowa kluczowe

zarządzanie mobilnością, polityka mieszkaniowa

Article shows the results of the analysis and assessment of the chosen programs implemented in Poland supporting housing investments in the context of mobility management. The main goals of this article were detailed analysis of the effects of the programs, which results in investments directly affecting communication behaviour and changes in the demand for transport. The evaluation of the presented in this article programs shows the strong dependence of spatial planning policy and the transport needs.

Keywords

mobility management, housing policy

JEL: R410

Wprowadzenie

Głównym celem niniejszego artykułu jest zdiagnozowanie, określenie i opisanie wybranych problemów związanych ze wzrostem zapotrzebowania na transport w aglomeracjach miejskich. Jedną z najważniejszych przyczyn rosnącej transportochłonności obszarów zurbanizowanych, co pokazują badania, jest niespójna polityka transportowa prowadzona w dłuższym czasie na różnych szczeblach administracji. Brak spójności w takiej polityce, której kryterium są trudne do pogodzenia interesy mieszkańców, podmiotów gospodarczych i samych miast, może powodować działania, których skutkiem jest niewspółmierny do przewidywanego popyt na przewozy.

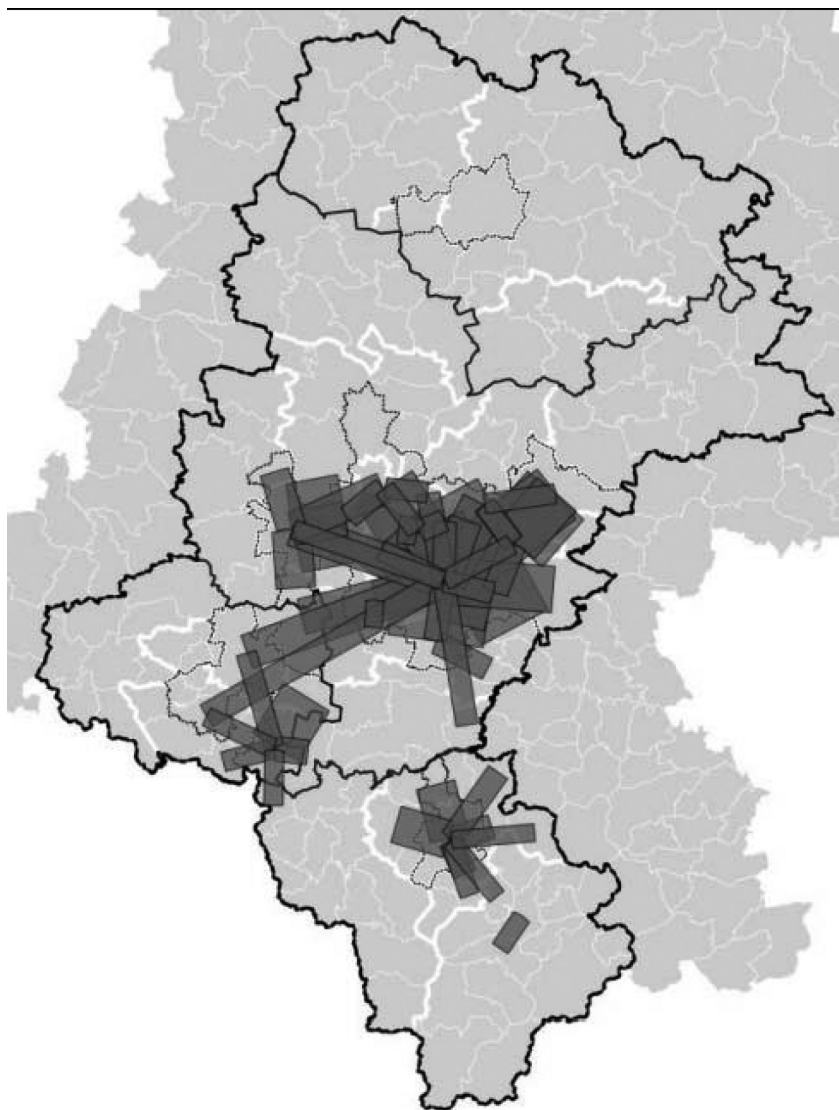
Problemy zarządzania popytem na transport i zarządzania mobilnością mieszkańców i podmiotów obszarów zurbanizowanych wydają się być dość dokładnie opisane w literaturze tematu (Hendicks i Georggi, 2017; Barcik i Bylinko, 2018). Jednak istnieje w tym obszarze jeszcze wiele aspektów, które mogą mieć istotny, ale nie do końca zbadany wpływ

na wzrost popytu na transport a tym samym kongestii transportowej, która jest jedną z głównych przyczyn przekraczania zdolności przepustowej miejskich sieci transportowych.

Niniejszy artykuł jest próbą wypełnienia części luki w tym obszarze badawczym, który poprzez analizę i ocenę wybranych problemów zapotrzebowania na transport, których przyczyną może być wspomniana już niespójna polityka transportowa. Praca jest oryginalna również poprzez to, że przedmiotem badań w tym kontekście nie były nigdy programy rządowe takie jak „Rodzina na Swoim”, „Mieszkanie dla Młodych” czy „Mieszkanie Plus”.

Obszarem badawczym dla określonych wyżej też było województwo śląskie, natomiast przedmiotem studium przypadku było miasto Bielsko-Biała. Województwo śląskie i Bielsko-Biała wybrane zostały z kilku istotnych powodów. Województwo śląskie charakteryzuje się największą bezwzględną liczbą wypadków na drogach. Analiza wskaźnika ofiar śmiertelnych zarówno na 100 tys. ludności jak i 100 tys. pojazdów lokuje województwo śląskie na ostatniej pozycji w kraju. Ponadto, jak pokazują badania,

Rysunek 1. Zróżnicowanie powiązań w zakresie dojazdów do pracy w województwie śląskim



Źródło: <http://rcas.slaskie.pl> (15.09.2019)

Bielsko-Biała jest zdecydowanie największym ośrodkiem kumulującym dojazdy do pracy oraz dojazdy do szkół w subregionie południowym województwa i drugim w całym województwie śląskim. Rozkład przestrzenny dojazdów, przedstawiony przy zastosowaniu generalizacji (w postaci progów minimalnej wielkości dojazdów — 1000), wskazuje, że ich największe zgrupowanie w części południowej województwa występuje właśnie w aglomeracji bielskiej.

Zarządzanie popytem na transport — podstawowe zasady koncepcji

W literaturze tematu przyjmuje się, że zarządzanie popytem na transport to takie jego kształtowa-

nie, które skutkuje zmniejszeniem zapotrzebowania na podróże lub jego bardziej równomiernym rozłożeniem, zarówno w czasie jak i w przestrzeni. Dla lepszego zrozumienia korzyści ekonomicznych stosowania zarządzania popytem na transport pomocna jest analiza transportu, jako dobra charakteryzującego się typowym dla dóbr materialnych popytem i podażą. Zarządzający infrastrukturą transportową są odpowiedzialni za projektowanie, realizację i zarządzanie siecią dróg, usługi transportowe i regulacje związane z ruchem pojazdów. Ich polityka w tym zakresie i praktyki związane z planowaniem są zwykle oparte na założeniu maksymalizacji podaży w celu zwiększenia natężenia i prędkości pojazdów.

Podaż jest relatywnie łatwa do zdiagnozowania poprzez liczbę kilometrów płatnych dróg, parkingów, pojazdów samochodowych, czy długości podró-

zy. Natomiast zmierzenie zapotrzebowania na transport może stanowić trudność, ponieważ wynika ono z potrzeb ludzi, ich pragnienia bycia mobilnym i z potrzeby przedsiębiorstw związanych z transportem towarów (Starowicz, 2011). Podstawowym celem strategii zarządzania popytem na transport jest maksymalizacja efektywności systemu transportu miejskiego poprzez systemową redukcję niepotrzebnego wykorzystania pojazdów prywatnych i promowanie bardziej skutecznego i przyjaznego środowiska transportu publicznego i tzw. niemotorowego.

Zapotrzebowanie na podróże jest w dużej mierze funkcją wyborów transportowych realizowanych przez mieszkańców miast wskutek politycznych i inwestycyjnych decyzji rządów. Kompleksowa strategia zarządzania popytem na transport może być kształtowana w ramach celów szerszej polityki np. dla kraju. Takie cele polityczne zawierające elementy zarządzania popytem na transport mogą obejmować (Replogle, 2008):

- Kształtowanie wyborów sposobu podróżowania w celu realizowania szerszych celów polityki. Narzędzia zarządzania popytem na transport mogą spełniać różnorakie cele polityczne, takie jak ochrona środowiska czy troska o zdrowie publiczne;
- Promowanie bardziej efektywnych sposobów podróżowania. Wyróżnienie kosztów podróży w schematach korzystania z systemów transportowych i wyeliminowanie podróży niepotrzebnych, co może zwiększyć konkurencyjność gospodarczą systemów opartych o politykę zarządzania popytem na transport;
- Ograniczenie niepotrzebnych podróży samochodowych. Zapewnienie bezpiecznych i przyjaznych warunków podróżowania, a także zapewnienie, że nowe rozwiązania poprawiają łączność z miejscami docelowymi i transfer z samochodów osobowych do innych środków transportu;
- Zmniejszanie długości podróży. Promowanie bardziej kompaktowych wzorców rozwoju miast co ułatwia bardziej wydajny transport, skutkuje większą dostępnością obszarów funkcjonalnych miasta a także zmniejszeniem potrzeb transportowych mieszkańców.

Miejsce polityki rozwoju miast w koncepcji zarządzania popytem na transport

Jednym z podstawowych, długookresowych celów polityki transportowej państwa powinno być ograniczenie potrzeb transportowych, a bieżący cel powinien kreować odpowiednie zachowania komunikacyjne i racjonalizację struktury przewozów (Va-

noutrive, 2019). Taka strategia za główny cel wyznacza stworzenie warunków zapewniających sprawne przemieszczanie się osób oraz przewóz towarów, przy jednoczesnym spełnieniu wymogu ograniczenia uciążliwości transportu dla środowiska (Cohen, 2006).

Zmniejszanie zapotrzebowania na przewozy w ramach miasta w obszarze związanym z jego rozwojem przestrzennym realizowane może być poprzez (Marsden i Stead, 2011):

- Przekształcanie struktur urbanistycznych z monofunkcyjnych na wielofunkcyjne;
- Stymulowanie koncentracji m. in. miejsc pracy, w obszarach dobrze obsługiwanych przez komunikację zbiorową;
- Utrzymanie wysokiej zwartości struktury miasta oraz hamowanie procesów dekoncentracji osadnictwa na obszary, które nie mogą być efektywnie obsługiwane przez transport zbiorowy;
- Lokalizację intensywnej zabudowy mieszkaniowej oraz koncentracja miejsc pracy, usług jak najbliżej centrów i linii transportu zbiorowego o dobrych warunkach dla podróży pieszych i rowerowych;
- Stymulacja rozwoju obszarów wielofunkcyjnych (praca, usługi, mieszkania);
- Przewidywanie terenów pod lokalizację obiektów dla rozwoju transportu zbiorowego i węzłów integracyjnych obejmujących pętle, parkingi oraz P&R;
- Uzależnianie wydawania decyzji lokalizacyjnych dla nowych źródeł ruchu od wyników profesjonalnej analizy konsekwencji ruchowych takiej lokalizacji jak np. lokalizacja centrów handlowych przy głównych ciągach ulicznych;

Regulacje, które pośrednio lub bezpośrednio kształtują popyt na transport wymagają długoterminowej perspektywy. Ograniczanie potrzeb transportowych wymaga planów przestrzennych, które są w swojej istocie zapobiegawcze będą rozlewaniu się miast. Istotnym wymogiem jest, aby planowanie przestrzenne oparte było na naczelnym zasadzie obniżania zapotrzebowania na transport, a tym samym na wymogu integracji planowania przestrzennego z planowaniem transportu i mobilności z zachowaniem zasad rozwoju zrównoważonego (Marsden i Stead, 2011).

Województwo śląskie w badaniu transportochłonności inwestycji mieszkaniowych

W niniejszym rozdziale przedstawiono najważniejsze wyniki badań, które dotyczyły generowania potencjalnego popytu na przewozy przez przyszłe inwestycje o charakterze mieszkaniowym. Główna

teżą badawczą było założenie, że kluczowym narzędziem zarządzania popytem na transport jest realizowana przez miasta polityka zagospodarowania przestrzennego.

Z transportowego punktu widzenia kluczowe znaczenie ma odpowiedź na pytanie, jaki planowane i przyszłe inwestycje budowlane będą miały wpływ na wybór środków transportu, długości przejazdów i czas trwania tych przejazdów. Tablica 1 przedstawia ujęte w syntetycznej formie odległości planowanych lub realizowanych w ramach programu „Mieszkanie Plus” inwestycji od punktów stanowiących naturalne generatory ruchu tj. centra miast i punkty węzłowe ruchu związanego z dojazdami do pracy, szkół, uczelni itd. Przyjęto, że punktami węzłowymi są przystanki środków transportu publicznego lub dworce kolejowe. Ich dostępność ma decydujący wpływ na wybór innych niż prywatne samochody środków transportu.

W ramach polityki mieszkaniowej administracja na różnych szczeblach podejmuje działania, które najczęściej mają charakter programów w różny sposób i na różnych etapach współfinansujących inwestycje budowlane lub koszty wynajmu nieruchomości. W ciągu ostatnich kilkunastu lat były to m.in.:

- TBS-y,
- Mieszkanie dla Młodych (MdM),
- Mieszkanie na Start,
- Mieszkanie Plus.

„Mieszkanie Plus” to ostatni program, który miał zastąpić m.in. program „Mieszkanie dla Młodych (MdM)”. Jak pokazują doświadczenia programu MdM, kryteria stosowane podczas wyboru lo-

kalizacji nowych inwestycji sankcjonowały suburbanizację obszarów miejskich. Podstawą kalkulacji ceny gruntów było ich położenie. W przypadku takich jak MdM programów wybierane były działki tańsze, zatem najczęściej położone na peryferiach miast — w większości przypadków — w dużej, kilku lub kilkunastokilometrowej odległości od, stanowiącego podstawowe źródło popytu na przewozy, śródmieścia.

Nowy rządowy program „Mieszkanie Plus” został przyjęty w ramach uchwały dotyczącej Narodowego programu Mieszkaniowego dnia 27 września 2016 r. Warto dodać, że kryterium dostępności transportowej wybranych do realizacji gruntów stało się elementem polityki programu „Mieszkanie Plus” dopiero po nowelizacji ustawy, która przyjęta została w roku 2019.

Przeprowadzone badania pokazują, że polityka zarządzania popytem na przewozy realizowana przez administrację centralną nie zmieniła się w ostatnich latach w sposób znaczący. Średnia, mierzona odległością do głównych generatorów ruchu długość potencjalnych przejazdów w przypadku programu „Mieszkanie Plus” wynosi ok. 2,6 km (w dużych miastach nawet 4,5 km). Nieduża odległość od punktowej infrastruktury transportu zbiorowego wymaga uzupełnienia o informacje o tym, że z reguły są to punkty, które wymagają zwiększenia zarówno liczby linii jak i częstotliwości kursowania autobusów (np. Chorzów) czy tramwajów. Dodać należy również, że większość proponowanych w ramach programu lokalizacji skomunikowana jest z drogami o charakterze lokalnym (bardzo

Tablica 1. Dostępność transportowa lokalizacji inwestycji budowlanych realizowanych w ramach programu Mieszkanie Plus

Lp.	Miasto	Lokalizacja (ulica/dzielnica)	Liczba mieszkań	Dystans do centrum miasta [km]	Dystans do najbliższego przystanku publicznej komunikacji zbiorowej [km]	Dystans do najbliższego dworca lub przystanku kolejowego [km]
1	Chorzów	ul. Legnicka	189	3,0	0,2	1,5
2	Czeladź	Kondratowicz	375	1,0	0,3	4,5
3	Gliwice	ul. Szafirowa	680	4,5	0,2	3,4
4	Gliwice	ul. Dworska	brak danych	2,0	0,5	1,5
5	Katowice	Nikiszowiec	1370	4,1	0,5	2,1
6	Katowice	ul. Korczaka	brak danych	5,5	0,2	1,6
7	Kuźnia Raciborska	ul. Działkowców	150	0,6	—	1,2
8	Mysłowice	ul. Wielkiej Skotnicy	brak danych	1,3	0,3	1,5
9	Piekary Śląskie	ul. Zygmunta Starego	brak danych	1,0	0,3	3,6
10	Tychy	ul. Oświęcimska	30	4,5	0,1	3,2
11	Ujsoły	ul. Kwiatowa	10	0,1	—	4,5
12	Zabrze	ul. Wolności	brak danych	1,4	0,1	0,9
13	Żory	Al. Armii Krajowej	brak danych	2,5	0,2	3,5
14	Częstochowa	ul. Wiolinowa	636	4,5	0,5	4,8
Średnia:				2,57	0,28	2,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na stronie <http://mieszkanieplus.gov.pl> (05.09.2019).

rzadko zbiorczym). Brak tutaj obszarów skomunikowanych z drogami o charakterze co najmniej dróg głównych.

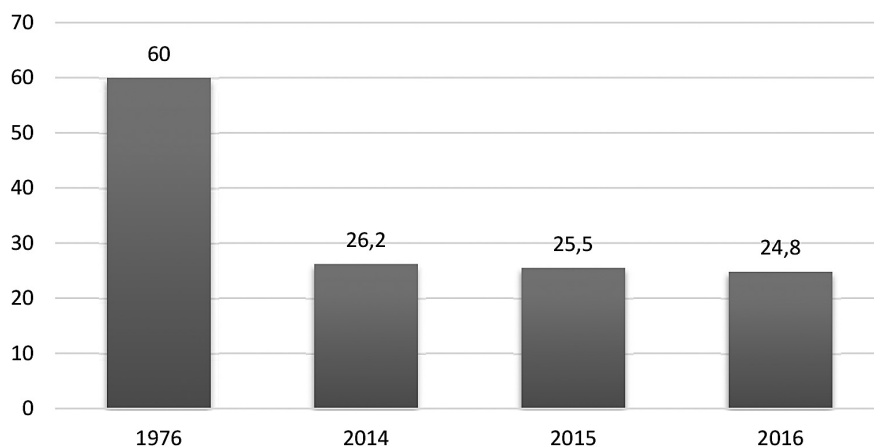
Studium przypadku — Bielsko-Biała

Analiza zjawiska suburbanizacji pozwala stwierdzić, że wzrost zapotrzebowania na przewozy powodowany tzw. rozlewaniem się obszarów zurbanizowanych zaczyna obejmować również miasta średnie i małe. Bielsko-Biała to jednostka administracyjna, która liczy ok. 170 tys. mieszkańców. Aglomeracja bielska, którą tworzy powiat bielski wraz z miastem Bielsko-

-Biała, to obszar zamieszkały przez 336 tys. ludzi. W ostatnich latach utrzymuje się typowa w naszym kraju tendencja, która ma postać dwutorową: spadek pasażerów komunikacji zbiorowej (rysunek 2) i szybki wzrost liczby samochodów prywatnych (rysunek 3).

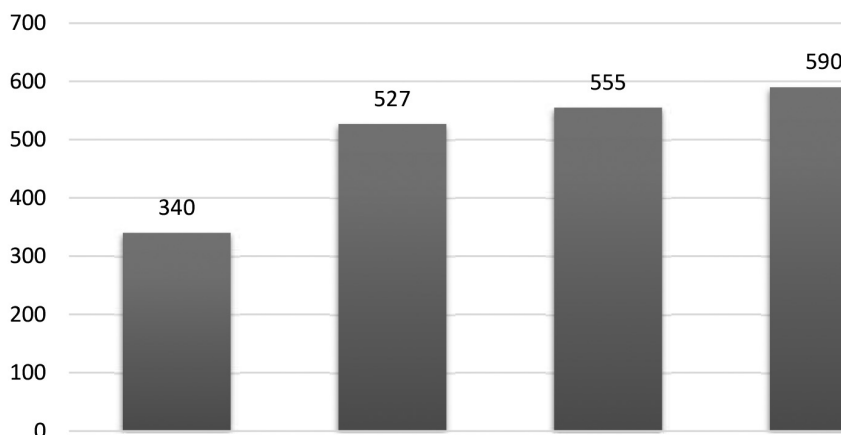
Można stwierdzić na podstawie przeprowadzonych analiz, że realizowane w ostatnich kilkunastu latach na terenie Bielska-Białej w ramach programów rządowych inwestycje w sposób pośredni i bezpośredni wpływają na długości podróży w ramach tzw. aglomeracji a tym samym sankcjonują suburbanizację. Obserwacja, której efektem jest rysunek 4 przedstawia lokalizację nieruchomości, które powstały w ramach programów rządowych oraz grunty, które ujęte zostały w planach przestrzennego zagospodarowania miasta jako przeznaczone do zabu-

Rysunek 2. Liczba pasażerów publicznej komunikacji autobusowej (w mln) w latach 1976–2016 w Bielsku-Białej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na stronie <http://www.mzk.bielsko.pl> (10.09.2019).

Rysunek 3. Liczba zarejestrowanych samochodów osobowych na 1000 mieszkańców w latach 2005–2017 w Bielsku-Białej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na stronie <http://www.um.bielsko.pl> (08.09.2019).

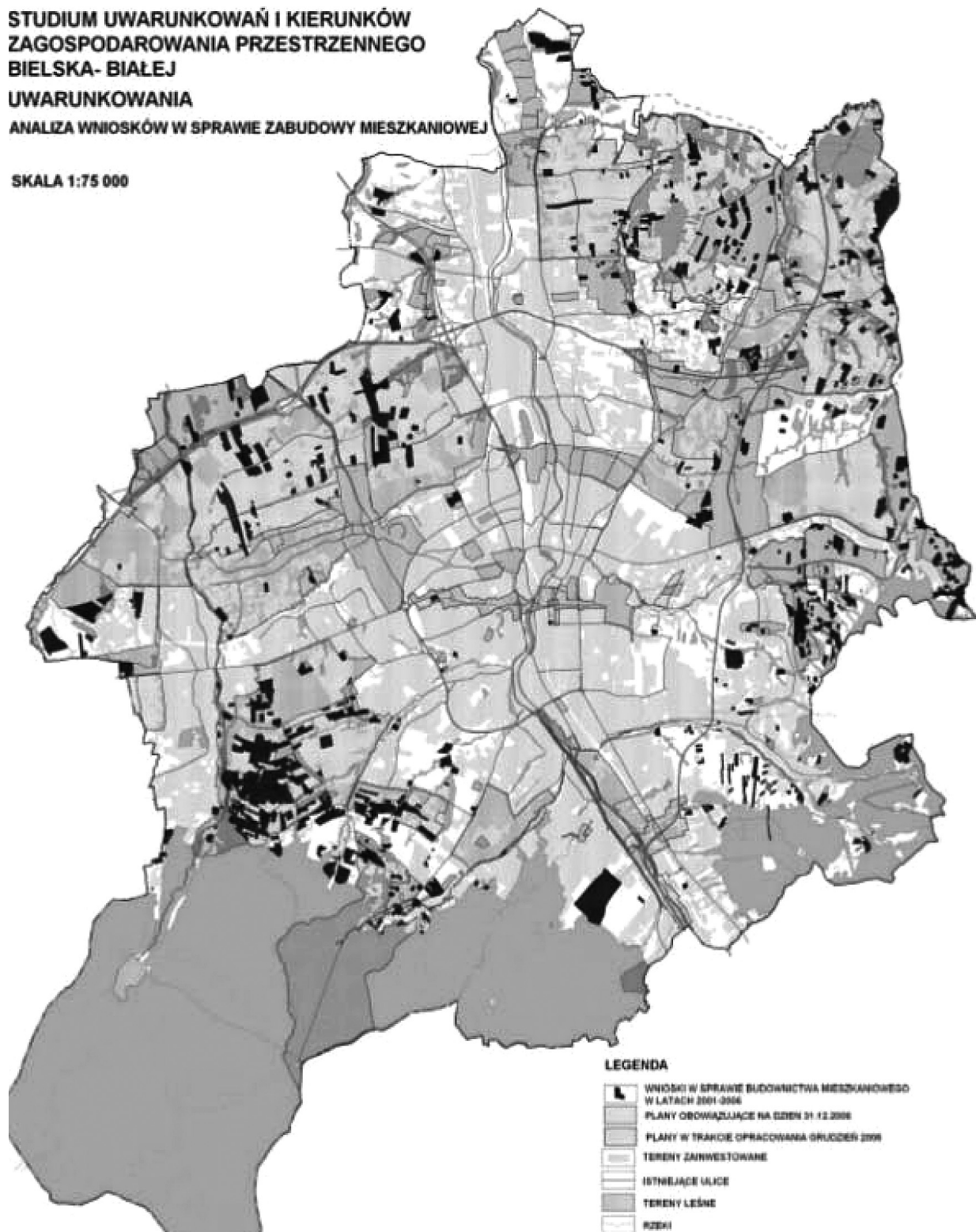
Rysunek 4. Lokalizacja nieruchomości powstałych w ramach wspierania budownictwa mieszkaniowego w Bielsku-Białej

**STUDIUM UWARUNKOWAŃ I KIERUNKÓW
ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENNEGO
BIELSKA- BIAŁEJ**

UWARUNKOWANIA

ANALIZA WNIOSKÓW W SPRAWIE ZABUDOWY MIESZKANIOWEJ

SKALA 1:75 000

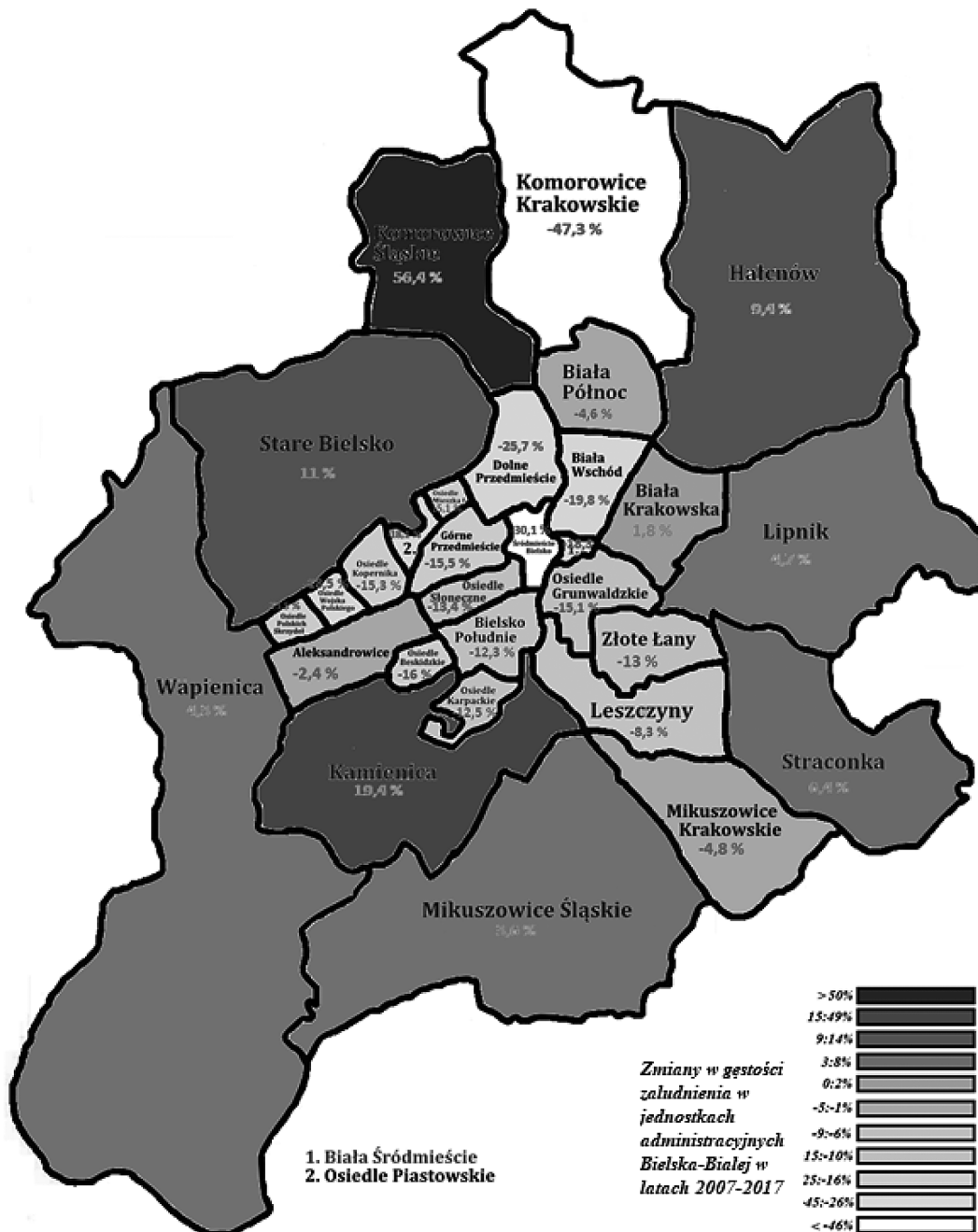


Źródło: <http://www.biurorozwojumiasta.b-bielsko.pl> (01.09.2019).

dowy mieszkaniowej. Można przyjąć, że efektem takiej polityki jest przedstawiona na rysunku 5 zmiana gęstości zaludnienia poszczególnych dzielnic miasta.

Pośrednim dowodem suburbanizacji są dane na temat liczby mieszkańców Bielska-Białej i aglomeracji bielskiej. Mimo iż w ostatnich 18 latach liczba mieszkańców miasta, co pokazuje tablica 2,

Rysunek 5. Zmiany gęstości zaludnienia w układzie dzielnicowym Bielska-Białej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na stronie <http://www.um.bielsko.pl> (09.09.2019).

spadła o prawie 8 tys. mieszkańców liczba mieszkańców powiatu bielskiego wzrosła o 19 tys. mieszkańców. Taka tendencja do niedawna obserwowana była prawie wyłącznie w przypadku miast dużych i bardzo dużych (liczących co najmniej 250 tys. mieszkańców). W obecnym czasie stwierdzić można, że podobne zjawisko charakteryzuje również miasta średnie, co stwarza zagrożenie tym większe, że stanowi podstawę do twierdzenia, że zjawisko suburbanizacji dotyczy ośro-

ków miejskich niezależnie od ich wielkości czy położenia w lokalnym układzie.

Konkluzje i rekomendacje

Przedstawione w ramach niniejszego opracowania dotyczące województwa śląskiego i miasta Bielsko-Biała potwierdzają tezę, że problem wzrostu za-

Tablica 2. Liczba mieszkańców Bielska-Białej i Powiatu Bielskiego w latach 1999–2017

Lata	Bielsko-Biała	Powiat Bielski	Bielsko i Powiat Bielski łącznie
1999	178 936	144 922	323 858
2000	178 611	145 772	324 383
2004	176 987	149 361	326 348
2007	175 690	152 695	328 385
2010	174 755	157 119	331 874
2016	172 407	162 495	334 902
2017	171 277	164 003	335 280
Różnica 1999–2017	-7 659↓	19 081↑	11 422↑

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na stronie <http://www.um.bielsko.pl> (02.09.2019).

potrzebowania na transport w ramach miast jest bezpośrednio i pośrednio powodowany suburbanizacją. Nieuregulowana lub zbyt słabo umocowana w kryteriach i ograniczeniach polityka przestrzenna skutkuje niekorzystną zmianą wielkości i struktury przejazdów.

Wydaje się w związku z tym, że podstawowym i długoterminowym celem polityki transportowej, która aktualizowana być musi na wszystkich poziomach polityki krajowej, lokalnej czy regionalnej, powinno być zmniejszenie zapotrzebowania na transport. Ponadto — obecne cele powinny opierać się na ciągłym i uregulowanym zarządzaniu mobilnością,

tworzeniu odpowiednich warunków, które pożądaną mobilność mieszkańców miast kreują i na racjonalizacji struktury transportowej. Taka strategia, co pokazują doświadczenia, zapewnia warunki zapewniające bezpieczne warunki jazdy i znośne natężenie transportu a także zmniejsza negatywny wpływ transportu na środowisko, zwłaszcza na obszarach miejskich.

Analiza zjawiska suburbanizacji pozwala stwierdzić, że wzrost zapotrzebowania na przewozy powodowany tzw. rozlewaniem się obszarów zurbanizowanych zaczyna obejmować również miasta średnie.

Bibliografia

- Biuro Rozwoju Miasta Bielsko-Biała. (2016). *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Bielska-Białej*. Bielsko-Biała: Biuro Rozwoju miasta Bielsko-Biała. <https://doi.org/10.18276/ept.2016.2.34-16>
- Bylinko, L. (2015). *Zarządzanie infrastrukturą transportową miasta*. Bielsko-Biała: Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.
- Barcik, R. i Bylinko, L. (2018). Transportation demand management as a tool of transport policy. *Transport Problems*, 13(2), 121–131.
- Cohen, B. (2006). Urbanization in developing countries: Current trends, future projections, and key challenges for sustainability. *Technology in society*, 28(1–2), 63–80. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2005.10.005>
- Hendricks, S. J. i Georggi, N. L. (2007). Documented Impact of Transportation Demand Management Programs Through the Case Study Method. *Journal of Public Transportation*, 10(4), 79–98. <https://doi.org/10.5038/2375-0901.10.4.4>
- Marsden, G. i Stead, D. (2011). Policy transfer and learning in the field of transport: A review of concepts and evidence. *Transport Policy*, 18(3), 492–500. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.10.007>
- Replogle, M. A. (2008). *Transportation Demand Management: Concepts, Purpose, Relationship to Sustainable Urban Transport*. Singapore: GTZ TDM Training Course.
- Schwaab, J. A. i Thilmann, S. (2001). *Economic Instruments for Sustainable Road Transport, An Overview for Policy Makers in Developing Countries*. Eschbron: German Technical Cooperation. Pozyskano z: <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-gtz-2001-economic-instruments.pdf>
- Starowicz, W. (2011). Zarządzanie mobilnością wyzwaniem polskich miast. *Transport Miejski i Regionalny*, (1), 42–47.
- Vanoutrive, T. (2019). Commuting, spatial mismatch, and Transport Demand Management: The case of gateways. *Case Studies on Transport Policy*, 7(2), 489–496. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2018.12.011>
- Winters, P. L. (2000). *Transportation demand management*. Washington: Committee on Transportation Demand Management. Pozyskano z: <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/millennium/00123.pdf>
- Wydział Planowania Strategicznego i Przestrzennego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego. (2013). *Diagnoza systemu transportu województwa śląskiego*. Katowice: Wydział Planowania Strategicznego i Przestrzennego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego. <https://doi.org/10.4467/20843968zp.17.031.8015>

mgr Bogusława Chamier Gliszczyńska

Politechnika Koszalińska

ORCID: 0000-0002-7735-7812

e-mail: b.chamier@wp.pl

Spółecznie odpowiedzialne działania względem kapitału ludzkiego

Socially responsible actions towards human capital

Organizacja jest składową złożonego systemu, a jej funkcjonowanie wywiera ogromny wpływ na środowisko zewnętrzne i wewnętrzne. W dzisiejszych czasach dostrzega się wzrost działań mających charakter odpowiedzialnych społecznie. Podejmowanie odpowiedzialnych decyzji, także tych dotyczących swoich pracowników sprawia, że organizacja jest postrzegana jako ta, która praktykuje społeczną odpowiedzialność biznesu. Najwyższe kierownictwo organizacji, wdraża zasady i działania, które przyczyniają się do dbałości o własne interesy oraz o zwiększenie i ochronę dostępu społeczeństwa. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja działań, jakie organizacje mogą podejmować względem kapitału ludzkiego, w ramach Społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility). W przeprowadzonych badaniach przyjęto hipotezę, iż CSR wpływa pozytywnie na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji. Zastosowana metoda badawcza opiera się na analizie literatury naukowej oraz przeglądzie materiałów opublikowanych online. W toku procedury badawczej wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego przy użyciu kwestionariusza ankietowego.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność biznesu, kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi

An organisation is a component of a complex system and the way it operates strongly influences both its external and internal environment. Nowadays, one can observe an increase in CSR activities. Making responsible decisions, also regarding its own employees results in a company being perceived as socially responsible. The management of an organisation implements rules and actions in favour of their own interests, as well as to increase and protect the wealth of the society. This article aims to present CSR as influential regarding human capital. In the conducted studies, the hypothesis was made, that CSR positively influences the growth of human capital within an organisation. The applied research method is based on the analysis of academic literature and an overview of the materials published online. During this study procedure, the authors have used a diagnostic survey with the use of a questionnaire.

Keywords

Corporate Social Responsibility, human capital, human resources management

JEL: M14

Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu ściśle łączy się z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi. Aspekt ten dotyczy inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego, przez co organizacja dąży do osiągnięcia wyznaczonych sobie celów oraz zwiększa efektywność pracowników. Zasoby ludzkie są wartościowym kapitałem, który trzeba pomnażać oraz zwiększać jego wartość, a inwestycja w niego przynosi znaczne zyski. Inwestycje w kapitał ludzki otwierają wielkie możliwości rozwoju w każdym przedsiębiorstwie, a jednocześnie ich brak sprawia, że organizacja nie doskonali się (Król i Ludwiczynski,

2018). Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi mają do odegrania ważną rolę w promowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu. W ogólnym aspekcie CSR obejmuje sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw, między innymi sposoby zarządzania kapitałem ludzkim. W zależności od tego jak będą traktowani pracownicy w organizacji — tak będzie postrzegana organizacja przez otoczenie (CIPD, 2003). Przedsiębiorstwa mają tę świadomość, iż ich wizerunek, odpowiedzialnych społecznie, ma w dzisiejszych czasach duże znaczenie. Walka o klientów, osiąganie przewagi konkurencyjnej, ciągle zmieniające się upodobania interesariuszy — to nie wszystkie wyzwania CSR stawiane przed organizacjami. W pierwszej kolejności CSR powinno

skupić się na pracownikach, a w szczególności na ich oczekiwaniach i potrzebach rozwoju. Wdrażanie działań odpowiedzialnych społecznie przekłada się na wzrost motywacji, chęci do pracy i produktywności (Burton i Goldsby, 2009). Społeczna odpowiedzialność biznesu z punktu widzenia zasobów ludzkich ma pozytywny wpływ na osiągane wyniki oraz sprawność funkcjonowania organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja działań, jakie organizacje mogą podejmować względem kapitału ludzkiego, w ramach Społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility). Zastosowana metoda badawcza opiera się na analizie literatury naukowej oraz przeglądzie materiałów opublikowanych online. W toku procedury badawczej, wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, przy użyciu kwestionariusza ankietowego. Badania zostały przeprowadzone w okresie styczeń – luty 2019 r., na próbie 280 osób, pracujących w przedsiębiorstwach przemysłowych. Przedsiębiorstwa te, działają na terenie miasta Koszalina i posiadają wdrożoną koncepcję CSR. Badani respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu, które miały charakter otwarty i zamknięty.

z tym wiąże również pracowników. Idea ta uwzględnia wartości organizacji oraz kluczowe potrzeby interesariuszy, dzięki temu osiągając znaczne korzyści biznesowe (Kostera, 2008). W literaturze naukowej spotyka się różnorodność definicji CSR. McWilliams za CSR uważa zbiór działań mających służyć społeczeństwu, nawet jeśli nie są wymagane przez państwo oraz nie leżą w głównym interesie przedsiębiorstwa (McWilliams, 2006). Husted i Salazar podają definicję CSR jako oddziaływanie przedsiębiorstwa na społeczeństwo (Huster, Salzar, 2006), zaś Porter i Kromer jako powiązanie przedsiębiorstwa i społeczeństwa, mających na siebie wzajemny wpływ (Porter, Kramer, 2006). Jabłoński w swoim opracowaniu podkreśla, że odpowiedzialny biznes wiąże się z etycznymi zachowaniami i działaniami, które należy wykonywać uwzględniając dobro środowiska z równoczesnym zapewnieniem osiągania wyników dla interesariuszy (Jabłoński, 2011). Zuzek w swoim artykule określa CSR jako strategię zawierającą wiele aspektów funkcjonowania organizacji oraz kontakty z szeroko pojętym otoczeniem. (Zuzek, 2018).

Społeczna odpowiedzialność biznesu wdrażana jest w kilku etapach. Tablica 1 przedstawia etapy budowania CSR przez organizacje.

Tablica 1. Etapy budowania CSR

Fazy tworzenia CSR	Charakterystyka fazy
1. Faza wstępna	Brak świadomości istnienia CSR
2. Faza pierwsza — etap prawny	Przedsiębiorca boi się odpowiedzialności prawnej za to co było w przeszłości
3. Faza druga — etap etyczny	Postępowanie zgodnie z uwzględnieniem praw klientów i pracowników
4. Faza trzecia — początki CSR	Nawiązywanie właściwych relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi
5. Faza czwarta — rozwój CSR	Przedsiębiorca jest zaangażowany społecznie, włącza wybrane cele społeczne do swojej organizacji
6. Faza piąta — dojrzały CSR	Przedsiębiorca jest w pełni zaangażowany we wdrażanie koncepcji CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kostera, 2008, s. 456).

Na początku opracowania, przedstawiona zostanie koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu. Następnie koncepcja ta, omówiona będzie z punktu widzenia kapitału ludzkiego. Kolejno zaprezentowane zostaną wyniki badań własnych. Podsumowanie zawiera wnioski z analiz oraz zalecenia dla organizacji, które wdrażają CSR.

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa, a co się

W początkowej fazie organizacje wykazują obojętność oraz niechęć do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Kolejne etapy przedstawiają stopniowe zmiany postrzegania CSR: przedsiębiorcy koncentrują się na tworzeniu relacji biznesowych, nawiązują dobre kontakty z interesariuszami, tworzą nowe projekty, usiłują powiązać odpowiedzialny biznes z wszystkimi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Do instrumentów mających swoje zastosowanie w CSR można m.in. uwzględnić:

- marketing społeczny — sponsoring, kampanie społeczne, wolontariat pracowniczy,
- zarządzanie środowiskowe,
- marketing zaangażowany społecznie — np. akcja T-Mobile „Pomoc mierzona kilometrami”,

- programy etyczne skierowane do pracowników — stworzenie kodeksu etycznego, wprowadzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, partycypacja; przestrzeganie standardów etycznych w procesie rekrutacji, selekcji i oceny pracowników.

Organizacja osiągnie przewagę, jeśli będzie uczciwie, rzetelnie i etycznie funkcjonować na rynku. Te wszystkie wymienione cechy sprawiają, że będzie ona postrzegana jako organizacja warta zaufania dla klientów i inwestorów, a dla pracowników będzie stanowiła dumę.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu a kapitał ludzki

Pracownicy są bardzo ważnym elementem każdej organizacji. Dzięki wiedzy, umiejętności i doświadczeniom, przyczyniają się w dużym stopniu do jej rozwoju i sukcesu. Wymienione komponenty tworzą kapitał ludzki organizacji, który jest częścią składową kapitału intelektualnego. L. Edvinsson i M.S. Malone definiują kapitał ludzki jako: „wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, mając również na względzie kreatywność i innowacyjność organizacji” (Edvinsson i Malone, 2001). O randze przedsiębiorstwa bardzo często będzie świadczyć potencjał jego pracowników. Potencjałem będzie pewna wartość, którą zatrudnieni wnoszą do organizacji. Pracownicy będą zarówno interesariuszami organizacji jak i również jej zasobem. Jako interesariusze uzyskują wynagrodzenie, premie, awanse, możliwości rozwoju, świadczenia pozapłacowe, jako zasób będą nieodzownym elementem generowania wartości (Rubik, 2015). Obecne trendy w zarządzaniu pokazują, iż człowiek jest ważnym elementem organizacji, którego umysłu nie da się skopiować (Zakrzewska, 2013). T.W. Schultz — pionier teorii kapitału ludzkiego — w swoim pierwszym artykule *Investment in Human Capital*, podkreślał, że wiedza i umiejętności są formą kapitału oraz wskazał zagrożenia jakie mogą osłabić ten kapitał:

- brak inwestycji w kapitał ludzki,
- zbyt wysokie bezrobocie,
- brak pomocy dla krajów słabo rozwiniętych w inwestowaniu w kapitał ludzki, a co się z tym wiąże, brak wzrostu gospodarczego,
- brak systemu kredytowania dla ludzi kształcących się i poszukujących pracy (Schultz, 1961).

W związku z rozpoznanymi zagrożeniami można wyodrębnić następujące obszary inwestycji w kapitał ludzki:

- badania naukowe,
- kształcenie w obrębie systemów edukacyjnych, jak i w miejscu zatrudnienia,

- podnoszenie poziomu zdrowotności ludzi,
- pozyskiwanie i gromadzenie danych o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw,
- zbieranie informacji o perspektywach zawodowych (Schultz, 1971).

Spoleczna odpowiedzialność biznesu musi być mocno związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa powinny tworzyć środowiska pracy, w którym priorytetem będzie ochrona praw osobistych i pracowniczych oraz rozwój każdego pracownika. M. Armstrong i S. Taylor w swoich badaniach, wykazali, iż działania z zakresu odpowiedzialności społecznej, które dotyczą miejsca pracy, są czynnościami, na które pracodawcy kładą coraz to większy nacisk. Problemy, które pojawiają się w miejscu pracy są często rozwiązywane za pomocą struktur zarządzania zatrudnieniem. Dużo przedsiębiorstw, stawiając na rozwój kapitału ludzkiego, przeprowadza szkolenia dotyczące CSR, aby pracownicy zrozumieli istotę tej koncepcji (Armstrong i Taylor, 2016).

Badania przeprowadzone przez Business in the Community w 2007 r. na 120 najważniejszych firmach brytyjskich pokazują, iż pracodawcy w kapitale ludzkim postrzegają źródło przewagi konkurencyjnej. Większa część przedsiębiorstw potwierdziła pozytywny wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na kapitał ludzki oraz na produktywność w organizacji (<http://www.bitc.org.uk>, 12.02.2019).

Rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w organizacji ma również swój przejaw w relacji pracownik–pracodawca. Relacja ta często określana jest kontraktem społecznym, który ma zapewnić satysfakcję z pracy i rozwój pracownika. Natomiast dla pracodawcy, gwarancją uczciwości i pełnego zaangażowania podwładnego, który jest gotowy do ciągłego nabywania, gromadzenia i utrwalania wiedzy (Oleksyn, 2017). Należałoby również wymienić działania, które mają wpływ na rozwój kapitału ludzkiego i których musi podjąć się organizacja w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu. Wyniki badań M. Greszty, przeprowadzonych w 2010 r., prezentują przykłady konkretnych działań podejmowanych z myślą o kapitale ludzkim:

- wolontariat pracowniczy,
- edukacja i rozwój,
- aktywność pracowników w aspekcie zarządzania,
- równe szanse zatrudnionych,
- satysfakcja z pracy i dobra komunikacja,
- równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym,
- warunki i możliwości zatrudnienia oraz adekwatne wynagrodzenie,
- bezpieczeństwo i zdrowie (Greszta, 2010).

Potrzeba stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu wzrasta wraz z przyrostem znaczenia wagi czynnika ludzkiego w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Pracownicy, którzy są usatysfakcjonowani z wynagrodzenia i zadowoleni z pracy,

mają stworzone warunki do rozwoju — będą siłą napędową wzrostu organizacji.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście kapitału ludzkiego to również m.in. poszanowanie praw oraz godności pracownika, czy też sprawiedliwe ocenianie każdego zatrudnionego.

Badania przeprowadzone przez Scandinavian Polish Chamber of Commerce w skandynawskich i polskich firmach w 2015 roku, wskazują na dobre praktyki w obszarze odpowiedzialności biznesowej. Próba obejmowała 32 firmy skandynawskie prowadzących działalność w Polsce oraz, dla porównania 55 firm z przewagą kapitału polskiego. Tablica 2 przedstawia wyniki tych analiz. Największa liczba firm skandynawskich — aż 85% badanych — deklaruje przestrzeganie praw i obowiązków pracodawcy oraz zapewnia swoim pracownikom odpowiednie warunki pracy, bezpieczeństwo oraz rozwój. Należy zauważyć, iż w polskich firmach największy nacisk — aż 90% badanych organizacji — stawia na rozwój umiejętności oraz możliwości rozwoju. Podsumowując, społeczna odpowiedzialność biznesu niesie z sobą wiele korzyści dla pracownika, m.in. bezpieczeństwo pracy, stałe wynagrodzenie, ciągły rozwój zawodowy, opieka zdrowotna oraz wysoka jakość udogodnień socjalnych.

Tablica 2. Praktyki z obszaru kapitału ludzkiego w firmach skandynawskich i polskich

Praktyki	Firmy skandynawskie (%)	Firmy polskie (%)
Przestrzeganie praw i obowiązków pracodawcy, eliminowanie dyskryminacji	85	86
Zapewnienie dobrych warunków pracy i zatrudnienia	80	86
Zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy	80	86
Rozwój umiejętności pracowników, tworzenie możliwości awansu zawodowego	80	90
Zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	75	86
Dialog społeczny	50	76

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.spcc.pl>, 14.03.2019.

Wyniki badań własnych

W przeprowadzonych badaniach przyjęto hipotezę, iż CSR wpływa pozytywnie na rozwój zasobów ludzkich w organizacji. W toku procedury badawczej wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego przy użyciu kwestionariusza ankietowego.

Badania zostały przeprowadzone w okresie styczeń–luty 2019 r. na próbie 280 osób. Wszyscy respondenci to osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach przemysłowych, działających na terenie miasta Koszalina. Należy podkreślić, iż wszyscy badani pracują w organizacjach z wdrożoną koncepcją

CSR. Przedział wiekowy respondentów przedstawia tablica 3.

Tablica 3. Wiek respondentów

Przedział wiekowy	Procent
18–35	152 = 54,3%
36–50	103 = 36,8 %
ponad 50	25 = 8,9%

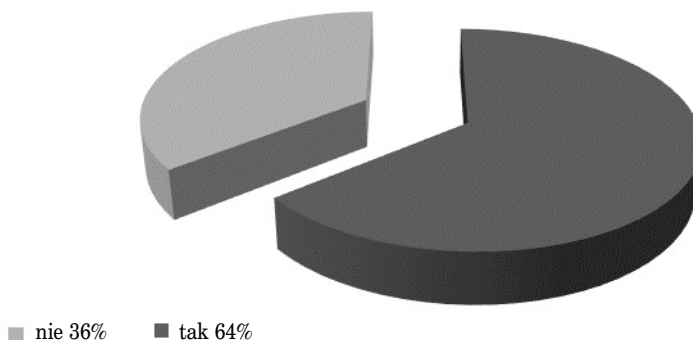
Źródło: opracowanie własne.

Próba charakteryzowała się tym, iż było w niej 35,36% mężczyzn i 64,64% kobiet. Zbadano również wielkość przedsiębiorstwa, w których pracują respondenci, i tak:

- 4,3% to osoby zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwie,
- 40,4% to osoby zatrudnione w małym przedsiębiorstwie,
- 55,3% to osoby zatrudnione w średnim przedsiębiorstwie.

Pierwsze pytanie miało pokazać, czy respondenci znają pojęcie Społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzi przedstawia rysunek 1. Kolejno zbadano społeczno odpowiedzialne działania, które mają wpływ na rozwój kapitału ludzkiego.

Okolo jedna trzecia pracowników, objętych badaniem, przyznała, iż pojęcie CSR jest im obce i nie mieli świadomości istnienia takiej koncepcji. Osoby, które spotkały się z tym pojęciem, dodatkowo wskazały na działania jakie w tym obszarze podejmują ich pracodawcy: dbałość o środowisko naturalne, dbałość o jakość produktów i usług, wspomaganie inicjatyw społecznych, wspieranie lokalnych organizacji, współpraca z szkołami oraz uczelniami wyż-

Rysunek 1. Znajomość pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”

Źródło: opracowanie własne.

szymi, troska o pracownika oraz jego rozwój. Każdy badany, który nie miał świadomości istnienia CSR, przed przystąpieniem do dalszych pytań, prosił o krótkie wyjaśnienie tego pojęcia.

Kolejno, zapytano o działania, jakie podejmują organizacje w ramach rozwoju pracownika. Tablica 4 przedstawia kształtujące się wyniki.

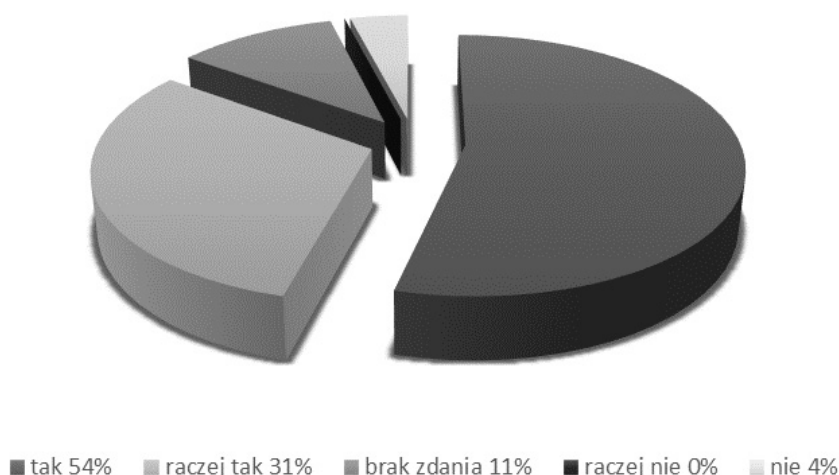
Tablica 4. Działania CSR wobec pracowników

Działania	Procent
Bezpieczeństwo pracy	81
Rozwój pracownika (szkolenia, kursy, ścieżka kariery, możliwości awansu)	86
Wolontariat pracowniczy	31
Opieka zdrowotna	76
Dialog z pracownikami	76

Źródło: opracowanie własne.

Obszar z największym wynikiem wskazanym przez respondentów to rozwój pracownika. Badani wskazali, iż w organizacjach mają możliwość uczestnictwa w różnego rodzaju szkoleniach i kursach, które podnoszą ich kwalifikacje oraz umiejętności. Najmniej osób wskazało na wolontariat pracowniczy. W tej sferze przedsiębiorstwa nie wykazują większej aktywności. Zdecydowana większość badanych osób zwraca uwagę na pozytywny wpływ tych działań na rozwój kapitału ludzkiego. Rysunek 2 przedstawia kształtujące się wyniki.

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, iż społeczna odpowiedzialność biznesu ma duży wpływ na rozwój kapitału ludzkiego. Istotne jest tworzenie przez pracodawców odpowiednich warunków rozwoju, a w szczególności ciągłego doskonalenia się. Ważne jest również to, aby każdy z pracowników miał takie same szanse w zdobywaniu nowej wiedzy, kwalifikacji i umiejętności. Należy podkreślić, iż nie można generalizować wyników,

Rysunek 2. Pozytywny wpływ działań CSR na kapitał ludzki

Źródło: opracowanie własne.

gdź badania były przeprowadzone na niereprezentatywnej próbie. Stąd wszystkie wnioski, pozyskane z tego kwestionariusza, dotyczą tylko tej próby.

Podsumowanie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do każdego aspektu funkcjonowania organizacji. W niniejszym artykule skupiono się na aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej na kapitale ludzkim. Zidentyfikowano działania, jakie organizacje mogą podejmować względem kapitału ludzkiego w ramach CSR. Przeprowadzone badania udowadniają, iż w przedsiębiorstwach, w których pracują respondenci, dba się o rozwój pracowników, a sama koncepcja bardzo mocno oddziałuje na kapitał ludzki. Z wykonanych prac badawczych wynika, że 64% pracowników zna koncepcję CSR. Niepokojący jest fakt, iż reszta respondentów nie ma wiedzy, iż w ich organizacjach jest taka koncepcja wdrożona. Kluczowe jest bowiem uświadomienie sobie nie tylko, czym

jest CSR, ale przede wszystkim jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom. Zaleca się, aby wszyscy pracownicy, byli zaangażowani w realizację założeń koncepcji, ale bez odpowiedniej wiedzy Społeczna odpowiedzialność biznesu będzie nieskuteczna. Badani respondenci wskazali na działania, których podejmują się pracodawcy w zakresie kapitału ludzkiego oraz potwierdzili pozytywny wpływ tych działań na swój rozwój (54%). Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja bardzo ważna i potrzebna w obecnych czasach. Przedsiębiorstwa poprzez swoją działalność, tworzą wartość nie tylko dla siebie ale też dla społeczeństwa. Zaspokajają potrzeby swoich nabywców, docierając do nich z produktami i usługami, które wytwarzają. Tworząc nowe miejsca pracy, umożliwiają zatrudnionym poprawę sytuacji życiowej. Szkolenia, kursy, jasno wytyczona ścieżka zawodowa, to działania, które motywują pracowników do ciągłej nauki oraz do większej wydajności. Organizacje, które przestrzegają najlepszych standardów CSR, oferują różnorodne oraz niezależne od płci czy wyznania warunki pracy, troszczą się o pracowników i ich rozwój oraz o prawidłową równowagę pomiędzy życiem zawodowym a osobistym.

Bibliografia

- Armstrong, M. i Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Burton, B. K. i Goldsby, M. G. (2009). The Moral Floor: A Philosophical Examination of the Connection Between Ethics and Business. *Journal of Business Ethics*, 91. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0074-4>
- CIPD. (2013). *Corporate Social Responsibility and HR's Role*. London: CIPD.
- Edvinsson, L. i Malone, M. S. (2001). *Kapitał intelektualny (Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie)*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Greszta, M. (2010). Dział personalny — kluczowy sojusznik w realizacji strategii CSR. *Harvard Business Review Polska*, 3(85).
- Husted, B. W. i Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>
- Jabłoński, A. i Jabłoński, M. (2011). *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Kostera, M. (red.) (2008). *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Król, H. i Ludwiczynski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- McWilliams, A., Siegal, D. S. i Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-12.
- Oleksyn, T. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Rubik, J. (2015). Zarządzanie kosztami pracy a wymogi CSR. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (398). <https://doi.org/10.15611/pn.2015.398.39>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1(2), 1-17.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital*. New York: Free Press.
- Zakrzewska, L. (2013). Globalne i lokalne megatrendy w świecie kadr. *Harvard Business Review Polska*, (12).
- Zuzek, D. K. (2018). Działania w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wśród przedsiębiorców z sektora MSP w województwie małopolskim. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIX(4), 341-352.

dr Małgorzata Chojnacka

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

ORCID: 0000-0001-6715-0650

e-mail: mchojnacka@ajp.edu.pl

Standard „Inwestowanie w ludzi” jako metoda pomocna w zarządzaniu organizacjami projakościowymi

Standard "Investors in People" as a method helpful in managing pro-quality organizations

Inwestowanie w ludzi jest niezwykle ważne, szczególnie w czasach intensywnego rozwoju nowych technologii (robotyki, automatyzacji, sztucznej inteligencji), redefiniującej istniejące miejsca pracy. Istnieje zatem wiele przesłanek, które sprawiają, że ujawnia się potrzeba pogłębienia teoretycznych i empirycznych badań dotyczących możliwości wykorzystania standardów zorientowanych na rozwój pracowników. Celem artykułu jest ukazanie poziomu stosowania zasad standardu Investors in People (IiP) przez czołowe przedsiębiorstwa produkcyjne działające w Gorzowie Wielkopolskim i jego okolicach (do 40km), a także ukazanie kształtowania się poszczególnych wielkości badanego zjawiska w różnych okresach. Opracowanie składa się z wprowadzenia, części teoretycznej odnoszącej się do przedmiotu badań, części metodycznej i empirycznej zawierającej wyniki badań z zakresu stopnia inwestowania w kapitał ludzki zgodnie ze standardem (IiP) w wyselekcjonowanych organizacjach. Powstała diagnoza wskazuje jednoznacznie, że nastąpiło wzmoczenie intensywności inwestowania w personel wśród badanych podmiotów. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone w 2014 r. kolejne w 2019 r. Kierując się kryterium wyjątkowości badaniami zostały objęte wiodące organizacje produkcyjne (lub będące liderami), zatrudniające w większości powyżej 250 pracowników, a także korzystające ze znormalizowanych systemów. Odpowiedzi na pytania udzielały osoby zaangażowane w działania na rzecz doskonalenia jakości w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych — najczęściej byli to zarządzający (liderzy) organizacji lub pełnomocnicy jakości. Liczebność próby (10 organizacji) wydaje się nieliczna, jednak wynika ona z konkretnych przesłanek. Dobrej organizacji podyktowany był koniecznością spełnienia wyżej wymienionych charakterystyk przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe

inwestowanie w ludzi, standard, rozwój pracownika, organizacje doskonalące jakość

Investing in people is extremely important, especially in times of intensive development of new technologies (robotics, automation, artificial intelligence), redefining existing jobs. Therefore, there are many reasons that make it necessary to deepen theoretical and empirical research on the possibility of using employee-oriented standards. The aim of the article is to show the level of application of the Investors in People (IiP) standard principles by leading production companies operating in Gorzów Wielkopolski and its vicinity (up to 40 km), as well as showing the shaping of individual phenomena of the studied phenomenon in different periods. The study consists of an introduction, the theoretical part related to the subject of the research, the methodological and empirical part containing the results of research on the degree of investing in human capital in accordance with the standard (IiP) in selected organizations. The resulting diagnosis clearly indicates that the intensity of investing in personnel among the surveyed entities increased. The first survey was conducted in 2014, another one in 2019. Guided by the criterion of uniqueness, the research covered the leading production organizations (or being leaders), employing over 250 employees in majority, as well as using standardized systems. Answers to the questions were provided by people involved in activities aimed at improving quality in selected production companies — most often they were the managers (leaders) of the organization or quality representatives. The sample size (10 organizations) seems small, but it results from specific premises. The selection of the organization was dictated by the need to meet the above-mentioned characteristics of enterprises.

Keywords

investing in people, standard, employee development, quality improvement organizations

JEL: M12, M54, L29

Wprowadzenie

Organizacje przyszłości to te, które wykazują się między innymi umiejętnościami wnikliwej obserwacji otoczenia, identyfikacji trendów rynkowych, antycypowania szans i okazji, a także skutecznego radzenia sobie ze zmianami. Stąd tak istotna staje się zdolność do samoregulacji, adaptacji, rewitalizacji, rekonstrukcji, reorganizacji i ciągłego doskonalenia. Skutkiem czego konieczne jest przewartościowanie roli pracowników. Umiejętności jakie są obecnie pożądane u zatrudnionej kadry odnoszą się do: kreatywności, ciekawości, elastyczności, gotowości do zmian, dociekliwości, lojalności, przyjmowania akceptowalnych społecznie wartości, praktyczności, proaktywności, zapału, entuzjazmu, ambicji, automotywacji i samoświadomości. Jak stwierdza K. Lisiecka dotychczasowe kompetencje menadżerów, ze szczególnym wyróżnieniem tych odnoszących się do zarządzania organizacją, tracą na swojej przydatności i nie pomagają w osiągnięciu efektywności przedsiębiorstwa w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Polscy zarządzający nie ustępują przywództwom z Unii Europejskiej pod względem wiedzy ekonomicznej, finansowej, czy umiejętności technicznych. Swobodnie poruszają się w systemach informacyjnych, używają rozmaitych technologii a także potrafią zarządzać różnorodnością. Wydaje się jednak, że powinni być bardziej otwarci na instrumentarium miękkiego zarządzania (Lisiecka, 2009, s. 108). Przydatna staje się umiejętność skutecznego komunikowania się, czy wzbudzania zaufania. Niemniej ważne są zdolności do rozwoju inteligencji emocjonalnej i zdobywania biegłości w zarządzaniu wiekiem. Współcześni menadżerowie powinni również opierać się na uniwersalnych wartościach (szacunku, zaufania, zaangażowania i współodpowiedzialności), hołdujących podmiotowości pracowników. Usatysfakcjonowanie personelu wymaga od naczelnego kierownictwa ukierunkowania zarządzania na zaspokajanie zróżnicowanych, zindywidualizowanych potrzeb pracowników, w tym także potrzeb rozwojowych. Takie podejście skłonić ma do przekazania pracownikom większej samodzielności działań. Wówczas wzmacnia się u pracowników poczucie odpowiedzialności. Podmiotowe i partnerskie traktowanie ludzi, skłania zatrudnionych do poświęcania się pracy, wychodzenia poza standardy, pozytywnego zaskakiwania zarówno swoich przełożonych, jak i klientów organizacji (Moczyłowska, 2015, s. 33). Od menadżerów oczekuje się, że będą wizjonerami, liderami, mistrzami w motywowaniu jednostek i twórcami sprawnie działających zespołów pracowniczych (Kuc i Żemigala, 2010). Wielu autorów wskazuje również na to, że niezbędna jest im wiedza coachingowa (Gilbert, Rogers i Whittleworth, 2016). Powstaje pytanie: jak osiągnąć wysoki poziom jakości w działaniach na rzecz zatrudnionych

ludźmi? W ocenie stopnia doskonalenia zarządzania ludźmi pomóc może program „Inwestowania w ludzi”.

Standard Investors in People (IiP)

Standard Investors in People został stworzonym w 1991 r. Prace nad jego powstaniem były realizowane rok wcześniej przez Departament Rządu Brytyjskiego ds. Zatrudnienia. Stworzono pozarządową publiczną organizację, której celem było zarządzanie rozwojem, polityką, promocją i zapewnieniem jakości w ramach Investors in People. Od 2017 r. działa jako Community Interest Company (CIC), co dosłownie należy tłumaczyć jako spółka działające w interesie wspólnoty. Jest to organizacja niezależna i nienastawiona na zysk. W jej tworzenie zaangażowany jest zespół utalentowanych ludzi i partnerzy zewnętrzni (liderzy biznesu, naukowcy, eksperci branżowi), wspierający szeroki zakres działań organizacji.

Organizacja opracowała standard, który może być traktowany jako metoda oceny stopnia dojrzałości systemu zarządzania jakością i stopnia implementacji strategii TQM przez personel danego podmiotu (Lisiecka, 2009, s. 108). Investors in People jest wyrazem dążenia do lepszego przywództwa i lepszych miejsc pracy, pomaga w implementacji i zarządzania ludźmi w celu osiągnięcia trwałych rezultatów. Standard umożliwia skuteczniejsze włączanie się w działania doskonalące relacje z pracownikami. Jest też sposobem rozwoju kultury organizacyjnej, umożliwiającej dopasowanie i realizację celów przedsiębiorstwa. To narzędzie umożliwia wsłuchanie się w oczekiwania swoich pracowników i zapewnienie im rozwoju, co w efekcie przekłada się na pełne rozwinięcie potencjału tkwiącego w organizacji. Standard IiP pozwala na dzielenie się pomysłami i uczenie się od siebie wzajemnie, co może być postrzegane jako klucz do ciągłego doskonalenia. Opiera się on na czterech zasadach: zaangażowania, planowania, działania i oceny organizacji. Zasady te zostały rozwinięte o dwanaście kryteriów. W sposób syntetyczny zaprezentowano je w formie tabelarycznej (tablica 1).

Implementacja standardu IiP wymaga przeprowadzenia analizy stanu jakości personelu i opracowania diagnozy kondycji organizacji w tym zakresie. Punktem wyjścia mogą być odpowiedzi pracowników na 12 pytań, bezpośrednio odnoszących się do wyznaczników/wskaźników opisanych w tablicy 1. Ocena poziomu inwestowania w ludzi pozwala na uściślenie jaki jest poziom realizowanej polityki kadrowej ze szczególnym uwzględnieniem aspektu rozwoju pracowników i kwestii kultury organizacyjnej. Uzyskanie certyfikatu wymaga od przedsiębior-

Tablica 1. Standard IiP — zasady, wyznaczniki, dowody

Zasady standardu IiP	Wyznaczniki/wskaźniki	Dowody
Zaangażowanie Jest w pełni zaangażowany w rozwój ludzi, aby osiągnąć swoje cele i zadania	Organizacja czynnie wspiera rozwój swoich pracowników	Zarząd jest w stanie opisać strategię, które zostały wdrożone, by wspierać rozwój pracowników dla poprawy produktywności organizacji Menedżerowie są w stanie opisać już podjęte i podejmowane działania wspierające rozwój pracowników Pracownicy mogą powiedzieć, że opisane przez zarząd strategii działania faktycznie ma miejsce Pracownicy wierzą, że organizacja jest prawdziwie zaangażowana we wspieranie ich rozwoju
	Pracownicy są zachęceni do poprawy własnego działania oraz działania innych osób	Pracownicy mogą podawać przykłady, jak zachęceno ich do poprawy własnego działania Pracownicy mogą podawać przykłady, jak zachęceno ich od poprawy działania innych pracowników
	Pracownicy wiedzą, że ich wkład w organizację jest dostrzegany i uznawany	Pracownicy mogą opisać sposób, w jaki ich wkład jest dostrzeżony i uznawany Pracownicy wierzą, że ich wkład w organizację jest dostrzegany i uznawany Pracownicy otrzymują właściwą i konstruktywną informację zwrotną w regularnych odstępach czasu
	Organizacja jest zaangażowana w zapewnienie swoim pracownikom równych szans rozwoju	Zarząd jest w stanie opisać strategię, które zostały wdrożone by zapewnić swoim pracownikom równe szanse rozwoju Menedżerowie mogą opisać poszczególne działania jakie zostały podjęte, aby zapewnić pracownikom równe szanse rozwoju Pracownicy mogą powiedzieć, że strategia i działania opisane przez zarząd miały miejsce i uwzględniały potrzeby różnych grup pracowników Pracownicy wierzą, że organizacja jest prawdziwie zaangażowana w zapewnienie zatrudnionym osobom równych szans rozwoju
Planowanie Ma jasno określone cele i zadania; wie co powinni zrobić jego ludzie, aby je osiągnąć	Organizacja ma opracowany plan z jasno określonymi celami i zadaniami, które są zrozumiałe dla wszystkich pracowników	Organizacja ma opracowany plan z jasno określonymi celami i zadaniami Pracownicy potrafią całościowo, wyczerpująco objaśnić cele organizacji na poziomie właściwym dla pełnionej przez innych roli Organizacja ustala swoje cele w porozumieniu z reprezentantami poszczególnych grup pracowniczych
	Rozwój pracowników idzie w parze z celami i zadaniami organizacji	Organizacja ma wyraźnie jasno sformułowane priorytety łączące rozwój pracowników oraz celów organizacji zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym Pracownicy rozumieją jakie są efekty działań rozwojowych podejmowane przez nich samych przyniosła im oraz organizacji
	Pracownicy rozumieją jak ich wkład pomaga realizować cele i zadania organizacji	Pracownicy są w stanie wyjaśnić, jak ich wkład pomagał się na cele strategiczne i operacyjne
Działanie Skutecznie rozwija personel, by poprawić ich działania i wyniki	Menedżerowie są skuteczni we wspieraniu rozwoju pracowników	Organizacja ma pewność, że managerowie mają niezbędną wiedzę i umiejętności, by rozwijać swoich pracowników Menedżerowie każdego szczebla mogą dać przykład podjętych działań jako wyraz dowodu na wspieranie rozwoju swoich pracowników Pracownicy rozumieją co menedżerowie powinni robić, by wspierać ich rozwój Pracownicy mogą opisać działania menedżerów skutecznie wspierającej ich rozwój
	Pracownicy rozwijają się i uczą skutecznie	Nowi ludzie w organizacji, nowi ludzie na stanowisku pracy mogą potwierdzić, że zostali właściwie przeszkoleni i udzielono im właściwego instruktażu Organizacja może wykazać, że ludzie uczą się i rozwijają skutecznie Pracownicy rozumieją, dlaczego pojedli działania rozwojowe i czego się od nich oczekuje (co mają osiągnąć)

cd. tablicy 1

Zasady standardu IiP	Wyznaczniki/wskaźniki	Dowody
		Pracownicy mogą podać przykłady, czego nauczona ich podczas szkoleń (wiedza, umiejętności, postawa) Rozwój jest połączony ze zdobywaniem kwalifikacji oraz certyfikatów uznawanych na zewnątrz organizacji
Ocena Rozumie, jaki wpływ na jego wyniki ma inwestowanie w ludzi	Rozwój pracowników poprawia wyniki organizacji zespołów i indywidualnych pracowników	Organizacja może wykazać, że rozwój pracowników poprawił działania organizacji, zespołów i indywidualnych pracowników
	Ludzie rozumieją jaki wpływ na wyniki organizacji zespołów indywidualnych pracowników ma rozwój pracowniczy	Zarząd z ze zrozumieniem podchodzi do poniesionych kosztów oraz osiągniętych korzyści z tytułu rozwoju zasobu pracowniczego, a także rozumie ich wpływ na działania i wyniki Pracownicy mogą wyjaśnić wpływ ich rozwoju na osiąganą przez nich wydajność, na wydajność ich zespołów oraz organizacji jako całości
	Organizacja doskonali się w rozwoju własnych pracowników	Pracownicy mogą podać przykłady istotnych i regularnych usprawnień, które zostały wprowadzone dla doskonalenia działań

Źródło: Investors in People Standard (2002); cyt. za: Lisiecka, 2009, s. 110–112.

stwa gotowości do dokonania samooceny (realizowana jest ona z pomocą kwestionariusza), a następnie zgody na audit i porównanie wyników z wynikami innych podmiotów biorących udział w badaniu. Po wykonaniu obiektywnego przeglądu organizacji przez niezależnych ekspertów i spełnieniu oczekiwań instytucja może liczyć na otrzymanie Godła „Inwestor w kapitał ludki”, będącego wyrazem pełnego zaangażowania w realizacji wzorowej polityki personalnej. Odnaczenie przyznawane jest na rok i wymaga aktualizacji. Przystąpienie do programu daje możliwość otrzymania swoistej „mapy drogowej ku doskonaleniu działań” stworzonej przez niezależnych ekspertów. Dodatkowa wartość polega na byciu częścią społeczności IiP, czyli takich organizacji, które dzielą się swoimi pomysłami i ulepszeniami. W roku 2015 ponad 14 tys. organizacji w 79. krajach stosowało standard. Z badań IFF UKCS Brytyjskiej Komisji ds. Zatrudnienia i Umiejętności wynika, że 57% organizacji po przystąpieniu do programu odczuwało wzrost produktywności pracowników, a 75% uznało, że IiP pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracowników, efektywność uczenia się i wydajność organizacji.

Z raportu badań TBR Analysis realizowanych dla Investors in People, wynika, że przeciętna brytyjska organizacja odbiega, od tej która charakteryzuje się doskonałością w zarządzaniu ludźmi, co według szacunków naraża gospodarkę Wielkiej Brytanii na ogromną stratę (People Management. Benchmark The impact of investing in people, 2017, s. 5). Badacze tegoż raportu wskazują na istnienie korelacji świadczącej o bezpośredniej zależności między koncentracją

na inwestowanie w ludzi a ich wydajnością, a także wydajności samej organizacji. Dowodzą, że ulepszanie podejścia do zarządzania ludźmi może przekładać się na zysk osiągnięty przez gospodarke kraju.

Metodyka i cel badań

Przeprowadzone badania miały na celu zgłębienie problematyki dotyczącej obszarów inwestowania w ludzi w przedsiębiorstwach pro jakościowych regionu lubuskiego. Praca służyła zidentyfikowaniu dbałości o cztery aspekty, a mianowicie: zaangażowanie, planowanie, działanie i ocena. Ich wybór był podyktowany potrzebą spójności z wyselekcjonowanymi zasadami, ujętymi w programie IiP. Autorka ma świadomość, że jest to propozycja obarczona potencjalnym błędem niekompletności i subiektywizmu (istnieje wszak wiele modeli pomiaru inwestowanie w ludzi), jednak tocząca się w środowisku teoretyków i praktyków dyskusja na ten temat upoważnia do tego rodzaju poszukiwań, nawet jeśli ich rezultaty nie wydają się wystarczające wszystkim zainteresowanym. Główne cele poznawcze sprowadzono do następujących pytań cząstkowych (porównaj z tablicą 1):

1. Czy organizacja jest zaangażowana we wspieranie rozwoju kierowników?
2. Czy organizacja zachęca kierowników do doskonalenia działalności swojej organizacji i innych pracowników?
3. Czy przekazywana jest informacja zwrotna kierownikom, jako wyraz poczucia, że ich udział

w pracy jest doceniony?

4. Czy każdy w pracy ma jednakowe szanse, aby oczekiwać rozwoju, jaki jest mu potrzebny bez względu na rodzaj i czas wykonywanej pracy?
5. Czy kierownicy rozumieją cele i zadania organizacji, w której pracują?
6. Czy kierownicy rozumieją jak ich własny rozwój pomaga im, ich zespołowi i organizacji?
7. Czy kierownicy rozumieją jak ich działania wpływają na sukces organizacji, w której są zatrudnieni?
8. Czy kierownicy są wspierani w swoim rozwój?
9. Czy zatrudnieni otrzymują skuteczny instruktaż, gdy są przyjmowani do pracy lub gdy zmieniają stanowisko pracy?
10. Czy rozwój kierowników wpłynął na działalność organizacji?
11. Czy kierownicy rozumieją wpływ, jaki może mieć ich rozwój na działalność organizacji?
12. Czy doskonalenie ludzi — zdaniem kierowników — spowodowało rozwój działalności organizacji?

Odpowiedzi na te pytania miały pomóc dokonać oceny jaki jest stopień inwestowania w ludzi. Badaniem objęci byli kierownicy średniego szczebla, którzy budują swoją organizację z uwzględnieniem zasad zarządzania jakością. Pełnią oni niejednokrotnie rolę liderów pragnących podnosić jakość i wydajność pracy. Takie podejście wymaga stworzenia u pracowników poczucia, że praca nadaje sens ich życiu, że mogą się w niej rozwijać, że działają w atmosferze partnerstwa i zaufania.

Pierwsze badania zostało przeprowadzone w 2014 r., w kolejnych latach miało miejsce przewartościowanie roli pracowników, stąd zrodziła się potrzeba ponownienia badania. Obecnie uważa się, że organizacja powinna stać się miejscem skupiającym w sobie ludzi spełnionych. Budowa takiego podmiotu wymaga przyjęcia trzech warunków: kierowania się wartościami w działaniu, takimi które budują poczucie godności własnej (w tym: uczciwość, rzetelność, sprawiedliwość), budowania życzliwego i wspierającego środowiska pracy opartego na szacunku, zaufaniu i partnerstwie, a także zapewnienie dobrych warunków pracy i satysfakcjonującego wynagrodzenia jako efekt działań.

Przedmiot i cel badań skłaniał do przeprowadzenia sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który został wręczony osobiście ankietowanemu do samodzielnego wypełnienia. W 2019 r. zdecydowano się na przeprowadzenie wywiadu osobistego z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego w niezmienionej formie. Kwestionariusz ankietowy składał się z dwunastu pytań zamkniętych i metryczki. Odpowiedzi jakie mogli udzielić badani były na skali od zdecydowanie tak (5), poprzez raczej tak (4), ani tak, ani nie (3), raczej nie (2), do zdecydowanie nie (1).

Na zaproszenie do badania odpowiedziało 10 organizacji w 2014 r. i taka sama liczba w 2019 r. Re-

spondenci, którzy odpowiedzialni na badanie w 2014 r. należeli głównie do organizacji zatrudniających od 250 i więcej pracowników (60%), następnie od 50 do 249 (30%), najmniej liczną grupę stanowi ci zatrudniający od 10 do 49 osób (10%). Połowa ankietowanych uznała, że poziom wykształcenia zatrudnionych pracowników w stosunku do średniej w branży należy uznać za wysoki, a kolejna połowa, że są to kwalifikacje przeciętne. Nikt nie zaznaczył niskich kwalifikacji. Organizacje osiągają dochód ze sprzedaży towarów i usług na rynkach Europejskich, bez uwzględnienia Polski (w przybliżeniu 35% przychodów), na rynku lokalnym (30% przychodów) na rynkach innych województw (25%) jedynie 10% przychodów uzyskują badani na rynkach Europy i Świata. Respondenci ocenili pozycję organizacji na rynku lokalnym. I kolejno 60% uznało, że należą do pierwszej piątki, następnie 30% twierdziło, że są liderem, a jedynie 10% przyjęło, że ich pozycja jest słabsza. Jakość oferowanych przez siebie produktów ocenili jako bardzo wysoką (50% wskazań), wysoką (40%) i średnią (10%). W organizacjach funkcjonowały systemy ISO 9001 (60%), PN-N-18001 (10%), ISO 14001 (10%), ISO/TS 16949 (20%).

W 2019 r. do badania przystąpiło 10 organizacji. Respondenci należeli głównie do organizacji zatrudniających od 250 i więcej pracowników (50%), następnie od 50 do 249 (40%), najmniej liczną grupę stanowi ci zatrudniający od 10 do 49 osób (10%). Część ankietowanych uznała, że poziom wykształcenia zatrudnionych pracowników w stosunku do średniej w branży należy uznać za wysoki (60%), a pozostali, że są to kwalifikacje przeciętne (40%). Organizacje osiągają dochód ze sprzedaży towarów i usług na rynkach europejskich, bez uwzględnienia Polski (w przybliżeniu 40% przychodów), na rynkach innych województw (30%), na rynku lokalnym (20% przychodów), 10% przychodów uzyskują badani na rynkach Europy i świata. Respondenci zapytani o pozycję organizacji na rynku lokalnym uznali, że należą do wiodących organizacji i plasują się w pierwszej piątce (50%), liderem jest 40%, a 10% przyjęło, że ich pozycja jest słabsza. Jakość oferowanych przez siebie produktów ocenili jako bardzo wysoką (60% wskazań), lub wysoką (40%). W organizacjach funkcjonują systemy ISO 9001 trzy wskazania, po dwa wskazania na IATF 16949, ISO 14001 i OHSAS 18001. Po jednym wskazaniu na PN-N-18001, ISO 45001 i własny system.

Wyniki przeprowadzonych badań

Zrealizowane badania dowiodły, że organizacje doskonalące jakość raczej inwestują w kapitał ludzki, o czym świadczy średnia z uzyskana z odpowiedzi na 12 pytań, która wynosi 3,8 w 2014 r., a w 2019 r. 4,2. Brzmienie wszystkich pytań było zgodne z pytaniami cząstkowymi opisanymi wcześniej. Respon-

denci badani w 2014 r. zdecydowanie zgadzali się z tym, że rozumieją cele i zadania organizacji, w której pracują, a także jak ich działania wpływają na powodzenie organizacji. Z analiz wynika również, że trudno im zgodzić się ze stwierdzeniem, że każdy w pracy ma jednakowe szanse, aby oczekiwać rozwoju, jaki jest potrzebny każdemu pracownikowi, bez względu na rodzaj i czas wykonywanych działań.

Respondenci badani w 2019 r. zdecydowanie zgadzali się z tym stwierdzeniem, rozumieją siłę wpływu ich działań na powodzenie organizacji. Rozumieją też jaki wpływ może mieć ich własny rozwój na działalność organizacji. Zgadzają się również z tym, że pogłębianie przez nich osobistych kompetencji już wpłynęło na działania organizacji. Część ankietowanych nie jest przekonana, czy bezpośredni przełożeni wspierają ich rozwój. W przypadku tego aspektu 40% ankietowanych wskazało odpowiedź raczej nie i taki sam procent na odpowiedź raczej tak (średnia wartość 3,6). Fakt ten jest szczególnie interesujący, ponieważ wsparcie otrzymane od przełożonych jest niżej ocenione od wsparcia otrzymanego od organizacji ujmowanej jako całość. Wydaje się więc zasadne by promować wiedzę o tym aspekcie wśród menadżerów wyższego szczebla (szczegółowe dane zawiera tablica 2).

Porównując wyniki badań przeprowadzanych w 2014 r. do wyników z 2019 r. nie sposób nie zauważyć, że niemal każdy z analizowanych aspektów uległ poprawie. Wyjątek stanowi kwestia odnosząca się do zrozumienia celów i zadań organizacji przez respondenta. Jednak różnica między tymi odpowiedziami jest nieznaczna.

Podsumowanie

Stawiając pytania o poziom inwestowania w kapitał ludzki stawiamy pytania o możliwość wykorzystania potencjału i zaangażowania pracowników w rozwój organizacji. W ocenie autorki wysoka jakość działań na rzecz doskonalenia pracowników może być metodą umożliwiającą sprawne odpowiadanie na wyzwania społeczno-ekonomiczne. Wyniki badań wskazują, że w wśród wybranych organizacji doskonałych jakości, należących do sektora przemysłowego w Gorzowie Wielkopolskim i jego okolicach (do 40 km), rośnie wartość inwestycji w kapitał ludzki. Zaprezentowane w artykule treści nie wyczerpują z pewnością całości zagadnienia, ale mogą stanowić punkt wyjścia do bardziej wnikliwej analizy, mogą też być przesłanką do podjęcia nowych wyzwań.

Tablica 2. Wyniki badań inwestowania w ludzi, zgodnie z zasadami IIP

Pytania	Badanie zrealizowane w 2014 r.			Badanie zrealizowane w 2019 r.		
	Średnia	Dominanta	Ranking	Średnia	Dominanta	Ranking
1	3,6	4	6	4,2	4	5
2	3,3	3/2	8	4,0	4	6
3	3,7	4	5	3,8	4	7
4	2,9	3	10	3,8	4	7
5	4,6	5	1	4,5	5/4	4
6	4,4	5	2	4,5	5/4	4
7	4,6	5	1	4,8	5	1
8	3,2	4/3/2	7	3,6	4/2	9
9	3,0	2	9	3,7	4	8
10	3,7	5/4/3	5	4,6	5	3
11	3,8	5/4	4	4,7	5	2
12	4,2	4	3	4,7	5	2

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Gilbert, A., Rogers, J. i Whittleworth, K. (2016). *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*. Gdańsk: GWP.
- Kuc, B. R. i Żemigala, M. (2010). *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*. Gliwice: One Press.
- Lisiecka, K. (2009). *Systemy zarządzania jakością produktów*. Katowice: Wyd. Akademii Ekonomicznej.
- Moczydłowska, J. M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. *Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie*, (2). <https://doi.org/10.5604/18998658.1154702>
- People Management. *Benchmark The impact of investing in people* (2017). Pozyskano z: <https://www.investorsinpeople.com/wp-content/uploads/2018/07/The-impact-of-investing-in-people-003-1.pdf>
- Rzycka, O. (2012). *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.

dr Marcin Cywiński

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

ORCID: 0000-0001-6292-7870

e-mail: mcywinski@ajp.edu.pl

Ocena efektywności zastosowania koncepcji outsourcingu w procesach transportowych i jej wpływ na budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Application evaluation of the outsourcing concepts in transport processes and its influence on building a competitive advantage

Zarządzanie łańcuchem logistycznym jest ważnym czynnikiem w logistyce przedsiębiorstwa, od którego zależy osiągnięcie sukcesu ekonomicznego wobec coraz większych wymagań stawianych przez rynek i konsumentów, dla których podstawowym czynnikiem pozostaje jakość, cena i czas. W obecnej gospodarce rynkowej, każde przedsiębiorstwo buduje swoją pozycję rynkową przez cały czas funkcjonowania, mając świadomość, że nikt nie ma zagwarantowanej stabilnej pozycji rynkowej. Stąd potrzeba ciągłego rozwoju, wprowadzania najnowszych rozwiązań w sferze procesów transportowych. Artykuł dotyka problematyki efektywności stosowania koncepcji outsourcingu w przedsiębiorstwach produkcyjnych i jej wpływu na pozycję konkurencyjną na rynku.

Słowa kluczowe

logistyka, proces, statystyka, efektywność procesu

Supply chain management is a very important element in enterprise logistics, which it depends on economic success towards increasing demands from market and consumers, for which the basic condition is quality, price and time. In the current economy, every enterprises builds its competitive position all the time, being aware that everything can change on the market. There is a need for constant development, making innovation systems in the transport process. The article touches on issues the effectiveness of applying the outsourcing concept in manufacturing enterprises and its influence on the competitive position on market.

Keywords

logistics, process, statistics, process efficiency

JEL: A2, B4, O3

Wprowadzenie

Na współczesnym, bardzo turbulentnym rynku, niezbędne wydają się działania kształtujące pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Organizacje korzystają i dystrybuują podobne do siebie komponenty. Towar jest powszechnie dostępny na rynku. Jednym z kierunków jakie obierają przedsiębiorstwa, jest szukanie sposobów na optymalizację działalności. Organizacje szukają nowych rozwiązań by zdobyć i utrzymać klientów lub zleceniodawców. Jednym z podstawowych czynników jest cena. Przedsiębiorstwa podejmują więc działania mające na celu zaspokajanie oczekiwań finalnych odbiorców co do miejsca, ilości, czasu czy stanu,

a każdy z nich wpływa bezpośrednio lub pośrednio na cenę finalnego produktu, zgodnie z teorią logistyki. Logistyka to proces planowania, organizowania i kontrolowania przepływów od miejsca wytworzenia do finalnego odbiorcy, w celu zaspokojenia potrzeb klientów, rozpatrywana przez pryzmat efektywności ekonomicznej (Coyle, Bardi i Langley Jr., 2002, s. 52). Przeważająca liczba wyrobów przemysłowych oferowana obecnie na rynku to produkty składające się z wielu elementów. Towary należy wytworzyć w swoim przedsiębiorstwie lub przy wykorzystaniu koncepcji outsourcingu, w zależności od złożoności produktu i jego stopnia skomplikowania (Fertsch, 2003, s. 121). Klasyczny układ łańcucha logistycznego, który występuje

w logistyce składa się w trzech elementów — zaopatrzenia, działalności wytwórczej (produkcja) oraz dystrybucji. Zaopatrzenie ma znacznie szersze znaczenie niż klasyczny proces zakupu i jest rozumiane jako proces, w którym uzyskujemy dobra i usługi w relatywnie niskim koszcie przy jakości akceptowalnej przez klienta (Cywiński, 2018, s. 37). Proces zaopatrzenia niewątpliwie łączy wszystkich uczestników łańcucha dostaw i odgrywa kluczową rolę tworząc trwałe powiązania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Do głównych zadań, które warto zaznaczyć z punktu widzenia łańcucha dostaw, to kupowanie materiałów potrzebnych do produkcji, zgodnie z wymaganiami konsumentów. Co warto zaznaczyć, konsumenci oczekują towarów najlepszej jakości w relatywnie niskiej cenie. Zadanie niezwykle trudne do realizacji, szczególnie wobec kadry menadżerskiej, która staje przed zadaniem implikowania efektywnych pomysłów w praktyce gospodarczej, zaspokajając potrzeby konsumentów. Przedsiębiorstwa inwestują w infrastrukturę logistyczną i zasoby ludzkie, by realizować procesy transportowe w łańcuchach logistycznych. Terminowość, pewność oraz niezawodność dostaw stanowią istotne wskaźniki przy analizowaniu tychże procesów. Celem artykułu jest badanie efektywności koncepcji outsourcingu przez pryzmat wspomnianych wskaźników, na podstawie oceny populacji przedsiębiorstw działających w Kostrzyńsko-Słubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, przy wykorzystaniu analiz empirycznych, wywiadu środowiskowego i kwestionariusza ankietowego.

Procesy transportowe w logistyce

Współcześni konsumenci oczekują towarów najlepszej jakości w relatywnie akceptowalnej (czytaj: niskiej) cenie. Zadanie niezwykle trudne do realizacji, szczególnie wobec kadry menadżerskiej. Poprzez zaopatrzenie rozumiemy czynności, które wiążą się z zapewnieniem materiałów potrzebnych do produkcji w ramach łańcuchów dostaw. Uwzględniając bowiem koncepcję działalności logistycznej, przedsiębiorstwo realizuje zadania logistyki zaopatrzenia w sposób racjonalny, dbając o przepływy informacji i towarów przy jednoczesnej optymalizacji kosztów (Witkowski, 2002, s. 17). Działania logistyki zaopatrzenia nie kończą się przy zakupie materiałów i elementów potrzebnych do produkcji. Do ich zadań należy także dbanie o optymalne koszty transportu i magazynowania. Logistyka zaopatrzenia zależy w dużym zakresie od dostawców, po rynek zbytu, wykorzystując zintegrowaną koncepcję pozyskiwania materiałów w odpowiedniej ilości i zgodnie z normą jakości, zwracając uwagę na miejsce i cenę. Z uwagi na fakt,

że przedsiębiorstwa przeważnie korzystają ze dużej ilości dostawców, najbardziej korzystnym rozwiązaniem z punktu widzenia optymalizacji kosztów jest korzystanie w usług podwykonawców.

Produkty, które zostały wprowadzone na rynek przemieszczane są różnymi gałęziami transportu. Wobec tego dystrybuowanie materiałów i produktów w skali makroekonomicznej oznacza strukturę i proces przemieszczania towaru od momentu wytworzeniu do chwili przekazania odbiorcy (Rutkowski, 2002, s. 142). Obok produkcji, dystrybucję określa się jako jeden z kluczowych ogniw łańcucha logistycznego, ponieważ ich zadaniem jest udostępnianie produktu w czasie, a także miejscu odpowiadającemu potencjalnemu nabywcy. Jest procesem, który zajmuje się udostępnianiem usług i produktów klientom niezlokalizowanym w pobliżu miejsca wytworzenia towarów czy świadczenia usługi. Dystrybucja jako proces najczęściej składa się z czynności związanych z pokonywaniem przestrzennych i czasowych różnic dzielących produkcję z konsumpcją.

Podstawowymi zadaniami, którymi zajmuje się obecnie dystrybucja jest dostarczenie oczekiwanego towaru klientowi w miejsce, w którym chce go zakupić i w czasie, który najbardziej mu odpowiada (Witkowski, 2002, s. 38). Muszą także zostać dotrzymane wcześniejsze ustalenia dotyczące warunków i ceny. Głównym celem jest zagwarantowanie klientowi dobrego poziomu obsługi, przy jednoczesnym optymalizowaniu kosztów. Głównymi przesłankami tworzenia efektywnego i rozsądnego procesu zaopatrzenia oraz dystrybucji powinny być niezawodność, wygoda, czas i komunikacja, zarówno z kontrahentami jak i z konsumentami.

Wykorzystanie pośredników takich jak usługodawcy outsourcingowi efektywnie wpływa na zmniejszenie luk powstających między producentem a konsumentem, szczególnie w procesie budowania wizerunku i kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przy tym rozwiązaniu obowiązuje zasada mówiąca, iż wykorzystuje się podwykonawcę jedynie w przypadku pewności, że jego obecność wpłynie skutecznie na efektywność procesów logistycznych. Dają one możliwość przedsiębiorstwu, na osiągnięcie określonej pozycji na rynku, a także realizowania wybranej przez siebie wcześniej strategii. Kanały zaopatrzenia i dystrybucji to zespół ogniw, w których następuje integracja powiązań logistycznych między dostawcami a kupującymi (Bendkowski, Radziejowska, 2011, s. 88). Wybór kanału przepływu jest dla każdego przedsiębiorstwa sprawą strategiczną. Przyjęcie błędnego systemu dostaw prowadzi do spadku obrotów, a tym samym udziału w rynku. Konsekwencją są gorsze wyniki finansowe, a w szczególnych przypadkach nawet zagrożenie likwidacji przedsiębiorstwa. Niezbędne wydaje się być sprawne monitorowanie, mierzenie i analizowanie procesów

transportowych, by można w pełni nimi zarządzać. Pojawia się ogromne pole dla implikacji instrumentów zarządzania logistycznego w działalności gospodarczej. W praktyce jednak liczba narzędzi służących do pomiaru skuteczności procesów transportowych jest tak duża, że przedsiębiorcy mają kłopot ze sprecyzowaniem priorytetów monitorowania. Organizacje nastawione na sukces powinny stosować koncepcje outsourcingu ze względu na jej elastyczność, niezawodność, dostosowanie do potrzeb nabywców, a także szybkość dostaw. Natomiast, aby w pełni ocenić operacyjną koncepcję procesów transportowych potrzeba szczegółowych wskaźników (często stosuje się wskaźniki ilościowe, agregując liczbę odbiorców, dostaw i zleceń, które często służą do określania kosztów dystrybucji i jej struktury). Efektywna ocena procesów transportowych jest istotnym elementem przy wyborze przewoźników. W dzisiejszych czasach branża transportowa rozwija się w dość szybkim tempie, a rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny. Przedsiębiorstwa muszą dostosowywać zakres swoich usług do potrzeb, które zgłaszają zamawiający na rynku. Kiedyś zajmowali się wyłącznie przewiezieniem towaru z punktu A do punktu B. Aktualnie zakres prac przewoźników może dotyczyć również sortowania czy kompletacji. Wszystkie te prace można określić mianem usług, których zakres jest szeroki (Archutowska i Żbikowska, 2009, s. 18).

System logistyczny między organizacjami to zbiór takich elementów jak; transport, produkcja, zaopatrzenie, magazynowanie, a także produkcja i dystrybucja. System składa się również z relacji między poszczególnymi etapami. Powinny one stanowić spójność i zależność, a to w praktyce oznacza, że zmiana jednego czynnika w podsystemie spowoduje zmiany w kolejnych podsystemach. System powinien racjonalnie reagować na wpływ otoczenia konkurencji, a co za tym idzie umieć radzić sobie w sytuacji zmiany cen (Nowicka-Skowron, 2002, s. 11). Ciąg czynności, które muszą być wzajemnie skoordynowane i następować kolejno po sobie, a w wyniku, których wyrób zostanie przekazany odbiorcy w jak najsprawniejszy i najszybszy sposób określamy jako proces transportowy. Koordynowanie owymi procesami w przedsiębiorstwie warunkuje nie tylko wzrostem pozycji na rynku, co oznacza również większą konkurencyjność, ale przede wszystkim tym, że organizacja uzyskuje pozycję na rynku międzynarodowym (Gołębska i in. 2013, s. 109).

Koncepcja outsourcingu w procesach transportowych

Outsourcing jest koncepcją zarządzania organizacją, która polega na wynajmowaniu przedsiębior-

stwa zewnętrznego, którego zadaniem będzie obsługa i zarządzanie jednostkami organizacji zlecającej, które nie stanowią głównego obszaru działalności (Trocki, 2001, s. 13). Przekazane czynności organizacji wynajętej, nie stanowią w danym momencie priorytetu dla zleceniodawcy. Czynniki stanowiące wybór podwykonawcy to przede wszystkim koszty, zarówno te określane jako utracone korzyści, ale również koszty finansowe związane, dla przykładu, z wynagrodzeniem. Dzięki outsourcingowi praca może być wykonywana wydajniej i efektywniej. Przedsiębiorstwo nie jest samowystarczalne, a jego zasoby są wyczerpywalne. Dzięki outsourcingowi organizacja ma dostęp do umiejętności i zasobów wiedzy. Pozwala to pełniej i efektywniej osiągać cele przy optymalizowaniu wykorzystania własnych zasobów, głównie z uwagi na możliwości outsourcingu, zarówno w ujęciu sektorowym, kapitałowym czy kontraktowym (Gołębska i in. 2013, s. 127).

Outsourcing implikowany w strategii logistycznej organizacji pozwala na optymalizowanie stanu zapasów, do ilości niezbędnych, przez co magazynowanie przestaje być kosztowne. Outsourcing, który opiera się na współpracy i koordynacji partnerów z jednej lub wielu branż, niweluje bariery efektywności i pozwala na integrację łańcuchów logistycznych, stosując rozwiązania i systemy ICT, jak choćby system ERP.

Wyniki badań i analiz

Wysoki stopień wykonania obsługi dostaw jest celem strategicznym logistyki przedsiębiorstw. Aby jednak móc realizować ten cel należy kontrolować, oceniać i używać narzędzi niezbędnych do ich realizacji. Przedmiotem badania były przedsiębiorstwa produkcyjne zlokalizowane w Kostrzyńsko-Słubickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej, które w strategii logistycznej stosowały koncepcję outsourcingu, ze szczególnym uwzględnieniem procesów transportowych, w ilości czterdziestu pięciu podmiotów, stanowiących 31,9% całej populacji. Badanie obejmowało swoim zakresem lata 2013–2017. Z uwagi na tajemnicę statystyczną, zbierane i gromadzone dane jednostkowe są poufne i podlegają szczególnej ochronie (Ustawa z dn. 29 czerwca 1995r. o statystyce publicznej), wszystkie dane zostały więc przedstawione w ujęciu zbiorczym. Dokonano analiz przedsiębiorstw głównie z podstrefy Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra, Kostrzyn, Słubice i Nowa Sól, w oparciu o wskaźniki ilościowe, zdaniem Autora, determinujące stosowanie koncepcji outsourcingu (Twaróg, 2003, s. 37–105). Warto zaznaczyć, że zawarte w niniejszym opracowaniu wyniki, to jedynie wybiórcze dane, będące częścią szerszego badania w większej skali.

Wskaźnikiem szczególnym z punktu widzenia efektywności jest indeks statystyczny, mierzący cykl dostaw, liczony jako czas trwania dostawy względem liczby dostaw:

$$W_{CD} = \text{czas dostaw/liczba dostaw.}$$

Tablica 1. Dane empiryczne liczby dostaw i czasu dostaw

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba dostaw	74 100	65 200	88 500	101 400	132 000
Czas dostaw	3 456 000	3 014 500	3 895 200	4 321 000	4 895 200
W_{CD} (h)	46,64	46,23	44,01	42,61	37,08

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

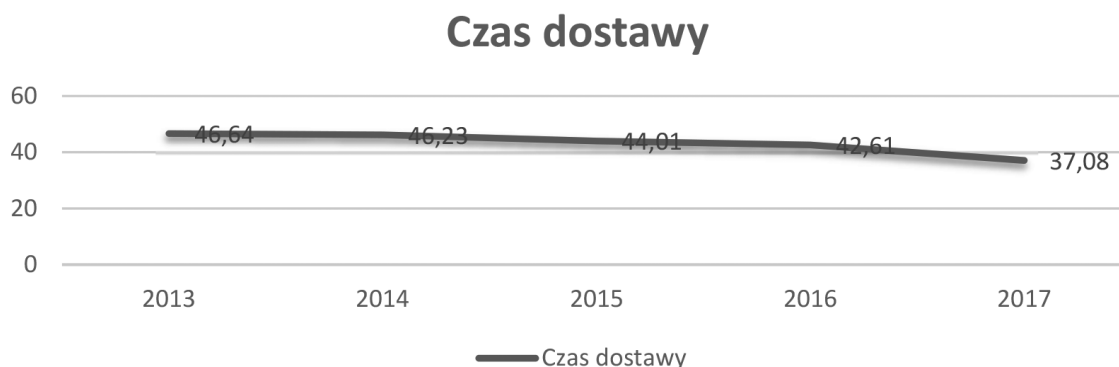
Od czasu zastosowaniu koncepcji outsourcingu, przeciętny cykl dostaw wynosił 46,64 godziny, z tendencją malejącą do 37,08 w roku 2017.

Cykl dostaw przez ostatnie lata zmniejszał się stopniowo. W badanym okresie badane przedsiębiorstwa usprawniły proces realizacji zamówienia, dzięki czemu liczba godzin uległa zmniejszeniu. Skutkiem poprawy wskaźnika jest obniżenie kosztów magazynowania i tworzenie solidnych podstaw do wdrażania koncepcji Just in Time. Odbiorcy otrzymują towary w relatywnie krótkim czasie, a badane przedsiębiorstwa mogą zwiększać ilość realizowanych zleceń. Tym samym pojawia się możliwość poprawy konkurencyjnej przedsiębiorstw, działających w strefie ekonomicznej. W celu weryfikacji wniosków dokonano analizy elastyczności dostaw, zdolności przedsiębiorstw do wypełniania specjalnych wymogów kontrahentów oraz reagowanie na zmiany specjalnych wymagań w systemie, dzieląc spełnione wymogi specjalne przez łączną liczbę wymogów specjalnych i mnożąc przez 100:

$$W_{ED} = \text{spełnione wymogi specjalne/łączna liczba wymogów} \times 100.$$

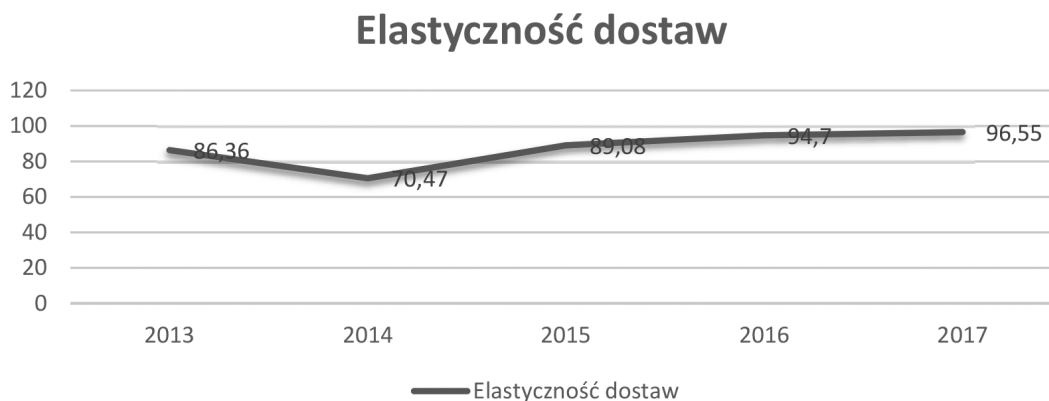
Wykres elastyczności dostaw przedstawia, jak na przestrzeni ostatnich lat zmieniały się prefe-

Rysunek 1. Wykres wskaźnika czasu dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 2. Wykres wskaźnika elastyczności dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tablica 2. Dane empiryczne spełnionych wymogów specjalnych i łącznej liczby wymogów specjalnych

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Spełnione wymogi specjalne	9 500	7 400	10 600	12 500	14 000
Łączna liczba wymogów specjalnych	11 000	10 500	11 900	13 200	14 500
W _{ED} (%)	86,36	70,47	89,08	94,70	96,55

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

rencje kontrahentów i konsumentów oraz reakcje badanych przedsiębiorstw, względem systemowych zmian wielkości, rodzaju opakowań i środków transportowych, czasu i miejsca dostawy. Utrzymanie pozycji lidera na rynku, w swoim segmencie, jest niezwykle istotne dla funkcjonowania każdej organizacji, a pozytywne postrzeganie przez innych uczestników gry rynkowej, wraz z rozwijaniem zaufania wśród kontrahentów decyduje o tym, ile i jakie kontrakty przedsiębiorstwa będą realizować. Dostosowywanie się do specjalnych wymogów rynkowych, a również spełnianie ich, stanowi priorytet w działalności każdego podmiotu. W 2017 r. wskaźnik wyniósł 96,55%, co świadczy o tym, że badane przedsiębiorstwa skupiały się na potrzebach zleceniodawców i starały się wszystkie wymogi realizować. Przez ostatnie pięć lat wskaźnik elastyczności dostaw utrzymuje się na relatywnie podobnym poziomie, choć tendencja jest widocznie wzrostowa. Praktyka gospodarcza pokazuje, że próba sprostania jak największej ilości wymogów nabywców, powoduje ko-

nieczność analizy wskaźnika udziałów wadliwych dostaw surowców. Wskaźnik otrzymuje się dzieląc sumę wadliwych dostaw surowców przez łączną sumę dostaw surowców i mnożąc przez 100.

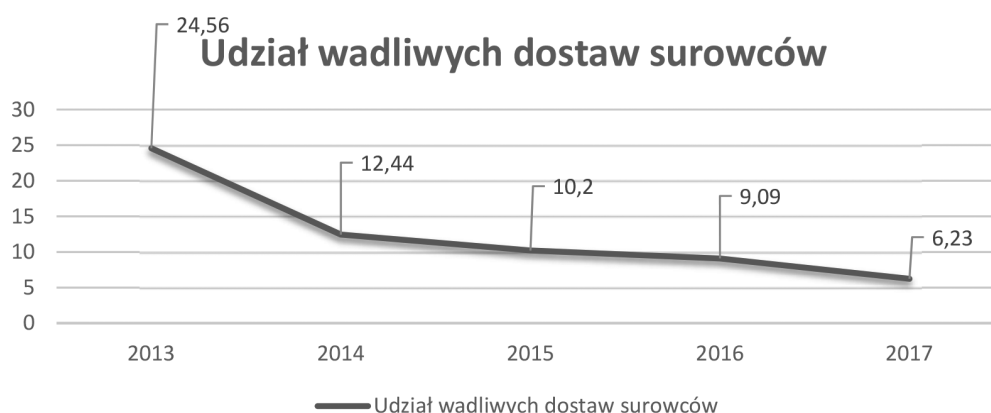
$$W_{UWDS} = \frac{\text{ilość wadliwych dostaw surowców}}{\text{ogólna liczba dostaw surowców}} \times 100.$$

Tablica 3. Dane empiryczne wadliwych dostaw surowców i sumy ogólnych dostaw surowców

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Wadliwe dostawy surowców	2 800	2 700	3 100	3 500	2 500
Suma ogólnych dostaw surowców	11 403	21 770	30 450	38 507	40 103
W _{UWDS} (%)	24,55	12,40	10,18	9,08	6,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wskaźnik udziałów wadliwych dostaw surowców na przestrzeni ostatnich lat spadł z poziomu 24,55% do 6,23%. Tendencja spadkowa wskaźnika świadczy o tym, że przedsiębiorstwa i kooperanci skupiają się na dostarczaniu towarów bez wad. Tym samym badane organizacje skupiają się na niezawodności dostaw. Wskaźnik, który owe zjawisko analizuje, informuje jaki procent ogółu dostaw stanowią dostawy zgodne ze specyfikacją, zrealizowane na czas, dzieli liczbę dostaw zrealizowanych zgodnie z parametrami przez ogólną liczbę dostaw i mnożąc przez 100:

Rysunek 3. Wykres udziału wadliwych dostaw surowców w wybranych latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tablica 4. Dane empiryczne liczby dostaw zrealizowanych zgodnie z parametrami i ogólnej liczby dostaw

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Dostawy zrealizowane zgodnie z parametrami	25 100	34 908	47 001	53 206	80 106
Ogólna liczba dostaw	28 506	36 848	47 774	54 145	80 981
W _{ZD} (%)	88,05	94,71	98,38	98,26	98,91

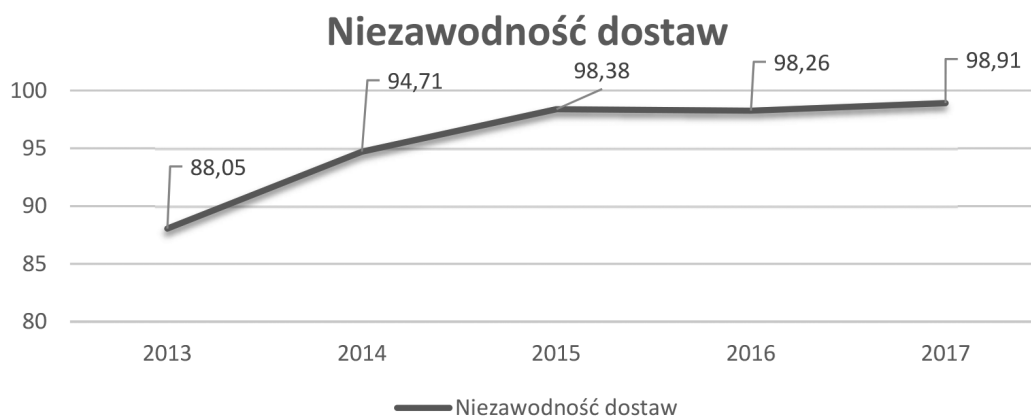
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tablica 5. Dane empiryczne liczby niekompletnych dostaw i ogólnej liczby dostaw

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Niekompletne dostawy	1 711	1 142	812	415	224
Ogólna liczba dostaw	28 551	36 801	47 763	54 121	80 919
W _{UND} (%)	5,99	3,10	1,70	0,76	0,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 4. Wykres wskaźnika niezawodności dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

$$W_{ZD} = \frac{\text{dostawy zgodne z parametrami}}{\text{ogólna liczba dostaw}} \times 100.$$

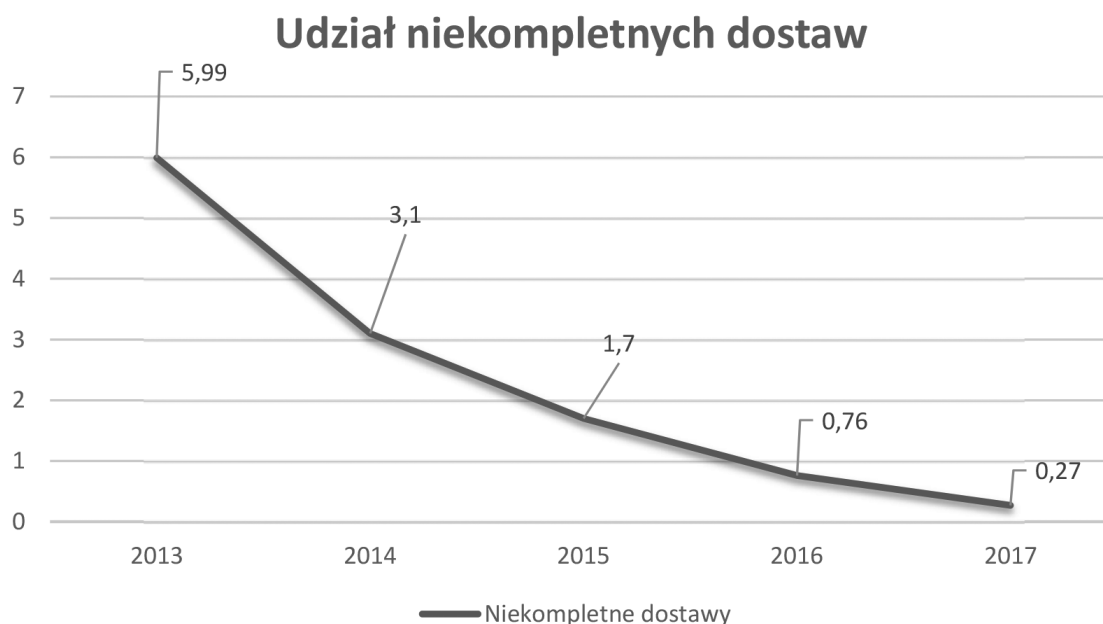
Badane przedsiębiorstwa przez ostatnie lata skupiały się na poprawie i jakości realizowanych dostaw, szukając optymalnego rozwiązania dla poziomu kosztów procesów transportowych i realizacji wymagań odbiorców, dlatego wskaźnik niezawodności od 2013 roku oscyluje powyżej 90%. Dokładna analiza wykazała, że zdarzeń nieprzewidzianych, takich jak kongestia czy awarie można uniknąć, przy stosowaniu outsourcingu w szerokim zakresie. Uszkodzenia towaru przewożonego występują rzadko, ponieważ każda z badanych organizacji posiada możliwości wyboru określonych form dodatkowych zabezpieczeń, a przy towarach wielkogabarytowych, posiada szeroki wachlarz wyboru form taboru stosowanego do przewozu, a także dostosowywania go do potrzeb transportowych. Bez wątpienia owa sytuacja wpływa na ilość niekompletnych dostaw (wskaźnik niekompletnych dostaw). Potwierdzają tę sytuację dane empiryczne.

$$W_{UND} = \frac{\text{liczba niekompletnych dostaw}}{\text{ogólna liczba dostaw}} \times 100.$$

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo zmierzające do osiągnięcia sukcesu, szuka sposobów by się wyróżnić na rynku. Jednym ze sposobów na podniesienie konkurencyjności jest stosowanie koncepcji outsourcingu w procesach transportowych. Przedsiębiorca szukający i wprowadzający efektywne rozwiązania w działalności logistycznej, umożliwi sobie kształtowanie przewagi nad konkurentami. Najlepszym sposobem na zastosowanie outsourcingu to nawiązanie współpracy z kontrahentami, którzy podobnie jak zainteresowane przedsiębiorstwo, chcą być liderem w swoim segmencie na rynku. Do korzyści, jakich przedsiębiorcy oczekują i jakie najczęściej wynikają ze współpracy, należą przede wszystkim

Rysunek 5. Wykres wskaźnika udziału niekompletnych dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

zastosowanie sprawdzonych rozwiązań i generowanie zysku.

Współpraca i kooperacja przedsiębiorstw to obecnie zjawiska integralne z gospodarką, kształtującym inne procesy zachodzące na rynku. Współzależności te są skomplikowane i wielopłaszczyznowe. Z związku z powyższym logistyka powiązań powinna być ustanawiana w sposób efektywny i racjonalny, dokonywana przy pomocy zestawu efektywnie dobranych wskaźników, pozwalających na najbardziej optymalny kosztowo układ wzajemnych interakcji. Współczesne środowisko biznesowe zmienia się dość znacząco. Jest to wynik postępu w kierunku bardziej skutecznych rozwiązań w zakresie organizacji pro-

dukcyj i logistyki, ale również w zakresie nowości w procesach, technologii i produktach. Przedsiębiorcy oczekują zyskownych rozwiązań, dlatego wśród najnowszych trendów zmian w procesach transportowych, największe znaczenie przypisuje się optymalizacji procesów planowania i wykorzystania rozwiązań ICT. Na podstawie badanych przedsiębiorstw można postawić wniosek, iż zastosowanie koncepcji outsourcingu, przyczynia się do rozwoju narzędzi wykorzystujących najnowsze zdobycze techniki i pozwala na zastosowanie racjonalnych technik optymalizacji przepływów w łańcuchach logistycznych, a tym samym, na efektywne ekonomicznie zaspokajanie potrzeb płynących z rynku.

Bibliografia

- Archutowska, J. i Żbikowska, E. (2009). *Gospodarka materiałowa i logistyka*. Kraków: Difin.
- Bendkowski, J. i Radziejowska, G. (2011). *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Coyle, J. J., Bardi, J. E. i Langley Jr., C. J. (2002). *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: PWE.
- Cywiński, M. (2018). Innowacje w branży TSL (s. 29–45). W: J. Soboń i G. Drozdowski (red.), *Współczesne problemy w nauce o zarządzaniu u ekonomii*. Gorzów Wielkopolski: AJP w Gorzowie Wielkopolskim.
- Fertsch, M. (2003). *Logistyka procesów zaopatrzenia*. Poznań: Biblioteka Logistyka.
- Golebska, E., Sławińska, M. i Szymczak, M. (2013). *Kompendium wiedzy logistycznej*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Michalik, J. i Staniewska, E. (2013). *Procesy transportowe w przedsiębiorstwie*. Pozyskano z: <http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/transport-i-spedycja/item/82579-procesy-transportowe-w-przedsiębiorstwie> (14.01.2018).
- Nowicka-Skowron, M. (2002). *Efektywność systemów logistycznych*. Warszawa: PWE.
- Rutkowski, K. (2002). *Logistyka dystrybucji*. Warszawa: Difin.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: PWE.
- Twaróg, J. (2003). *Mierniki i wskaźniki logistyczne*. Poznań: Biblioteka Logistyka.
- Witkowski, J. (2002). *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wrocław: AE we Wrocławiu.

dr inż. Paweł Filipowicz

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

ORCID: 0000-0003-2807-2295

e-mail: pfilipow@zarz.agh.edu.pl

Epifania technologiczna jako źródło innowacji radykalnej

Technology epiphany as the source of radical innovation

Z powodów korzyści rynkowych koncept innowacji radykalnej wymaga racjonalizacji zwłaszcza w aspekcie komercjalizacji produktów opartych na nowych technologiach. Stąd znaczenie pojęcia epifanii technologicznej, jako źródła nowego znaczenia produktu.

Słowa kluczowe

epifania technologiczna, innowacja radykalna, proces innowacyjny, wzornictwo, znaczenie produktu

Due to market advantage the radical innovation concept requires rationalization, particularly in case of new technology-based product commercialization. Hence the importance of technology epiphany notion as the source of new product meaning.

Keywords

technology epiphany, radical innovation, innovation process, design, meaning of product

JEL: M31, O32

Wprowadzenie

Produkty są kupowane nie tylko dlatego, że służą jakiemuś celowi, ale też dlatego, że mają one jakieś znaczenie. Symbolika produktów jest nie do pominięcia ze względu na swoje znaczenie dla marketingu i procesów komunikacyjnych przedsiębiorstwa. Konceptualizacja znaczenia produktu będzie zatem polegała na wymyśleniu nowej funkcji użytkowej, która pozostaje bez związku z dotychczasowymi i nie jest też nową konfiguracją funkcji istniejących dotychczas. Analizy wymaga w konsekwencji sposób powstawania nowych funkcji użytkowych, a zatem proces tworzenia nowego znaczenia produktu, będący w takim ujęciu stymulatorem procesu innowacyjnego. W tym kontekście, coraz częściej wskazuje się na istotną rolę epifanii jako źródła radykalnej innowacji technologicznej, stąd też nowy cel badawczy, którym jest racjonalizacja tego procesu przy uwzględnieniu wzornictwa jako czynnika stymulującego rozwój nowej znaczeniowości produktu.

Innowacja znaczeniowości produktu

Innowacja znaczenia produktu (ang. IoM) dotyczy poszukiwania nowego zastosowania, nieistnie-

jącego do tej pory i możliwego do realizacji poprzez nowy produkt bazujący domyślnie na nowo powstałym urządzeniu, które jest efektem wykorzystania innowacji technologicznej. IoM nie jest substytutem istniejących już produktów, ale produktem zupełnie nowym bez żadnych analogów czy też odpowiedników. Stąd olbrzymie znaczenie wzornictwa, które wydaje się odgrywać w genezie IoM kluczowe znaczenie. Przyjęte wzornictwo w przypadku produktu ma więc wpływ na jego wygląd, a zatem na jego postrzeganie przez klienta. Postrzeganie produktu kształtowane jest w dwóch wymiarach: materialnym i abstrakcyjnym. Wymiar materialny mający wpływ na klienta wiąże się z wymiarami produktu, jego kolorem, fakturą, zapachem — wszystkim, co jest odczuwane przez człowieka. Produkt jest oceniany poprzez oddziaływanie na zmysły, a uzyskana ocena odnosi się w konsekwencji do wymiaru abstrakcyjnego postrzegania produktu. Przyjęte wzornictwo produktu wzmacnia zatem siłę postrzegania tworząc swoisty pomost pomiędzy możliwościami technicznymi a rynkowymi produktu w sensie wzrostu jego wartości dla klienta (Crozier, 1993). Istotnym staje się stwierdzenie, iż klienci kupują produkt nie zawsze ze względu na to, co można z nim zrobić, ale również dlatego, że ma swoje znaczenie (Levy, 1959). Przedsiębiorstwa starają się wywołać u użytkowników swoich produktów rekonstrukcje

zamierzonego znaczenia zwłaszcza w przypadku znacznej zmiany wyglądu, co jest istotne w przypadku epifanii technologicznej. Nowe znaczenia produktów są zatem wynikiem interakcji między klientami i przedsiębiorstwami w przestrzeni usług wtedy, gdy pojawia się radykalna innowacja technologiczna i przedsiębiorstwo określa sposób funkcjonowania nowego produktu. Usługa jest zatem dla klienta rekonstrukcją zamierzonego znaczenia produktu (Goto, 2017). Chodzi o wytworzenie u klienta pewnego nawyku zastosowania nowego urządzenia, a to staje się możliwe za pomocą nowej usługi. Założenie to nie ma nic wspólnego z produktami czy usługami komplementarnymi. Można zatem założyć pewną paralelę między procesem rozwoju nowego produktu i nowej usługi bazujących na radykalnej innowacji technologicznej (Goto i Yoshida, 2014). Stąd pojawia się jego założenie, że epifania technologiczna warunkuje powstanie oferty handlowej opartej na integracji produktu z usługą.

Znaczenie produktu a epifania technologiczna

Motywacja zakupu produktu jest powiązana ze znaczeniem produktu i odnosi się do pożądanej funkcji użytkowej i oczekiwanego stanu satysfakcji z nią powiązanego. Pojawia się nowe znacznie pojęcia innowacji związanej ze zmianą znaczenia produktu. Pojęcie znaczenia produktu zaproponowane (Magistretti, Dell'era, Oberg i Verganti, 2017) nie jest jednoznaczne, gdyż odwołuje się zarówno do specyfiki stosowanego wzornictwa zatem symboliki i estetyki jak również do utylitaryzmu oraz pragmatyzmu. Stąd wynika nowy wydzźwięk pojęcia wzornictwa jako działania nadającego znaczenie ludzkim wytworom, a zatem kształtującego przeznaczenie produktów.

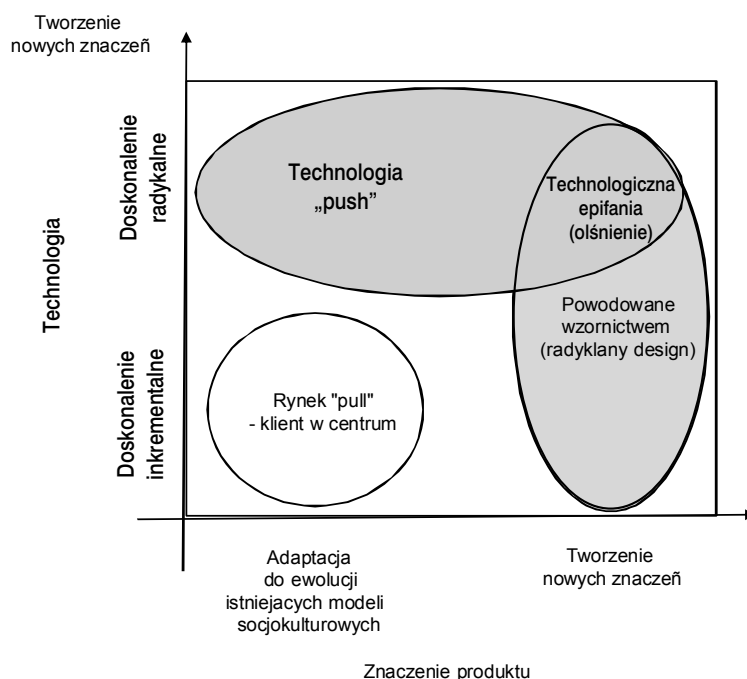
Wprowadzenie perspektywy proinnowacyjnej w kontekście tak sformułowanego pojęcia designu stwarza interesujący obszar możliwego rozwoju przedsiębiorstwa. Wymiar rozwojowy tego obszaru działalności gospodarczej polegać może zatem na tworzeniu nowych asocjacji nowych funkcji użytkowych lub ich reasocjacje i konceptualizację nowych produktów przy współudziale klientów. Natomiast innowacja radykalna powiązana z konceptualizacją nowego znaczenia produktu wydaje się być bardziej domeną przedsiębiorstwa zwłaszcza w przypadku próby wprowadzenia zmiany technologicznej. Stosując normatywne podejście do strategii marketingowych radykalne zmiany wzornictwa odwołują się raczej do działań opartych na strategiach typu „pull”, gdyż dotychczasowy klient nie zawsze jest otwarty na zmianę ze względu na posiadane przyzwyczajenia i nawyki (Filipowicz, 2013). Przełomo-

we innowacje wsparte nowym wzornictwem wymagają na etapie wdrożenia rynkowego innej grupy fokusowej klientów niż dotychczasowa. Podejście to jest potwierdzone przez model cyklu życia technologii zakładający, że wprowadzenie innowacji technologicznej opiera się na strategii typu „push” polegającej na wyodrębnieniu nowej grupy docelowej klientów w pierwszej fazie komercjalizacji (Verganti, 2011). Identyfikacja tych klientów stwarza z reguły olbrzymi problem i nie jest łatwa a stosowanie klasycznych metod raczej nie przynosi oczekiwanego skutku. Punktem wyjścia dla określenia sposobu prowadzenia procesu innowacyjnego staje się zrozumienie zależności między rynkami a technologiami. Najbardziej rozpowszechniona relacja dotyczy innowacji radykalnej i strategii marketingowej typu „pull” najczęściej określającej jej sposób komercjalizacji. W przypadku innowacji inkrementalnej występuje natomiast strategia typu „pull”. Stąd można założyć, iż innowacja obejmująca radykalną zmianę natury użytkowej czy też zastosowanego wzornictwa będzie raczej realizowana w oparciu o strategię „pull” nie odwołując się zatem do wsparcia ze strony klientów.

Przedsiębiorstwo chcące wprowadzić radykalną innowację opartą na zmianie znaczenia produktu nie będzie odwoływać się bezpośrednio do opinii klienta, aby uniknąć jego reakcji odpowiadających posiadanym już doświadczeniom. Przeciwnie, innowacja radykalna ma wtedy prowokować zmiany przyzwyczajzeń i skutkować zmianą w zachowaniach i nawykach konsumentów (rysunek 1).

W przedstawionym ujęciu innowacji radykalnych można wyodrębnić jedno szczególnie interesujące pole badawcze. Powstaje ono wskutek interferencji procesu radykalnej innowacji i radykalnej zmiany wzornictwa. Obszar ten sprzyjać będzie teoretycznie identyfikacji nowych znaczeń produktów powodowanych wprowadzaniem nowych technologii — epifania technologiczna. Chodzi zatem o możliwość określenia nowych funkcji użytkowych dla nowych technologii i ich inkorporacje w nowy produkt. Technologiczne olśnienie jest zatem pożądanym przez przedsiębiorstwo impulsem zwłaszcza w sytuacji nasyconych rynków i hiperkonkurencji. Zaistnienie nowego znaczenia dla klienta stanowi wtedy punkt wyjścia dla nowego rodzaju wartości, przekładających się w przyszłości na nowe modele biznesowe i nowe rodzaje potrzeb klienta. Przedstawione pojęcie technologicznej epifanii zgodne z pierwotnym znaczeniem tego słowa olśnienie — jest swoistym wyzwaniem dla kadry zarządzającej, gdyż w warunkach przyspieszającego rozwoju technologicznego i różnorodności pojawiającego wzornictwa stworzy nowe możliwości przebiegu procesu projektowania nowego produktu. Doświadczenia tylko nielicznych przedsiębiorstw wykazuje, że przełomowe technologie umożliwiają opracowanie i rozwój zupełnie nowych odmiennych zastosowań.

Rysunek 1. Normatywne strategie działania a pozycjonowanie radykalnych zmian znaczenia produktu — technologiczne olśnienie



Źródło: opracowane na podstawie (Verganti, 2011, s. 386).

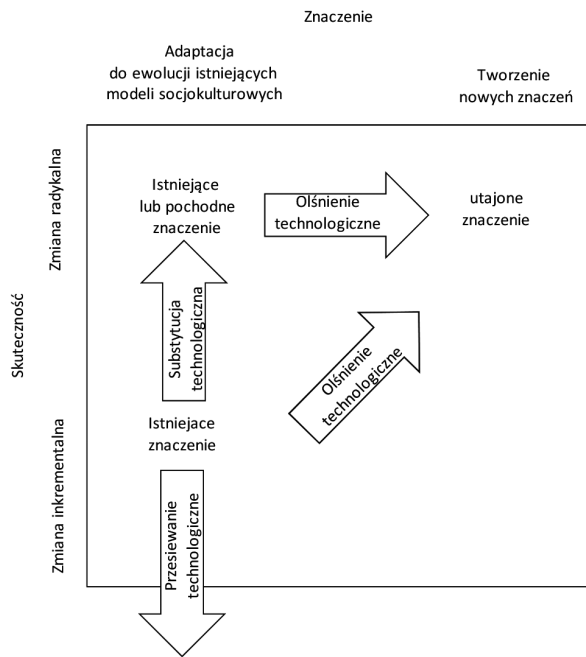
Stąd coraz większe zainteresowanie pojęciem olśnienia technologicznego jako źródła technologii przełomowych, bazujących na nieciągłości rozwoju technologicznego. Pojawia się nowa możliwość konceptualizacji strategii tworzenia wartości opartej na zjawisku kojarzonym dotąd raczej z wydarzeniem losowym trudnym do odtworzenia. Koncept takiej strategii powinien w sposób racjonalny umożliwić określenie nowego znaczenia produktu w oparciu o wykorzystanie nowych technologii, zaspokajając nowe potrzeby lub w inny sposób stare. Nowe znaczenie produktu jest pojęciem obejmującym nie tylko nowe zastosowanie urządzenia, ale również możliwości modyfikacji starych zastosowań przez co daje przedsiębiorstwu szansę uzyskania przewagi rynkowej i opóźnienie lub wręcz uniemożliwienie procesu imitacji. Jest ono w założeniu określeniem nowej funkcji lub nowego zbioru funkcji użytkowych predeterminujących możliwe zastosowania produktu. Nieciągłości w rozwoju technologicznym do tej pory była traktowana jako czas między wygaśnięciem zastosowania starej technologii, a pojawieniem się form użytkowania nowej (Beise, 2005). Potencjał innowacyjny technologii ma zatem duże znaczenie w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, a umiejętność wykorzystania nieciągłości technologicznych stanowi o jej dynamice. Nowe podejście w kwestii technologii przełomowych zakłada, że każda nowa technologia niesie ze sobą potencjalnie nowe znaczenia produktu i daje hipotetyczną możliwość określenia zbioru nowych,

dotąd nieistniejących funkcji użytkowych (Filipowicz, 2019). Jeżeli dane przedsiębiorstwo odkrywa te nowe funkcje to następuje wtedy „technologiczna epifania”, czyli identyfikacja nowych wartości dla klienta, których skuteczne przekazanie na rynek stanowi o uzyskaniu statusu „bycia pierwszym”.

Dużą rolę w uzyskaniu takiej pozycji na rynku odgrywa zastosowane wzornictwo, które może skutecznie uwypuklić nowe znaczenie produktu oparte na nowej technologii. Dotychczas zmiany designu miały na celu podtrzymanie propagacji produktu rozwijanego wskutek innowacji inkrementalnej i wyróżnienie go na tle produktów konkurencyjnych. Natomiast pojęcie olśnienia technologicznego inaczej określa znaczenie wzornictwa (rysunek 2). Rola designu wydaje się być istotną na początku wprowadzenia nowej technologii, zwłaszcza w przypadku, kiedy pojawia się ona w wyniku przełomu. Nowa technologia w fazie załóżkowej tworzy wiele możliwości dla kreowania nowych znaczeń produktów. Część z nich staje się oczywistymi z punktu widzenia użytkowników natomiast niektóre pozostają aktualnie utajonymi — w przyszłości zostaną ujawnione. W takim przypadku istnieje prawdopodobieństwo, iż oferowane znaczenia pochodne produktu wynikające z zastosowania nowej technologii nie odpowiadają oczekiwanemu przez rynek znaczeniu istniejącego produktu.

Jeżeli natomiast proponowane znaczenie pochodne produktu odpowiada wymogom rynko-

Rysunek 2. Ramy konceptualizacji substytucji epifanii i screeningu technologicznego



Źródło: (Bouganza i in., 2015, s. 395).

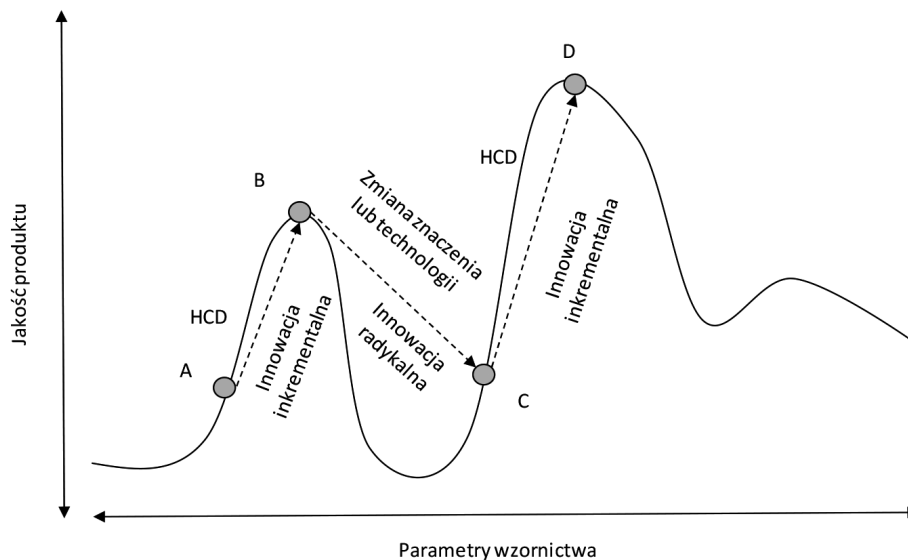
wym, to przedsiębiorstwa komercjalizują nową technologię poprzez substytucje starej. Alternatywą dla substytucji staje się epifania, która następuje w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo odkrywa nowe znaczenie rynkowe produktu wynikające z zastosowania nowej technologii, której zastosowanie zostało pominięte przez dotychczasowych konkurentów.

Oczekiwanym celem wynikającym z powstałego olśnienia technologicznego jest identyfikacja nowej wartości dla klienta będącej skutkiem wykorzystania zaistniałej nieciągłości między zastosowaniem starej i nowej technologii (Smid, 2017).

Konceptualizacja nowego produktu i epifania a innowacja wiedzona przez wzornictwo

Przyjmuje się również, że powiązanie między wzornictwem a innowacją wymaga zwiększenia uwagi zwłaszcza ze względu na wzrost znaczenia procesu rozwoju nowego produktu. Pojęcie wzornictwa należy powiązać z potrzebą nadania produktowi znaczenia rynkowego. Znaczenie nadania właściwej formy produktu ma wpływ na proces skutecznej komercjalizacji. Stosowane wzornictwo produktu powołuje się często na podstawy kulturowe i psychologiczne zaspokajanych potrzeb klienta (Norman i Verganti, 2014). W określonych warunkach eksploatacyjnych i przy istniejącej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwo nie jest w stanie zoptymalizować parametrów charakterystyki produktu, co skutkuje osiągnięciem maksymalnej w tej sytuacji korzyści dla klienta i wartości produktu przez niego postrzeganej (rysunek 3). W pewnym momencie dalszy wzrost wartości oferowanej możliwy jest poprzez innowację radykalną lub też poprzez zmianę znaczenia produktu opartego na dotychczasowej technologii.

Rysunek 3. Zależność między wzornictwem zorientowanym na użytkownika (ang. HCD) a procesem innowacyjnym radykalnym i innowacyjnym



Źródło: (Norman i Verganti, 2014, s. 85).

Jednakże w przypadku innowacji radykalnej określenie skutecznego wykorzystania podejścia HCD wciąż wymaga potwierdzenia. Zwłaszcza w przypadku zmiany technologicznej jako źródła innowacji radykalnej, rola wzornictwa jest do doprecyzowania. Radykalna innowacja może pojawić się bez wątplenia jako skutek zmiany znaczenia przedmiotu. Wzornictwo jest wtedy nadawaniem sensu rzeczom, a ich znaczenie wpływa na chęć posiadania ich przez użytkowników. Rola i wpływ wzornictwa na innowację radykalną są warte analizy. W pierwszej kolejności należy doprecyzować samą definicję innowacji radykalnej. Proponowana perspektywa zakłada zatem występowanie zależności między technologią, znaczeniem (produktu) i innowacją. Znaczenie produktu i technologia są nośnikami procesu innowacyjnego radykalnego i inkrementalnego. Zależność ta staje się bardzo interesującym czynnikiem kształtującym proces zarządzania przedsiębiorstwa. HCD nie jest zbiorem konkretnych zasad, ale pewnego rodzaju filozofią prowadzenia procesu innowacyjnego zakładającego, iż innowacja powstaje na podstawie obserwacji użytkownika, jego przyzwyczajęń, jego aktywności. W oparciu o możliwe relacje występujące między znaczeniem produktu a technologią zastosowanie HCD umożliwia wyróżnienie epifanii technologicznej jako odrębnego typu innowacji. Będzie nim radykalna zmiana znaczenia, czy też określenie nowego znaczenia powodowane pojawieniem się nowej technologii, lub też wykorzystaniem nowej technologii w nowym kontekście. Olsnienie technologiczne skutkuje zdefiniowaniem nowego przedmiotu wytworzonego w oparciu o nową technologię, stąd jego nowe znaczenie dla użytkownika i powodowanie pojawienia się u niego nowej potrzeby, często kojarzonej w ramach orientacji marketingowej z uzyskaniem wyższego poziomu aspiracji i konsumpcji klienta. Nowe wzornictwo jest katalizatorem takiej skutecznej interpretacji, a w oparciu przeprowadzone badania stwierdzono, że znaczna część przedsiębiorstw odniosła sukces dzięki innowacji opartej na zastosowaniu nowego designu, a nie na nowej technologii (Kembaren, Simatupang, Larso i Wiyancoko, 2014). W konsekwencji rośnie świadomość organizacji, że wiedza

o możliwych nowych znaczeniach produktów jest rozproszona w otoczeniu przedsiębiorstw co wzmacnia potrzebę komunikacji z interesariuszami. Stąd potrzeba rozwoju zdolności organizacyjnych umożliwiających nawiązywania ścisłych relacji z osobami lub organizacjami zogniskowanymi na poszukiwaniach trendów rozwojowych i tworzeniu wizji nowych znaczeń dla produktów oraz ich możliwych ewolucji z posiadanymi lub możliwymi do dyspozycji aktywami, technologiami i innymi zasobami (Chen, Liu, Wu i Zhang, 2014).

Podsumowanie

Epifania staje się interesującym problemem badawczym, zwłaszcza kwestia jej stymulacji pozostaje w centrum zainteresowania. Kluczowym powodem tego staje się znalezienie licznych zastosowań nowych technologii przekładających się na identyfikację nowego znaczenia produktów dla klienta. Wiąże się to również z określeniem nowych funkcji użytkowych. Proces ten będzie obejmował wprowadzenie epifanii technologicznej jako punktu wyjścia dla procesu zarządzania nową technologią. Poszukiwania nowego znaczenia produktu prowadzone są najczęściej przez przedsiębiorstwa poprzez przyjęcie perspektywy klienta, a działania koncentrują się na analizie jego potrzeb. W przypadku innowacji radykalnej takie podejście jest jednak niewystarczające, potrzebna jest zatem dogłębna i wnikliwa analiza możliwych zastosowań samej technologii. Przedstawione czynniki stymulujące pojawienie się nowej znaczeniowości i wstępna koncepcja procesu innowacji radykalnej opartej na epifanii wydaje się być obiecująca w zakresie modelowania nowych produktów. Trudną zatem mówić o realizacji celu badawczego. Czy też o wyczerpaniu obszaru badawczego, wręcz przeciwnie należy zdefiniować nowe wyzwania w obszarze uściślenia ujęcia ilościowego przedstawionych modeli. Modele te w przyszłości umożliwią nie tylko zdefiniowanie nowych zastosowań dla urządzeń opartych na zastosowaniu nowych technologii, ale również będą służyć racjonalnej ewaluacji oferowanej klientowi wartości wynikających z ich użytkowania.

Bibliografia

- Beise, M. (2005). Lead Markets: Country-Specific Driver of the Global Diffusion of Innovations. *Research Policy*, 33, 997–1018. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.03.003>
- Bouganza, T., Dell'Era, C., Pellizzoni, E., Trabucchi, D. i Verganti, R. (2015). Unveiling the Potentialities Provided by New Technologies: A Process to Pursue Technology Epiphanies in the Smartphone App Industry. *Creativity and Innovation Management*, 4(3), 391–412. <https://doi.org/10.1111/caim.2141>
- Chen, A., Liu, W., Wu, Z. i Zhang, J. (2014). On the Systematic Method to Enhance the Epiphany Ability of Individuals. *Procedia Computer Science*, 31, 740–746. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.05.322>
- Crozier, M. (1993). Przedsiębiorstwo na podsluchu *Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. Warszawa: PWE.
- Filipowicz, P. (2013). *Zarządzanie proinnowacyjne technologią w kształtowaniu strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Kraków: Wydawnictwo AGH.

- Filipowicz, P. (2019). *New Product Conceptualization Through the Technology Based Use Function Reconfiguration*. Referat wygłoszony na IAM International Conference on Innovation and Management. Hiroshima.
- Goto, S. (2017). Technology Epiphany and an Integrated Product and Service. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(2), 34–44. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242017000200005>
- Goto, S. i Ishida, S. (2014). Technology development strategy for radical product meaning. *International Journal of Business and Systems Research*, (4), 402–417. <https://doi.org/10.1504/ijbsr.2014.065017>
- Kembaren, P., Simatupang, T. M., Larso, D. i Wiyancoko, D. (2014). Design Driven Innovation Practices in Designpreneur led Creative Industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 91–105. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242014000300007>
- Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37, 117–124.
- Magistretti, S, Dell'era, C., Oberg, A. i Verganti, R. (2017): *Managing technology development: A two-steps process to discover new meanings*. Referat wygłoszony na Research Perspectives on Creative Intersections, Design Management Academy Conference. Hong Kong.
- Norman, D. A. i Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: design research vs. Technology and meaning change. *Design Issues*, (1), 78–96. https://doi.org/10.1162/desi_a_00250
- Śmid, W. (2017). *Umysł technologiczny*. Warszawa: CeDeWu.
- Verganti, R. (2011). Radical Design and Technology Epiphanies: A New Focus for Research on Design Management. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 384–388. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00807.x>



Książka jest pierwszą w Polsce publikacją na temat internacjonalizacji klubów i innych organizacji sportowych. Pokazuje także możliwości zwiększenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw dzięki powiązaniu ze sportem. Sport jako zjawisko społeczne jest dziedziną niezwykle różnorodną i wielowymiarową, w której zachodzą systematyczne zmiany wynikające z rozwoju cywilizacji oraz przemian społecznych, kulturowych, technologicznych, ekonomicznych.

Sport podlega profesjonalizacji i komercjalizacji. Organizacje sportowe różnego szczebla i z różnych dyscyplin sportowych realizują zarówno cele sportowe, jak i ekonomiczne, muszą więc pozyskiwać zasoby finansowe dla swego funkcjonowania. Według autora organizacje sportowe, podobnie jak przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, podlegają procesowi internacjonalizacji rozumianej jako zwiększanie zaangażowania w działania na rynkach zagranicznych. Autor zwrócił też uwagę na zjawisko semiglobalizacji, czyli jednoczesnego przywiązania do społeczności lokalnej i rozwijania internacjonalizacji organizacji sportowych, jak np. pozyskiwanie z zagranicy zasobów niezbędnych do ich funkcjonowania, tj. sportowców, trenerów, menedżerów zasobów finansowych i rzeczowych, oraz działania marketingowe i sprzedażowe na rynkach zagranicznych.

Książkę wzbogacają liczne analizy przypadków rozwoju działania organizacji sportowych na rynkach zagranicznych oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw stosujących strategię powiązania ze sportem.

polecamy

www.pwe.com.pl

mgr Karolina Gębska

Uniwersytet Zielonogórski

ORCID: 0000-0002-9677-1277

e-mail: k.gebska@wez.uz.zgora.pl

Warunki skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania

Conditions for effective implementation of a model solution that demonstrates the creation of value within the framework of cooperation

Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie uwarunkowań skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania. Na potrzeby niniejszej publikacji przeprowadzono badanie, którego celem było wyłonienie determinant współdziałania zakładającego kreowanie wartości w ramach współdziałania. Pierwsza część artykułu teoretycznie przedstawia determinanty współdziałania, którego celem jest kreowanie wartości w jego ramach. Nawiązanie do nich zawarto w części badawczej artykułu, gdzie stały się one przedmiotem badań. Druga część artykułu prezentuje opracowanie na podstawie literatury pojęcie współdziałania w kontekście kreowania wartości. Trzecia z nich przedstawia wyniki badań, których celem była identyfikacja warunków skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania na przykładzie dwóch sektorów — nauki i biznesu.

Słowa kluczowe

współdziałanie, kreowanie wartości, nauka, biznes

The purpose of this article is to find the conditions for an effective implementation of a model solution that demonstrates the creation of value within the framework of cooperation. For the purposes of this publication, a study was carried out, the purpose of which was to identify the determinants of cooperation that assumes the creation of value within the framework of cooperation. The first part of the article theoretically presents the determinants of cooperation, the purpose of which is to create values within the framework of cooperation. The reference to them was included in the research part of the article, where they became the subject of research. The second part of the article presents a study based on literature, the concept of cooperation in the context of value creation. The third of them presents the results of the research aimed at identifying the conditions for effective implementation of the model solution showing the creation of values in the framework of cooperation on the example of two sectors — science and business.

Keywords

cooperation, creating values, science, business

JEL: R1, L14

Wprowadzenie

Współdziałanie jest relacją opierającą się na zaangażowaniu stron biorących w nim udział. Do jego zaistnienia konieczne jest występowanie minimum dwóch współdziałających aktorów. W celu zaistnienia tej relacji o trwałym charakterze konieczne jest zaangażowanie podmiotów, pomiędzy którymi mają zaistnieć związki relacyjne oraz ocena wpływu kluczowych determinant. Kreowanie wartości ze współdziałania jest procesem ukazującym korzyść dla za-

angażowanych stron, a zarazem stanowi jego efekt końcowy. Istotnie, od potrzeb i oczekiwań zaangażowanych stron zależeć będzie, jaki charakter i formę owa wartość będzie mieć. Aktualnie sektorami, których współdziałanie jest istotne z punktu widzenia rozwoju gospodarczego, innowacyjności i konkurencyjności są środowiska nauki i biznesu. Artykuł ma za zadanie wskazać uwarunkowania skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania. W pierwszej części omówiono determinanty skutecz-

nego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania. Następnie przybliżone zostało współdziałanie w kontekście kreowania wartości. Ostatnim etapem podlegającym analizie była prezentacja badań wskazującego uwarunkowania skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania. Przeprowadzone badanie ukazywało warunki skutecznego wdrożenia modelowego kreowania wartości na dwóch grupach badawczych: przedstawiciele biznesu oraz nauki.

Determinanty skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania

Ukazanie wartości w ramach współdziałania wymaga zaangażowania od związanych w jego ramach stron. Przy pełnym zaangażowaniu możliwe jest wystąpienie maksymalnego kreowania wartości z niego uzyskiwanej. Do czynników zaliczanych do determinant skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania zaliczyć można: zdolność dynamiczną, kompetencje relacyjne, kluczowe zasoby, zarządzanie dynamiczne i kapitał intelektualny.

Pierwszą z determinant jest posiadanie zdolności dynamicznych. Zjawisko to pozwala organizacji w odpowiednim momencie adekwatnie zareagować na zmianę. „Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszystkich zmian. Sednem dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwala-

ją na adaptację do zmieniających się warunków” (Stańczyk-Hugiet, 2010, s. 80).

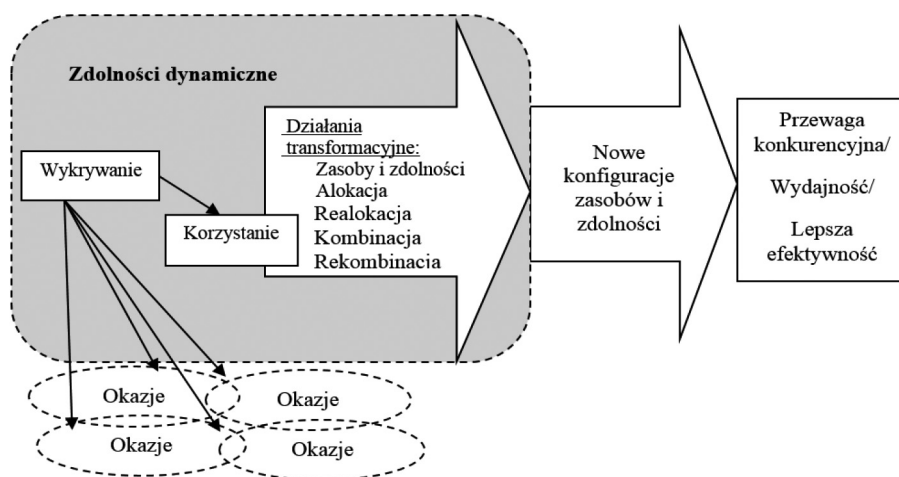
Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa to umiejętność, której posiadanie warunkowane jest przez możliwość wykorzystania go w określonych ramach. W jego zakresie mieszczą się takie procesy jak: wykrywanie okazji, korzystanie oraz działania transformacyjne (rysunek 1), wpisujące się w ramy koncepcyjne zdolności dynamicznej.

Zdolności dynamiczne, które zawierają w sobie wielorakość elementów na etapie transformacji przekształcają się w nowe konfiguracje zasobów i zdolności, co — w efekcie końcowym — generuje przewagę konkurencyjną, wydajność oraz lepszą efektywność. To, jaki efekt zostanie osiągnięty zależy od kontekstu zachodzącej zmiany i posiadanych zasobów.

Kolejną determinantą współdziałania są kompetencje relacyjne przedsiębiorstwa w oparciu o jego zasoby. Do analitycznego tychże zmiennych służy wskaźnik RBV (*resource-based view on the firm*). Metoda ta jest analizą zjawisk, które naturalnie zachodzą w przedsiębiorstwie w ramach branży i otoczenia konkurencyjnego. Dzięki temu strategia ta wykorzystuje zestawienie czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Polityka tej metody nastawiona jest na korzystanie z zasobów wszędzie tam, gdzie możliwe jest osiągnięcie jak największej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o jak najlepszą jakość zasobów. Istotna jest prawidłowość, że zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa niesie ze sobą zwiększenie jakości tychże zasobów. Warunek ten zaistnieje, kiedy istnieje realne uzasadnienie ekonomiczne takich działań (Barney, Wright i Ketchen, 2001, s. 625–641).

Do determinant współdziałania zaliczane są kluczowe zasoby, zarówno te posiadane, jak i pozyskiwane. W zagadnieniu konieczności wystąpienia we

Rysunek 1. Ramy koncepcyjne zdolności dynamicznej



Źródło: (Erikson, 2013, s. 307).

współdziałaniu kryją się te posiadające różnorodny charakter. W kontekście omawianej tematyki kluczowe zasoby muszą cechować się (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2011, s. 149–154):

- cennością — gdy pozwalają na sprawne działanie i adaptację do otoczenia oraz umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klienta,

przez przedsiębiorstwa”. Autor ten w ramach opisu procesu zarządzania dynamicznego wyodrębnił pięć głównych wymiarów i elementów zarządzania dynamicznego. Do tej pierwszej kategorii zaliczone zostały: innowacyjność, szybkość działania, instytucjonalizacja oraz migracja wartości. Tablica 1 obrazuje związki między wymiarami i elementami zarządzania dynamicznego.

Tablica 1. Wymiary i elementy zarządzania dynamicznego

Wymiary oraz elementy zarządzania dynamicznego				
	Wymiary			
	Innowacyjność	Szybkość działania	Instytucjonalizacja	Migracja wartości
Elementy zarządzania dynamicznego	Nowe technologie	Modele biznesu	Działania globalne	Rekonfiguracja zasobów
	Badania i rozwój	Monitorowanie otoczenia	Wirtualizacja Struktura organizacyjna	Kluczowe procesy i produkty

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rafało, 2013, s. 74–75).

- rzadkością — gdy nie są powszechnie dostępne na rynku i ograniczona jest ich substytucja,
- trudnością do imitacji — trudne do skopiowania przez konkurentów, zapewniające jednocześnie trwałość przewagi konkurencyjnej,
- dobrym zorganizowaniem — gdy organizacja jest zdolna do efektywnego wykorzystania swych zasobów przez formalne struktury, polityki funkcjonalne i systemy kontroli,
- elastycznością — gdy można dostosować je do nowych sytuacji, przez co jest większe prawdopodobieństwo zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej,
- niezawłaszczalnością — gdy generowane przez nie zyski nie mogą zostać przechwycone (zawłaszczane) przez innych.

Założeniem istotnym dla zauważalności procesu współdziałania jest przechwytywanie, generowanie i łączenie zasobów. Jest ono jednym z efektów wynikających ze współdziałania. Ewolucja zasobów w ramach relacji współdziałania sprzyja rozwinięciu i pogłębieniu tej relacji.

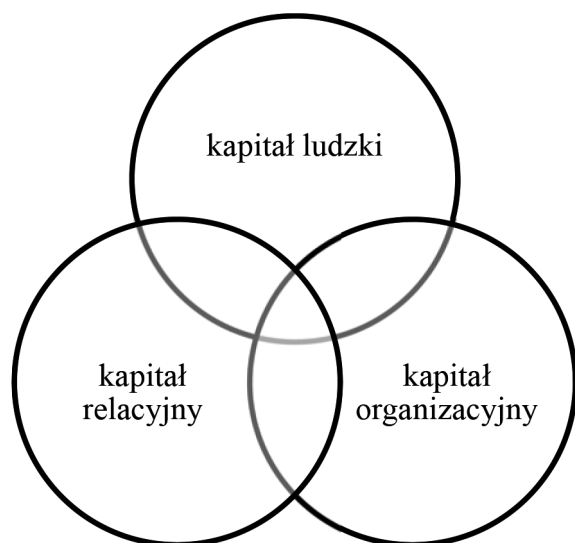
Aby adaptować zmiany organizacje muszą posiadać zdolności dynamiczne. Jest to szczególnie ważna umiejętność, jeśli zmiany te mają charakter dynamiczny, a koniecznością jest precyzyjne ich przeprowadzenie, minimalizujące ewentualne negatywne skutki. Zdaniem E. Stańczyk-Hugiet (2010, s. 80), sednem dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwalają na adaptację do zmieniających się warunków.

Zarządzanie dynamiczne przez M. Rafała (2013, s. 68–72) rozpatrywane jest jako „zestaw wymiarów, dobrych praktyk, wdrażanych i realizowanych

Analiza wybranych wymiarów wyszczególnia takie elementy zarządzania dynamicznego odnoszące się do współdziałania jak rekonfiguracja zasobów oraz kluczowe procesy i produkty. Mieszczą się one w wymiarze migracji wartości, co jest potwierdzeniem założenia, że kombinacja tychże zmiennych może stanowić modelowe rozwiązanie ukazujące kreowanie wartości w ramach współdziałania.

Kapitał intelektualny — według E. Skawińskiej i R. I. Zalewskiego (2016, s. 22) — stanowi składnik kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Są one, według autorów, dowodem przekształcania zasobów w kapitał. Definicja ta ukazuje ewolucyjne podejście do kapitału intelektualnego jako bodźca przekształcającego zasoby w kapitał. W skład komponentów kapitału intelektualnego zaliczyć można: kompetencje pracowników, wewnętrzną strukturę organizacji oraz zewnętrzną strukturę organizacji (Korpus, 2015, s. 44). W celu uszczegółowienia opracowywanego zagadnienia istotne jest wyszczególnienie jego elementów oraz związków między nimi (rysunek 2), do którego zalicza się: kapitał ludzki, relacyjny i organizacyjny.

Kapitał relacyjny odnosi się do wszelkich interakcji organizacji z otoczeniem. Umiejętność odpowiedniego tworzenia relacji oraz zarządzania powstałymi w ich ramach więzi przyjmuje formę kapitału relacyjnego. Kapitał organizacyjny z kolei mieści w sobie wszelkie działania przynoszące wartość w postaci zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa ujawniającego się we wspieraniu systemów organizacyjnych. Kapitał organizacyjny to suma wartości, które nie ulegają zmianie wraz ze zmianami w organizacji (przekształcenia, zmiany personalne). Kapitał ludzki natomiast koncentruje

Rysunek 2. Składowe kapitału intelektualnego

Źródło: (Samul, 2013, s. 235).

się na człowieku jako źródle cech i umiejętności, których eksploatacja następuje w wyniku wykonywanej na rzecz przedsiębiorstwa pracy.

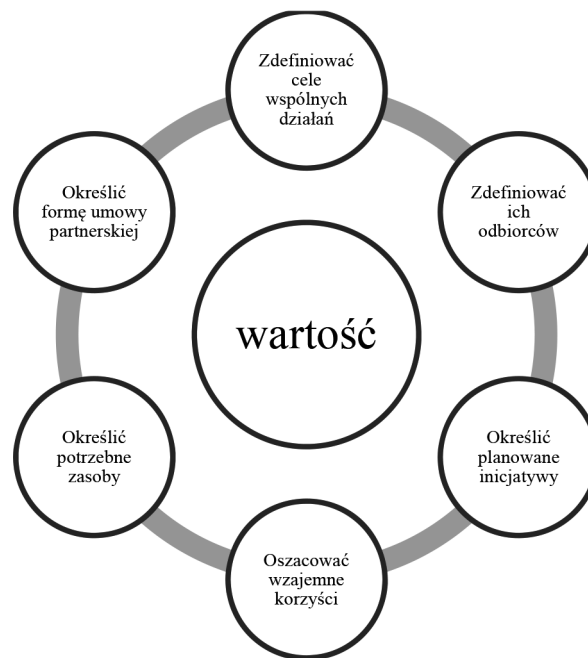
Współdziałanie w aspekcie kreowania wartości

Najbardziej eksploatowanym pojęciem w ramach relacji minimum dwóch zaangażowanych stron przynoszącej dla nich korzyści i wartość jest współpraca. W związku z tym organizacje są nieprzystosowane do prowadzenia trwałej relacji definiowanej jako współdziałanie, co rodzi występowanie trudnych do pokonania barier. Współdziałanie jest ujęciem szerszym od współpracy, działania w jego ramach noszą cechy współpracy. Analiza studium przypadku jednostek samorządu terytorialnego wskazuje, że największą barierą występującą w ich przypadku jest niewłaściwe przygotowanie organizacji do procesu współdziałania. Przyczyną tego stanu rzeczy jest „zamknięcie” w trybie ustawowym spektrum działalności i możliwości podejmowanych relacji. W przypadku tych organizacji współdziałanie ogranicza się tylko do formalnego charakteru stosunków. Zauważalne jest też niedocenie orientacji na klienta i długookresowe współdziałanie, co skutkuje brakiem pogłębienia tych determinant w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Kozuch, 2008, s. 124).

Interesariusze mogą mieć wpływ na kreowanie długoterminowej wartości przy zachowaniu warunku, że będą odpowiednio kształtowane relacje

sprzyjające budowaniu kapitału relacyjnego. Takowe działania mogą doprowadzić do uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej o charakterze unikatowym i trudnym do przechwycenia przez inne organizacje. Istotną staje się w tym przypadku koncentracja na podejściu zasobowym. W przypadku współdziałania są nimi: wiedza, kompetencje i zdolności relacyjne zaangażowanych stron.

Generowanie wartości w przedsiębiorstwie jest procesem zamkniętym, jednakże poprzez doskonalenie zasobów przebiegające w jego ramach staje się procesem otwartym, to znaczy opartym na tych samych procesach i ich powtarzalności w ramach udoskonalania tychże zasobów. Przedstawione założenie zilustrowano na rysunku 3, gdzie wskazano nieskończoność działań wchodzących w skład procesu zarządzania wartością w przedsiębiorstwie.

Rysunek 3. Proces zarządzania wartością w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, 2014, s. 22).

Proces zarządzania wartością w przedsiębiorstwie przebiega w 7 etapach, w którym zauważyć można cechy jego nieskończoności. Za jego początek uznać można definiowanie celów wspólnych działań, a następnie definiowanie odbiorców tychże działań. W ramach zestawienia planowanych rezultatów z charakterystyką grup docelowych wyszczególnić można planowane inicjatywy. Mając punkt odniesienia w postaci tychże działań, szacunkowo można poddać wzajemne korzyści. Po przeanalizowaniu potencjalnej opłacalności tychże przedsię-

wzięć, niezbędną czynnością jest określenie potrzebnych zasobów. Ostatni etap przyjmuje formę formalizacji ustaleń, gdzie następuje zawarcie niezbędnych umów partnerskich zawierających zakres indywidualnych obowiązków stron oraz wspólnych działań. Proces ten może przejść na kolejny etap, w którym to nawiązana już i związana prawnie relacja może przejść przez przededefiniowanie celów wspólnych działań.

W kreowaniu wartości ze współdziałania uzasadnienie znajduje podejście procesowe. W jego ramach tworzony jest powtarzalny zespół czynności (Wójcik, 2017, s. 26), na który składają się:

1. Pozyskanie informacji o wymaganiach co do realizacji oczekiwanej usługi.
2. Utrwalenie tych informacji.
3. Udostępnienie standardów realizacyjnych osobom odpowiedzialnym za ich wykonanie.
4. Zapewnienie zgodności realizacyjnej z wymaganiami dot. specyfikacji wedle ustaw i umów relacyjnych.
5. Zapewnienie realizacji i dostawy wedle wytycznych partnera.

W ramach procesu monitorowania przez okres trwania niniejszych czynności na bieżąco badane jest zadowolenie partnera, a wyniki poddawane są bieżącej analizie.

Do budowania wartości w ramach współdziałania zalicza się determinanty budowania sukcesu tej relacji charakteryzujące się wielokontekstowym obrazem działalności organizacji. Są nimi: nieustanne weryfikowanie i analiza więzi międzyorganizacyjnych, zbieżność technologiczna pozwalająca na wymianę doświadczeń i zrozumienie, dopasowane procesy organizacyjne sprzyjające kooperacji, odpowiednie struktury organizacyjne zapewniające organizacyjne możliwości współpracy oraz zbieżność kulturowa, budowa wspólnie dzielonych wartości (Klimas, 2013, s. 195). Usystematyzowanie tych elementów jest dowodem na to, że dla skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania istotne jest jednoczesne występowanie determinant wchodzących w jego skład.

Warunki skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania — wyniki badań

Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono badanie, w którego zakres wchodziły dwie grupy badawcze. Pierwszą z nich stanowili przedstawiciele przedsiębiorstw, z kolei tę drugą reprezentanci ośrodków naukowych rozumianych jako

pracownicy naukowcy uczelni wyższych oraz ośrodków wspierających innowacje, przedsiębiorczość i rozwój technologii. Liczebność całej grupy badawczej wynosi 120 jednostek. Obie grupy badawcze swą działalność lokalizują na terytorium województwa lubuskiego. Badanie przeprowadzone zostało w okresie obejmującym listopad i grudzień 2018 roku. Celem procedury badawczej było zidentyfikowanie warunków skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania. Wyłonieniu tychże determinant sprzyjało sformułowanie trzech hipotez:

- H1: Czynnikiem determinującym i sprzyjającym współdziałaniu na linii biznes–nauka są zasoby i ich dostępność.
- H2: Kluczowe zasoby dla obu zaangażowanych we współdziałanie grup mają charakter zewnętrzny.
- H3: Dla obu zaangażowanych stron najcenniejszym zasobem jest kapitał ludzki.

Badaniu poddane zostały dwie grupy badawcze — przedstawiciele środowiska biznesu i naukowego. Motywem ich doboru było rozpoznanie własnych potrzeb i oczekiwań względem przedstawicieli drugiej strony zaangażowanej we współdziałanie.

Pierwsze pytanie zadane przedstawicielom obu środowisk dotyczyło wskazania czynników determinujących współdziałanie nauki i biznesu (tablica 2). Badanym zaproponowano kombinację odpowiedzi, w której skład wchodziły: zdolności relacyjne, zarządzanie dynamiczne, dostęp do kluczowych zasobów. Pozostawiono możliwość wskazania tychże determinant wedle własnego uznania.

Zestawienie otrzymanych odpowiedzi wskazało, że dla obu z nich kluczowe czynniki determinujące współdziałanie mają różnorodne znaczenie. Zdaniem przedsiębiorców najistotniejszy jest dostęp do kluczowych zasobów (53,6%), zaś przedstawiciele świata naukowego zaważyli, że najbardziej istotne jest posiadanie zdolności relacyjnych (76,9%). Pozwala to wysnuć wniosek, że przedsiębiorcy ujmują specyfikę współdziałania obu grup bardziej jednoznacznie, sprowadzając czynniki wpływające na tę relację do posiadania zasobów jako podstawy do przynoszącego efekty w postaci przynoszącego korzyści współdziałania. Środowisko naukowe przyjęło orientację elastyczną, w której kluczową determinantę stanowią zdolności relacyjne ujmowane jako zespół umiejętności prowadzenia i zarządzania w obrębie relacji.

Kolejne pytanie zadane obu grupom badawczym miało na celu doprecyzować wcześniejsze i próbowało scharakteryzować kluczowe zasoby niezbędne do współdziałania (tablica 3). Zapytano w nim o umiejscowienie kluczowych zasobów relacyjnych niezbędnych do współdziałania. Zakres odpowiedzi wskazał na 3 lokalizacje: wewnętrzne, zewnętrzne oraz jednoczesne występowanie ich obu. Kolejna

Tablica 2. Jakie są kluczowe czynniki determinujące współdziałanie nauka–biznes?

Wyszczególnienie	Biznes	Nauka
Zdolności relacyjne	46,4%	76,9%
Zarządzanie dynamiczne	40,6%	15,4%
Dostęp do kluczowych zasobów	53,6%	43,6%
Pozostałe	1,4%	5,2%
	Prawidłowość oraz dostęp do informacji	Zależy w jakim układzie współpracy Znajomości i układy międzyludzkie

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 3. Jaki charakter mają kluczowe zasoby relacyjne niezbędne do współdziałania?

Wyszczególnienie	Biznes	Nauka
Głównie wewnętrzne zasoby relacyjne	12,8%	12,8%
Głównie zewnętrzne zasoby relacyjne	11,6%	15,4%
Zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne	60,9%	64,1%
Trudno powiedzieć	15,9%	7,7%

Źródło: opracowanie własne.

z odpowiedzi założyła, że respondentom może być trudno wypowiedzieć się w tej kwestii.

Zauważa się ogólną zgodność badanych w ramach poruszonej kwestii. Przedstawiciele obu sektorów wskazali na jednoczesne występowanie wewnętrznych i zewnętrznych sektorów (60,9% i 64,1%). Różnica nastąpiła we wskazaniu drugiego w kolejności umiejscowienia kluczowych zasobów we współdziałaniu. Przedsiębiorcom było „trudno powiedzieć”, natomiast środowisko akademickie określiło, że są one ułożone wewnętrznie.

Kolejne pytanie dotyczyło wyłonienia najcenniejszego elementu kapitału intelektualnego dla badanych grup (tablica 4). Do dyspozycji pozostawiono trzy typy odpowiedzi: kapitał ludzki, strukturalny oraz relacyjny.

Badani z grupy przedsiębiorstw jednoznacznie wskazali, że najistotniejszym elementem kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki (79,7%). Przedstawiciele środowiska akademickiego zrównoważyli swoje zdanie, jednocześnie wskazując na kapitał ludzki i relacyjny (48,7%). Przypuszczać można, że ta druga grupa rozpatruje szersze ujęcie rozważa-

Tablica 4. Który element kapitału intelektualnego jest najcenniejszy?

Wyszczególnienie	Biznes	Nauka
Kapitał ludzki	79,7%	48,7%
Kapitał strukturalny	5,8%	2,6%
Kapitał relacyjny	14,5%	48,7%

Źródło: opracowanie własne.

nego problemu ze względu na teoretyczne i analityczne podejście do relacji.

Podsumowanie

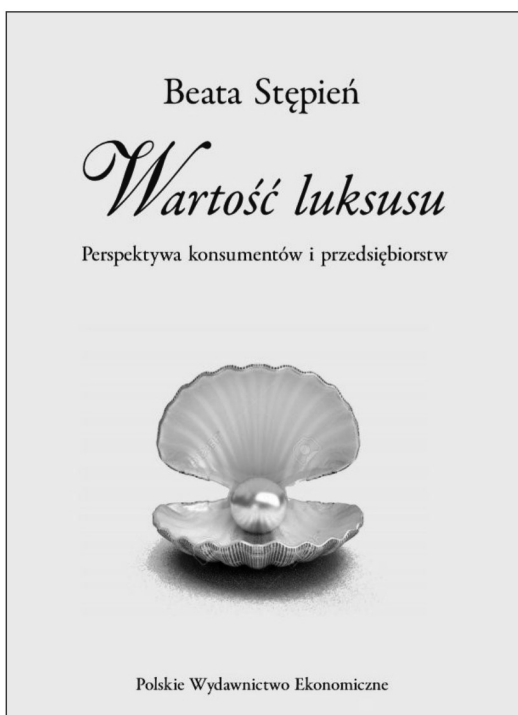
Przeprowadzone badania miały za zadanie zweryfikować kluczowe hipotezy przed nim postawione. Pierwsza z nich brzmiąca: „Czynnikami determinującym i sprzyjającym współdziałaniu na linii biznes–nauka są zasoby i ich dostępność” została zweryfikowana pozytywnie. Obie badane strony prowadzonego badania wskazały na tę odpowiedź. Druga hipoteza „Kluczowe zasoby dla obu zaangażowanych we współdziałanie grup mają charakter zewnętrzny” została częściowo potwierdzona. Pochodzące z obu środowisk grupy badawcze jednoznacznie wskazały na dwojaki sposób występowania kluczowych we współdziałaniu zasobów, a mianowicie na pochodzenie wewnętrzne, jak i podlegające analizie zewnętrzne. Trzecia hipoteza brzmiąca: „Dla obu zaangażowanych stron najcenniejszym zasobem jest kapitał ludzki” została potwierdzona. Badani dominująco definiowali ten rodzaj kapitału jako najcenniejszy. Interesujące jest równoważne podejście do kapitału relacyjnego jako elementu kapitału intelektualnego przez przedstawicieli nauki. Niniejsze badanie potwierdziło, że obie grupy tożsamo traktują badane kategorie. Godna uwagi jest empiryczna zgodność dotycząca poruszanych kwestii, co stanowi szansę na nawiązanie trwałej relacji współdziałania.

W świetle opracowanych badań warunkiem skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania ukazującego kreowanie wartości w ramach współdziałania są zasoby oraz ich dostępność dla wszystkich stron powiązanych relacją współdziałania. Ponieważ — wniosując z otrzymanych wyników badań — kluczowe zasoby współdziałania mają charakter zewnętrzny, warunkiem skutecznego wdrożenia modelowego rozwiązania będzie ich pozyskanie oraz rozwijanie i łączenie. Otrzymane wyniki doceniają rolę kapitału ludzkiego jako czynnika zapewniającego płynność prowadzonych relacji.

Bibliografia

- Barney, J., Wright, M. i Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view on the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research — a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306–327. <https://doi.org/10.1108/bjom-jul-2011-0072>
- Klimas, P. (2013). Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej. *Studia Ekonomiczne — Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141. <https://doi.org/10.33119/se.2017.309>
- Korpus, J. (2015). Ochrona kapitału intelektualnego w procesach fuzji i przejęć. *Przegląd Organizacji*, (12).
- Kożuch, B. (red.). (2008). *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Rafało, M. (2013). Zarządzanie dynamiczne — podejście wielowymiarowe. *Economics and Management*, 1, 68–72.
- Samul, J. (2013). Kapitał intelektualny w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa: teoria a praktyka. *Ekonomia i Zarządzanie*, 235.
- Skawińska, E. i Zalewski, R. I. (2016). Konkurencyjność — kluczowe czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw XXI wieku. *Przegląd Organizacji*, (3).
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012). Paradygmat relacji — czy to nowa jakość w zarządzaniu. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 116, 163–173.
- Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP. (2014). *Współpraca z NGO: Organizacja pozarządowa jako partner*. Poznań: Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. i Witczak, H. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Wójcik, G. (2017). Rola podejścia procesowego w kreowaniu wartości i doskonaleniu zarządzania organizacją. W: P. Zwiech (red.), *Zarządzanie procesowe w studiach przypadków*. Szczecin: Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. <https://doi.org/10.15584/pir.2016.8.7>

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



bestseller!

Globalna fala demokratyzacji luksusu i dynamicznie rosnące grupy aspirujących konsumentów z szybko rozwijających się gospodarek skłaniają do pytań o to:

- jak współcześnie jest postrzegany luksus, co obecnie stanowi o jego wartości?
- jakie cechy luksusu konsumenci z nowych rynków cenią najwyżej i dlaczego?
- jak zmienia się globalny biznes luksusu i dokąd zmierza?

Książka jest próbą odpowiedzi na te pytania. Ukazano w niej, jak konsumenci postrzegają i hierarchizują poszczególne składniki wartości dóbr uważanych za zbędne, a których sprzedaż od dekad dynamicznie rośnie. Opisano też zawłości pojmowania luksusu i rozwoju

ryнку dóbr luksusowych przez pryzmat stopniowych odstępstw od reguł, którym hołdowano przez wieki. W monografii podjęto też próbę empirycznego zbadania, jak postrzegają dobra luksusowe konsumenci na wschodzących rynkach luksusu (z Polski, Turcji, Arabii Saudyjskiej, Indii i Portugalii) i jakie czynniki różnicują to postrzeganie w kategoriach wartości, które symbolizują w porównaniu z konsumentami z tzw. starej kulebki luksusu. Wykazano, że to segmenty konsumentów skonstruowane na podstawie kryteriów psychograficznych najtrafniej przedstawiają zróżnicowane podejście do oceny wartości luksusu w skali międzynarodowej.

www.pwe.com.pl

mgr Ewa Golińska

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ORCID: 0000-0003-1817-9582

e-mail: egolinska@ath.bielsko.pl

Skuteczna komunikacja w procesie auditu wewnętrznego

Effective communication in the internal audit process

Artykuł przedstawia wybrane zagadnienia związane ze skutecznością procesu komunikacji w audicie wewnętrznym w organizacjach, które wdrożyły system zarządzania jakością według wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015. Zakres analizy obejmuje zarówno komunikację werbalną jak i pozawerbalną, skupiając się zarówno na komunikacji interpersonalnej jak i aspektach psychologii w procesach komunikacji (analiza transakcyjna).

Słowa kluczowe

audit wewnętrzny, system zarządzania jakością, skuteczna komunikacja, komunikacja interpersonalna, psychologia w procesach komunikacji, analiza transakcyjna

Selected issues related to the effectiveness of the communication process in the internal audit in organizations that have implemented the quality management system according to the PN-EN ISO 9001:2015 standard have been presented in the article. The scope of the analysis includes both: verbal and non-verbal communication, focusing on interpersonal communication and aspects of psychology in communication processes (transactional analysis).

Keywords

internal audit, quality management system, effective communication, interpersonal communication, psychology in communication processes, transaction analysis

JEL: M14

Wprowadzenie

Cykliczne przeprowadzanie auditów wewnętrznych w organizacjach, które wdrożyły system zarządzania jakością, jest nieodzowną częścią spełniania wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015. Identyczne wymagania pojawiają się w tym obszarze w innych, często integrowanych z systemami zarządzania jakością, systemach zarządzania — na przykład w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-ISO 45001:2018-06) czy w systemach zarządzania środowiskowego (PN-EN ISO 14001:2015-09) (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001).

Audity pierwszej strony, zgodnie z dobrą praktyką, przeprowadza się przynajmniej raz w roku w każdym obszarze przedsiębiorstwa, zgodnie z zakresem certyfikacji. Audity te prowadzone są przez kompetentnych, niezależnych auditorów, a skuteczność prowadzonych przez nich działań bardzo istotnie odbija się na konkurencyjności samego przedsiębiorstwa.

Każde przedsiębiorstwo samodzielnie buduje bazę swoich auditorów wewnętrznych i określa ich kluczowe kompetencje. Na ogół osoby odpowiedzial-

ne za ten proces opierają się na wytycznych normy PN-EN ISO 19011:2018-08 (*Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania*), w której zdefiniowano kompetencje auditorów. Składają się na nie: wykształcenie, doświadczenie i bardzo szeroko pojmowane *cechy osobowości* (ISO 19011). O ile wejściowy poziom wykształcenia i doświadczenia kandydata na auditora wewnętrznego stosunkowo łatwo określić i zmierzyć (udokumentować), to trzecia składowa kompetencji na ogół jest w przedsiębiorstwach zaniebywana. Podejście takie prowadzi bardzo często do nieskutecznych działań w ramach prowadzonych czynności auditowych — gdyż związane jest z zaburzeniami komunikacji w organizacji, a finalnie skutkuje zniechęceniem całej załogi do podejmowania działań w ramach wdrożonego systemu zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych czynników (zarówno z obszaru komunikacji interpersonalnej jak i związanych z wykorzystaniem psychologicznej koncepcji stosunków międzyludzkich), które — zdaniem autorki — mają kluczowy wpływ na skuteczność komunikacji w audicie wewnętrznym — zarówno na poziomie werbalnym jak i poza-

werbalnym. Decyzję o doborze czynników do analizy autorka podjęła arbitralnie, bazując na własnym wieloletnim doświadczeniu zawodowym w pracy audytora. W literaturze przedmiotu nie istnieją opracowania naukowe, które przedstawiają konkretne modele komunikacyjne w procesie auditu, których skuteczność zostałaaby potwierdzona w drodze badań naukowych. Zakres analizy nie obejmuje audytów zewnętrznych — ani drugiej (klientowskich), ani trzeciej strony (certyfikacyjnych), w których procesy komunikacyjne przebiegają inaczej. Przykład przedstawiony w niniejszej publikacji stanowi opis rzeczywistej sytuacji, która miała miejsce podczas auditu wewnętrznego przeprowadzanego przez autorkę w średnim przedsiębiorstwie przemysłowym (autorka występowała w charakterze audytora wiodącego).

Audit wewnętrzny w organizacji

Słowo *audit*, zgodnie z definicją normy z 2015 r. ISO 9000 (ISO 9000), oznacza *systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania obiektywnego dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu*. Audit wewnętrzny jest jednym z ważniejszych elementów każdego systemu zarządzania jakością, ponieważ umożliwia ocenę stanu obecnego wdrożonego systemu zarządzania w odniesieniu do jego zgodności z wymaganiami (zarówno wymaganiami normy odniesienia, stosownych wymagań prawnych, wymagań klienta, jak i wcześniej przyjętych przez organizację wymagań własnych). Obiektywna ocena z kolei jest szansą dla auditowanej organizacji — umożliwia jej doskonalenie. W wielu organizacjach, szczególnie tych o niskiej świadomości systemowej, słowo *audit* budzi jednak pejoratywne skojarzenia. Jest mylnie utożsamiane z kontrolą, czy też jej negatywnymi skutkami, które odbijają się na osobach kontrolowanych. W odniesieniu do auditu takie sytuacje nie mogą mieć miejsca — nigdy nie audituje się ludzi (a jedynie systemy, procesy, itp.), a odpowiedzialność za ewentualne niezgodności nie jest spychana na najniższe szczeble w strukturze organizacyjnej. Przeciwnie — odpowiedzialność za niedociągnięcia systemu zawsze spoczywa na najwyższym kierownictwie, którego obowiązkiem jest systemowe doskonalenie organizacji.

Skuteczność auditów wewnętrznych zależy od wielu czynników — autor wymienia trzy, najważniejsze z nich.

Po pierwsze audyty wewnętrzne nie mają szans na powodzenie, jeżeli nie są wspierane przez najwyższe kierownictwo. Nawet najbardziej kompetentny audytor nie przeprowadzi skutecznego auditu, którego efekt będzie wartością dodaną dla orga-

nizacji, jeżeli za jego działaniem nie stanie świadome kierownictwo. Według wymagań aktualnie obowiązującej normy ISO 9001 to właśnie kierownictwo organizacji odpowiedzialne jest za skuteczność komunikacji wewnętrznej w organizacji. Dla menedżerów proces komunikacji wewnętrznej stanowi instrument zarządzania, który umożliwia wdrażanie strategii organizacyjnej (Rogała, 2013). Nieskuteczna komunikacja wewnętrzna negatywnie wpływa na zaangażowanie załogi, a w skrajnych przypadkach może nawet prowadzić do braku zrozumienia, na czym polega praca, jakie zadania należy wykonać i w jakim celu. Skutkuje to obniżeniem wydajności i jakości pracy, może prowadzić do pojawienia się plotek, dezinformacji, poczucia dezintegracji, zagubienia, braku świadomości uczestniczenia w procesie pracy (Bolek, 2012).

Po drugie skuteczności procesu auditu sprzyja również zbudowanie jasnej i precyzyjnej procedury (rysunek 1) postępowania w zakresie planowania, przeprowadzania i dokumentowania tego procesu, a także w odniesieniu do prowadzenia działań poauditowych — w tym celu najlepszym przewodnikiem będzie wykorzystanie zaleceń przedstawionych w normie ISO 19011 (ISO 19011).

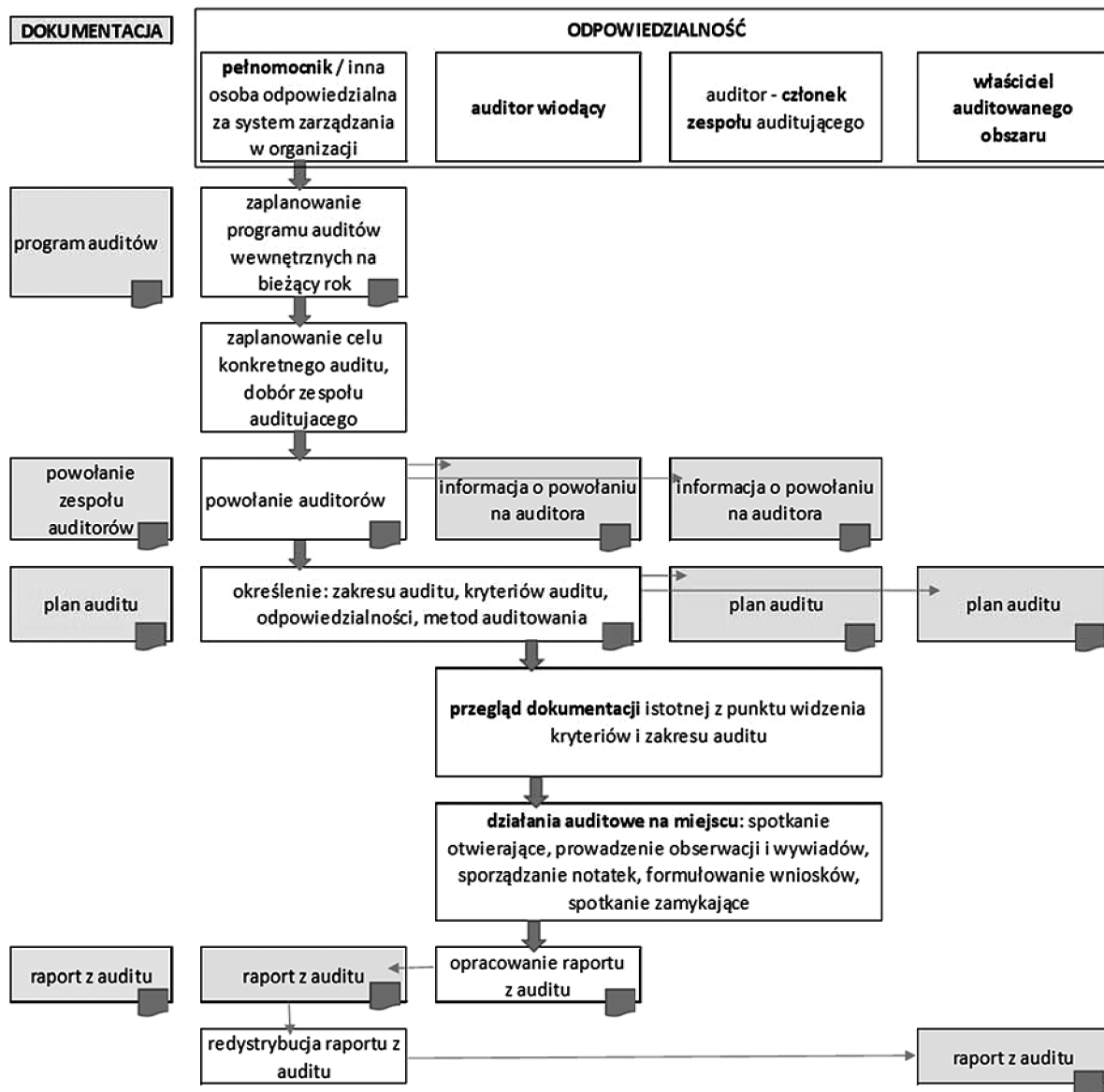
Kolejnym, trzecim czynnikiem, który ma kluczowy wpływ na skuteczność auditu wewnętrznego w organizacji, jest zapewnienie zasobów w postaci kompetentnych audytorów wewnętrznych. Jak już wcześniej, tytułem wprowadzenia, wspomniano w artykule, na kompetencje te, poza wykształceniem i doświadczeniem, składa się osobowość audytora.

Zgodnie z wytycznymi normy ISO 19011 (ISO 19011) audytor wewnętrzny powinien cechować się: zdecydowaniem, dyplomacją, spostrzegawczością, percepcją, elastycznością, wytrwałością i zdecydowaniem; powinien być otwarty, niezależny i etyczny. Zaleca się również, aby kandydaci na audytorów wewnętrznych posiadali rzetelną wiedzę nie tylko w zakresie prowadzenia samego procesu auditu, ale również byli zorientowani w strukturze organizacyjnej, powiązaniu występujących w niej procesów, celach organizacyjnych. Jednak żadne z powyżej wymienionych cech i umiejętności audytora nie są w stanie prowadzić do skutecznego działania, jeżeli audytor ma problemy w kontaktach interpersonalnych.

Skuteczna komunikacja w procesie auditu wewnętrznego

Encyklopedia PWN definiuje komunikację interpersonalną jako *podejmowanie w określonym kontekście wymiany werbalnych i pozawerbalnych sygnałów w celu osiągnięcia lepszego poziomu współ-*

Rysunek 1. Procedura prowadzenia procesu auditu wewnętrznego — fragment



Grube strzałki prezentują przepływ działań, wąskie — przepływ dokumentów.

Źródło: opracowanie własne.

działania lub pogłębiania więzi międzyludzkich. Komunikacja służy uzgodnieniu przez uczestników tego procesu wspólnego rozumienia sytuacji lub stanu i jest skuteczna tylko wówczas, kiedy definicja sytuacji jest rozumiana jednakowo przez wszystkich uczestników wymiany informacji (Griffin, 2004; Stoner, 1997). Wszystkie elementy komunikacji interpersonalnej odnoszą się do komunikacji w organizacjach. Z kolei celem nadrzędnym procesu komunikowania się w każdym przedsiębiorstwie jest zapewnienie efektywnego przekazu aktualnych, czytelnych i rzetelnych informacji wszystkim członkom organizacji. Skuteczność poziomu komunikacji oceniana jest zawsze w odniesieniu do zakła-

danych rezultatów. Jeżeli odbiorca zrozumie otrzymaną wiadomość zgodnie z intencją nadawcy, a jednocześnie cel, będący bezpośrednią przyczyną uruchomienia procesu komunikacji, zostanie osiągnięty, komunikowanie będzie można ocenić jako w pełni skuteczne (Rogala, 2013).

Ze względu na swoją złożoność procesy komunikacji wewnętrznej w organizacji zachodzą w różnorodnych formach i wymagają stosowania szerokiego wachlarza instrumentów. W zależności od uczestników aktu komunikacyjnego, ich potrzeb, celu, w jakim zainicjowano proces, a także specyfiki środowiska organizacyjnego, w którym ma on miejsce, możliwe jest wyróżnienie szeregu postaci porozumiewa-

nia się w miejscu pracy. Dokonując analizy wspomnianych form, przyjmuje się następujące kryteria podziału: sposób przekazywania wiadomości, charakter relacji łączącej nadawcę i odbiorcę oraz cel przyświecający nadawcy (Sobkowiak, 2005). Biorąc pod uwagę sposób przekazywania wiadomości, komunikowanie może przybierać formy: werbalną i niewerbalną, ustną i pisemną, bezpośrednią i pośrednią. Przy audycie wewnętrznym (w odniesieniu do procesu prowadzenia wywiadu w audycie — taki przykład został opisany w niniejszej publikacji) mamy do czynienia z bezpośrednią komunikacją ustną na poziomie werbalnym i niewerbalnym.

W każdym procesie skutecznej komunikacji, także w audycie wewnętrznym, kluczowe jest nie to co mówimy i robimy, lecz to, co dzięki konkretnym słowom, działaniom i formie wypowiedzi chcemy osiągnąć. Aby móc skutecznie komunikować się, zarówno jedna, jak i druga strona tego procesu musi mieć właściwe intencje, czyli chęć porozumienia. Z jednej strony potrzebny jest świadomy pracownik, który w przeprowadzonym audycie widzi wartość dodaną dla przedsiębiorstwa, a tym samym dla siebie. Rozumie, że prowadzone działania nie są „przesłuchaniem” i nie prowadzą do ukarania go (nawet jeżeli w auditowanym obszarze pojawiają się niezgodności), a służą jedynie do doskonalenia systemu. Z drugiej strony powinien pojawić się kompetentny auditor o zdolnościach interpersonalnych. Z kolei za budowanie świadomości w organizacji oraz prawidłowy dobór i doskonalenie auditorów wewnętrznych odpowiada najwyższe kierownictwo — bez aktywnego wsparcia „z góry” cele audytowe nie zostaną osiągnięte. Bez współpracy na tych trzech wyżej wymienionych płaszczyznach działania audytowe w organizacji nie przynoszą zamierzonych efektów, w konsekwencji organizacje o niskiej świadomości systemowej, bardzo często zamiast zaplanowanego audytu wewnętrznego prowadzą w jego miejsce działania tożsame z kontrolą.

To od predyspozycji i umiejętności interpersonalnych auditorów wewnętrznych w dużej mierze zależy, czy proces audytu będzie procesem interaktywnym, procesem wzajemnego zrozumienia i osiągania postawionych przed nim celów (Czader i Golińska, 2015). To na nich spoczywa odpowiedzialność za przeprowadzenie procesu obiektywnego, niezależnego i wiarygodnego (Benien, 2005). Należy również zwrócić uwagę, że każdej relacji interpersonalnej, w tym także w relacji pomiędzy auditorem a auditowanym, zachodzą procesy psychologiczne. Praca audytora polega na umiejętności pracy w zespole, radzeniu sobie w trudnych sytuacjach, pracy w stresie i niedoczasie, radzeniu sobie z treścią. Podczas audytu wewnętrznego obie strony reagując na interakcje zachodzące w toczącym się procesie, mogą kierować się emocjami, które nie są najlepszym doradcą.

Zagadnienia skutecznej komunikacji w audycie są niezwykle szerokie. W niniejszym opracowaniu au-

tor zdecydował się przybliżyć te z nich, które zostały wykorzystane podczas prowadzenia audytu wewnętrznego, którego fragment został zaprezentowany w artykule.

Komunikacja interpersonalna w procesie audytu wewnętrznego

Głównym źródłem informacji w audycie wewnętrznym, poza wnioskami płynącymi z obserwacji, jest wywiad — wnioskowanie na podstawie odpowiedzi, które auditor uzyskuje poprzez zadawanie pytań auditowanemu. Z procesem komunikacji wiąże się więc ważna umiejętność — umiejętność „właściwego” słuchania, które polega na słuchaniu tego, co jest mówione, zdawaniu sobie sprawy z tego, czego się nie mówi i staraniu się zrozumieć, co próbuje być powiedziane. Umiejętność aktywnego słuchania jest niezwykle ważnym elementem w kontakcie i dialogu pomiędzy auditorem a auditowanym i wymaga stosowania pewnych zasad. Są nimi między innymi: koncentracja na osobie mówiącej, unikanie emocjonalnych reakcji, pozwalanie rozmówcy na wypowiedzenie ostatniego słowa, okazywanie cierpliwości, wczuwanie się w punkt widzenia rozmówcy, unikanie rad i uszczypliwych uwag, okazywanie postawy słuchania poprzez mowę ciała (Stankiewicz, 1999; Czader i Golińska, 2015). Aktywne słuchanie opiera się na szacunku i akceptacji współrozmówcy. Technika ta posiada wiele zalet, między innymi: zapobiega powstawaniu nieporozumień, umożliwia wychwycenie najistotniejszego przekazu w natłoku informacyjnym, sprawia, że rozmówca czuje się doceniony, a jego problemy ważne, poprawia atmosferę rozmowy (Czader i Golińska, 2015).

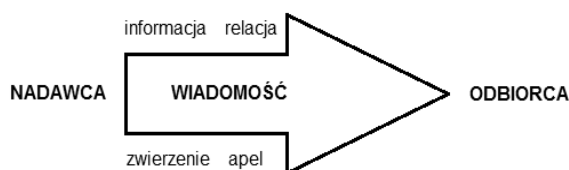
Według dobrej praktyki audytowej pytania zadawane przez audytora podczas rozmowy powinny być rozwinięciem pytań zapisanych w liście pytań kontrolnych. Pytania te muszą być zadane w odpowiedniej formie i najczęściej przyjmować postać pytań otwartych — to jest takich, na które nie da się odpowiedzieć słowem „tak” lub „nie”, lecz trzeba sformułować bardziej rozbudowaną wypowiedź. Pytania otwarte dają rozmówcy okazję do szerszego wypowiedzenia się na dany temat, wyrażania własnych potrzeb, oczekiwań, opinii, a tym samym zmuszają go do przeanalizowania swojej wypowiedzi i zorganizowania jej w jasną całość. Zadawanie pytań otwartych jest formą zachęcenia drugiej osoby do dalszej rozmowy, a także wyrazem zainteresowania audytora jej stanowiskiem w sprawie i problemami. Podczas audytu należy unikać pytań zamkniętych, alternatywnych, sugerujących czy dyrektywnych. Pytania zamknięte są przydatne tylko i wyłącznie w momencie, kiedy auditor podsumowu-

je rozmowę i kończy jej przebieg (podsumowanie). Odpowiedź twierdząca ze strony auditowanego pozwala wówczas auditorowi na sformułowanie jednoznacznych ustaleń.

W procesie komunikowania w audicie wewnętrznym ważne jest to, aby podczas porozumiewania się sprawdzać i oceniać, czy komunikat jest dobrze rozumiany. Jedną z metod, która umożliwi dokonanie takiej oceny przez auditora, jest parafrazowanie, czyli powtarzanie własnymi słowami usłyszonej informacji. Auditor może również zadawać auditowanemu szereg pytań, po to, aby uzyskać pełniejszy obraz sytuacji — korzystając z techniki precyzowania. W praktyce auditorskiej stosuje się również klaryfikację, która często stosowana jest do podsumowania — uporządkowania istotnych elementów wypowiedzi auditowanego. Zachęcając pracownika do wypowiedzi auditor może wykorzystać techniki odzwierciedlania uczuć, dowartościowania czy zachęty.

W procesach komunikacji, w tym również w procesie prowadzenia wywiadu w audicie, dużą wagę przyjmuje się na ogół do komunikacji na poziomie werbalnym, zaniedbując stronę niewerbalną. Takie podejście do prowadzenia rozmowy prowadzi często do zaburzeń w tym procesie. W związku z powyższym w psychologii auditu dużą wagę przywiązuje się do zrozumienia czterech aspektów jednej wiadomości (rysunek 2).

Rysunek 2. Aspekty jednej wiadomości



Źródło: opracowanie własne.

Na jedną i tę samą wiadomość, zgodnie z rysunkiem 2 składają się następujące aspekty:

- Informacja — Aspekt informacyjny wiadomości zawiera obiektywne dane i fakty przekazywane za pomocą słów czy tekstu pisanego. Nadawca informuje odbiorcę, a odbiorca dowiadyuje się jaka jest sytuacja. Poziom werbalny, najbardziej oczywisty.
- Relacja — W aspekcie relacyjnym nadawca za pomocą mimiki, gestykulacji oraz użytych sformułowań i brzmienia głosu informuje odbiorcę co myśli o nim i o stosunkach pomiędzy nimi. Odbiorca odczytuje z tego przekazu co myśli o nim nadawca, jak się do niego odnosi. Przekaz ten odzwierciedla stosunki panujące pomiędzy rozmówcami — szacunek, strach, złość itp. Poziom niewerbalny.

- Zwierzenie — Aspekt zwierzenia obejmuje osobiste wynurzenia nadawcy dotyczące jego stanu emocjonalnego czy samopoczucia. Nadawca za pomocą odpowiedniego doboru słów, intonacji czy mimiki mówi o tym, co naprawdę czuje. Odbiorca z tego przekazu ma szansę dowiedzieć się kim jest nadawca, co się z nim dzieje, co czuje, itp. Poziom niewerbalny.

- Apel — Apel jest próbą wywarcia wpływu na rozmówcę. Z pomocą odpowiednio dobranych słów i intonacji głosu nadawca próbuje zmusić odbiorcę do tego, co powinien on zrobić, odczuć, pomyśleć. Poziom pozawerbalny.

Rolą auditora wewnętrznego jest umiejętne odczytanie wszystkich aspektów wiadomości, którą przekazuje mu auditowany, ze szczególnym uwzględnieniem przekazu pozawerbalnego.

Analiza transakcyjna — stany psychologiczne „ja”

W każdej relacji interpersonalnej, w tym także w relacji pomiędzy auditorem a auditowanym, zachodzą procesy psychologiczne. Komunikacja, w zależności od tego co i jak komunikujemy, może przyjąć formy relacji neutralnej bądź negatywnej. Auditowany zupełnie inaczej reaguje na sformułowanie: Czy wyniki dokonanego pomiaru zostały zapisane? (relacja neutralna — stan psychologiczny „ja” dorosły) niż na pytanie, pozornie podobne, które brzmi: Czy wyniki dokonanego pomiaru zostały wreszcie zapisane? (relacja negatywna — stan psychologiczny „ja” rodzic normatywny). Auditor w trakcie swoich działań powinien komunikować w formie neutralnej, starając się możliwie skutecznie odciąć od emocji.

Stworzona przez Erica Berne’a psychologiczna koncepcja stosunków międzyludzkich tzw. analiza transakcyjna (Berne 1987) jest koncepcją struktury osobowości, która opisuje relacje zachodzące między ludźmi. Zgodnie z tą analizą każdy człowiek rozwija trzy, równoważne stany wewnętrzne, zwane stanami „ja”: „ja” rodzic, „ja” dorosły i „ja” dziecko. Wszystkie z opisanych stanów „ja” są stanami obiektywnymi — nie ma stanów lepszych ani gorszych, nie ma też stanów przypisanych do konkretnych osób. Stany te są najczęściej nieświadomymi, utrwalonymi w psychice dyspozycjami, które decydują o tym, jak zachowamy się w konkretnych sytuacjach życiowych. Analiza transakcyjna pokazuje, jak ludzie — wykorzystując świadomie bądź nieświadomie trzy stany „ja” — porozumiewają się ze sobą. Każdy z tych stanów można zaobserwować, analizując wypowiedzi oraz zachowania człowieka, czyli to, co słyszymy i widzimy.

Podczas procesu auditu niezwykle istotne znaczenie ma jednak świadome wejście w odpowiedni stan psychologiczny, który umożliwi auditorowi skuteczne działanie. Takim stanem psychologicznym jest wyłącznie stan „ja” dorosły, który charakteryzuje się postawą racjonalną, rzeczową. Skupia się na realnych problemach, faktach, rozwiązywaniu problemów, działaniu. Opiera się na własnych, ale i cudzych doświadczeniach i zdaniu, o ile poparte są mocnymi argumentami. Charakterystyczne zwroty padające z ust osoby w stanie psychologicznym „ja” dorosły: moim zdaniem..., myślę, że..., odnosząc się do... Auditor wchodząc w ten stan jest osobą rzeczową, obiektywną, otwartą, przystępną. Koncentruje się na rozmówcach, faktach i rzeczach najważniejszych. Gromadzi i analizuje dane, na podstawie których wyciąga wnioski. Jest osobą niezależną, z poczuciem własnej wartości (ale nie zarozumiałą). Potrafi też wykazać zainteresowanie problemami innych (bez nadmiernego współczucia czy altruizmu). Stan „ja” dorosły kontroluje zarówno „ja” dziecko jak i „ja” rodzic, a także zarządza nimi, stąd kontakt w układzie dorosły–dziecko i dorosły–rodzic są mocno utrudnione (Czader i Golińska, 2015).

W odróżnieniu od stanu „ja” dorosły pozostałe stany psychologiczne nacechowane są emocjami. W stanie psychologicznym „ja” dziecko człowiek odczuwa i działa jak we wczesnym okresie dzieciństwa. Na jego zachowania składają się zachowania wrodzone i wyuczone reakcje emocjonalne. Dzięki tej pozycji psychologicznej i uczuciom, które jej towarzyszą, takim jak radość, lęk, smutek, wstyd, rozczarowanie, potrafimy cieszyć się, dziwić i tworzyć. Z kolei wchodząc w stan emocjonalny „ja” rodzic, człowiek działa, myśli i czuje tak, jak zaob-

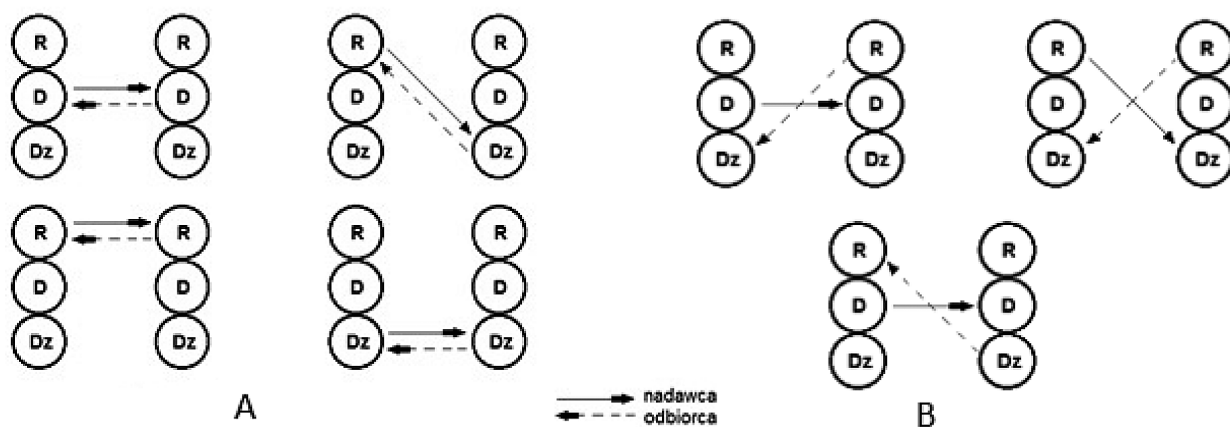
serwował to u swoich rodziców i innych bliskich, dorosłych osób, kiedy był dzieckiem. Stan ten obejmuje różnego rodzaju normy, zakazy, nakazy i programy określające, co powinniśmy robić i w jaki sposób postępować. Wielu auditorów wchodzi nieświadomie w ten stan psychologiczny — szczególnie w sytuacjach, kiedy niepewność pcha ich w kierunku bycia wszystkowiedzącym.

Wyróżnia się dwa typy transakcji: transakcję równoległą i transakcję skrzyżowaną. Pierwsza z nich opisuje sytuacje, w których odbiorca przyjął konwencję nadawcy i ich rozmowa może trwać w nieograniczonym czasie (rysunek 3A). Druga — skrzyżowana, opisuje sytuację, kiedy komunikacja zostaje przerwana (rysunek 3B).

Analiza transakcyjna w praktyce auditorskiej ma bardzo duże znaczenie. Podstawowym celem prowadzenia rozmów auditowych jest rzetelne zbieranie informacji, stąd najbardziej pożądaną transakcją w pracy audytora jest transakcja równoległa dorosły–dorosły. Jednak podczas działań auditorskich zdarzają się sytuacje, które wymagają rozładowania napięcia (transakcja równoległa dziecko–dziecko) lub które wymagają dodania otuchy auditowanym czy eliminacji ich obaw i lęków (transakcja równoległa rodzic–dziecko).

Podstawową trudnością w pracy audytora jest nawiązanie kontaktu z osobami, które w celowy bądź nieświadomy sposób sprowadzają rozmowę do transakcji skrzyżowanej. Jediną sensowną możliwością kontynuowania takiej wymiany zdań jest ciągle wracanie audytora do próby nawiązania komunikacji w układzie dorosły–dorosły. Kilukrotne powtórzenie zdań w takim układzie może spowodować, że osoba auditowana odpowie w tej samej konwencji, co skutkować będzie nawiązaniem kontaktu.

Rysunek 3. Typy transakcji: A — równoległe, B — skrzyżowane



Źródło: opracowanie własne.

Przykład wykorzystania przedstawionych zagadnień ze skutecznej komunikacji w praktyce auditorskiej

Za przykład zastosowania skutecznej komunikacji w praktyce auditorskiej posłuży rzeczywiste zdarzenie, które miało miejsce podczas auditu wewnętrznego na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 w średnim przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. Autorka prowadziła tam działania w dziale zaopatrzenia występując w charakterze audytora wewnętrznego. Celem prowadzonego auditu była weryfikacja zgodności prowadzonych w tym obszarze działań w odniesieniu do wymagań systemowych oraz wewnętrznej dokumentacji przedsiębiorstwa. Zgodnie z obowiązującą procedurą upoważnieni pracownicy mieli obowiązek dokonywać ocen kwalifikowanych dostawców. Pytanie o spełnienie tego wymagania było jednym z kluczowych w liście kontrolnej.

Na pytanie audytora o ostatnią ocenę dostawców pracownik odpowiedział: *Nie zrobiliśmy na czas oceny kluczowych dostawców. Ostatnio mamy tyle pracy! Zresztą sama Pani wie, że te oceny niczemu nie służą!* Zgodnie z procedurą postępowania przy audicie wewnętrznym audytor powinien w tym momencie wystawić kartę niezgodności — zaistniały wszystkie przesłanki skłaniające go do podjęcia takiej decyzji. Stwierdził niedotrzymane wymaganie (pracownik nie spełnił wymagań procedury odniesienia), ma też obiektywny dowód takiej sytuacji (brak udokumentowanej informacji świadczącej o dokonaniu oceny). Niedoświadczony audytor prawdopodobnie zakończyłby swoje działania w tym miejscu. Skutkiem takiej decyzji byłoby, owszem, podjęcie działań korygujących w tym obszarze, jednak poza tym audit nie przyniósłby innej wartości dodanej.

Audytor z większym doświadczeniem, świadomy istotności procesów komunikacyjnych w organizacji, skupi się na wielu aspektach otrzymanej od pracownika wiadomości. Odczyta ją nie tylko na poziomie werbalnym (który brzmi „nie ma oceny”), ale również skupi się na innych aspektach tej wiadomości — na poziomie relacji odczyta złość nadawcy na konieczność działań systemowych (audytor według audytowanego jest elementem tego systemu); na poziomie zwierzenia audytor dowiadyuje się, że rozmówca jest przemęczony przerastającymi go obowiązkami i część z nich (w tym ocenę dostawców) uważa za niepotrzebne do osiągania celów; a na poziomie apelu odczytuje, że rozmówca próbuje go zmanipulować, żeby nie wystawił „mu” niezgodności (bo sam czuje się winny, przyznał się do winy). Analizując ten przekaz audytor wnioskuje, że pracownik jest świadomą (wie co ma robić) i odważną (nie robi tego i głośno się do tego przyznaje) osobą.

W związku z tym podejmuje decyzję o „przeciągnięciu” pracownika na stronę systemu. Robi to wykorzystując technikę aktywnego słuchania, oraz wchodząc w stan psychologiczny „ja” dorosły (pomimo, że audytowany nie reprezentuje tego samego stanu) i zadaje pytanie zamknięte (upewnia się w poprawnym rozumieniu sytuacji, zdaniu pracownika), które ma potwierdzić rozumienie sytuacji przez audytora: *Rozumiem Pana frustrację. Czy dobrze zrozumiałem, że ocena dostawców jest według Pana nieskuteczna?*, a po otrzymaniu twierdzącej odpowiedzi zadaje kluczowe pytanie otwarte: *Czy istnieje jakiś sposób, żeby ocena dostawcy, która jak Pan sam rozumie jest wymogiem normy odniesienia, była przydatna w organizacji?* W tym przypadku audytor pozwala pracownikowi na rzeczywisty (a nie wyłącznie pozorny jak w poprzedniej sytuacji) udział w tworzeniu systemu, sprawia że pracownik czuje się jego częścią. Audytor nie próbuje też wchodzić w inny, „wszystkowiedzący” stan „ja” rodzic i nie rozwiązuje problemu za pracownika.

Przedstawione powyżej podejście do komunikacji podczas działań auditowych nie daje oczywiście audytorowi pewności, że osiągnie swój cel — przekona pracownika do skuteczności działania systemu zarządzania w organizacji, ale zdecydowanie zwiększa jego szanse na osiągnięcie tego celu.

Podsumowanie

Procesy komunikacyjne stanowią podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Są istotnym elementem wszystkich podejmowanych działań, a ich niska skuteczność wpływa negatywnie na efektywność całej organizacji. Powyższe zdania mają zastosowanie również do procesów prowadzenia auditów wewnętrznych w organizacjach, dlatego budując bazy audytorów, osoby odpowiedzialne za ten proces, powinny pamiętać o kryteriach ich doboru — nie tylko tych łatwo mierzalnych — jak wykształcenie czy doświadczenie, ale również o szeroko pojmowanych cechach osobowości, które bezpośrednio przekładają się na skuteczność, wiarygodność i postrzeganie przez pracowników organizacji narzędzia systemowego, jakim jest audit wewnętrzny.

Przedstawiony w artykule przykład ukazuje dwie drogi prowadzenia auditu wewnętrznego w organizacjach — co więcej, każda z nich jest poprawna z punktu widzenia wymagań formalnych, każda skutkuje udokumentowaniem przeprowadzonych działań i podjęciem (w przyszłości) działań poauditowych, których celem jest skorygowanie wykrytych niezgodności i/lub doskonalenie organizacji w przypadku określenia takich możliwości. Każda z przedstawionych dróg przygotowuje

przedsiębiorstwo do skutecznego przejścia auditu trzeciej strony i uzyskania/utrzymania certyfikatu. Jednak tylko podejście, które zakłada, że fundamentem wszelkich działań w organizacji, jest sku-

teczny proces komunikacji, będzie prowadziło do rzeczywistego rozwoju przedsiębiorstwa, będzie istotnie wpływało nie tylko na skuteczność, ale również efektywność działań.

Bibliografia

- Benien, K. (2005). *Jak prowadzić trudne rozmowy*. Kraków: Wyd. WAM.
- Berne, E. (1987). *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN.
- Bolek, J. (red.) (2012). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Czader, W. i Golińska, E. (2015). *Ocena systemów zarządzania i zgodności wyrobów oraz bezpieczeństwo produktów*. Bielsko-Biala: Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.
- Griffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Rogała, A. (2013). *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*. Praca doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Sobkowiak, B. (2005). *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*. Poznań-Wrocław: Wyd. Forum Naukowe.
- Stankiewicz, J. (1999). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum.
- Stoner, J. i Freeman, R. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.

Dokumenty normalizacyjne

- PN-EN ISO 9000: 2015 — Systemy zarządzania jakością — Podstawy i terminologia.
- PN-EN ISO 9001: 2015 — Systemy zarządzania jakością — Wymagania.
- PN-EN ISO 19011: 2018 — Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania.
- PN-EN ISO 45001: 2018 — Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.
- PN-EN ISO 14001: 2015 — Systemy zarządzania środowiskowego.

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



Społeczność wokół marki wzbudza zainteresowanie podmiotów rynkowych. Geneza powstania tej formy społeczności sięga czasów, kiedy to lokalnie funkcjonujące społeczności inspirowały się wzajemnie do podejmowania decyzji zakupowych. Dziś członkowie grupy gromadzącej się wokół marki dzielą się między sobą informacjami o marce, inspirowały się jej symboliką, przesłaniem, misją. Kreuje to w efekcie lojalność klientów do marki.

W prezentowanej książce została opisana społeczność wokół marki, mechanizm jej powstawania i korzyści, jakie z niej czerpią poszczególne podmioty rynkowe. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród fanów Legii Warszawa pokazane zostały niuanse kreowania lojalności wobec marki w odniesieniu do rynku sportowego.

Adresatami publikacji są wszyscy czytelnicy zainteresowani tematyką marki, zwłaszcza menedżerowie oraz pracownicy uczestniczący w budowaniu strategii marki, osoby z agencji reklamowych, badawczych oraz studenci marketingu uczelni ekonomicznych.

www.pwe.com.pl

dr. hab Jan Kazmierski, prof. SWPW

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

e-mail: e-mail: kazmier.jan@gmail.com

Relacje międzyorganizacyjne jako determinanta rozwoju klastrów w układach regionalnych

Inter-organizational relations as a determinant
of clusters' development in regional systems

Artykuł przedstawia zagadnienie relacji partnerskich dokonujących się między podmiotami tworzącymi porozumienia typu klastrowego oraz założenia koncepcji potrójnej heliksy — w aspekcie praktycznej przydatności tego modelu. Cele empiryczne koncentrują się na zbadaniu relacji zachodzących między przedsiębiorstwami (uczestnikami klastrów) a jednostkami samorządu terytorialnego, jak również barier, ograniczających współpracę między tymi dwoma środowiskami. Zaprezentowane wnioski są krótką syntezą badań empirycznych w omawianym przez autora obszarze badawczym. Większość konkluzji można odnieść do wszystkich regionów kraju. Ich adresatami mogą być: podmioty biznesowe, koordynatorzy klastrów, jak również władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym czy krajowym.

Słowa kluczowe

relacje partnerskie, klastry, model potrójnej heliksy, współpraca samorządu z biznesem

The article presents the issue of partnership relations between entities creating cluster-type agreements and the assumption of the concept of "triple helix" - in the aspect of practical usefulness of this model. Empirical goals focus on the analysis of relationships between enterprises (cluster participants) and local government units, as well as barriers limiting cooperation between these two environments. The presented conclusions are a short synthesis of empirical research in the research area discussed by the author. Most of the conclusions can be applied to all regions of the country. Their addressees may be: business entities, cluster coordinators as well as public authorities creating cluster policy at regional, local or national level.

Keywords

partnership, clusters, the triple helix model, cooperation between local government and business

JEL: L14, L20, P13

Wprowadzenie

Współpraca i budowanie dobrych relacji między różnymi podmiotami nabiera szczególnego znaczenia, gdy rozpatrujemy je z punktu widzenia wzajemnych interakcji między: przedsiębiorstwami, instytucjami samorządu i sferą nauki. Badania wskazują bowiem jednoznacznie, że właściwa współpraca między tymi trzema środowiskami rzutuje na powstawanie efektów synergetycznych, stając się jednocześnie źródłem rozwoju regionalnego. Relacje powyższe określane są niekiedy mianem tzw. modelu potrójnej heliksy (*triple helix*). Jak wykazują badania, skłonność do współpracy między tymi trzema środowiskami jest jeszcze w polskiej gospodarce relatywnie niska.

Niezmiernie ważna w tym kontekście jest umiejętność budowania dobrych relacji między różnymi podmiotami i organizacjami w ramach regionu, zwłaszcza takiego, w którym funkcjonują struktury typu klastrowego. Współdziałanie, szanowanie autonomii, zaufanie stanowią główne cechy partnerstwa. Przekładają się one w konsekwencji na określone korzyści podmiotów, które współpracują ze sobą w ramach tych struktur. W tym kontekście koncepcję klastrów należy traktować jako skuteczną drogę poszukiwania efektów synergii wynikających ze współpracy poszczególnych podmiotów funkcjonujących w bliskim otoczeniu (regionie).

Artykuł niniejszy powstał na bazie dogłębnych studiów literaturowych, jak również empirycznych

badania własnych autora, zrealizowanych w latach 2016–2018 w regionie łódzkim, potraktowanym jako studium przypadku. Dominujące metody badawcze to: w części teoretycznej — metoda desk research, zaś w warstwie empirycznej — badania ewaluacyjne o charakterze przyczynowo — skutkowym, których przeprowadzenie pozwoliło na ilościową i jakościową ocenę wybranych, kluczowych zagadnień. Analiza oparta została o materiały empiryczne pochodzące ze źródeł pierwotnych, uzyskane głównie przy pomocy techniki wywiadu swobodnego skategoryzowanego¹ z ekspertami i menedżerami zatrudnionymi w instytucjach koordynujących i planistycznych badanego regionu, jak również z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego szczebla lokalnego².

Cele artykułu mają charakter dwojaki: poznawczy i empiryczny. Cele poznawcze zakładają przedstawienie zagadnienia znaczenia zaufania i relacji partnerskich (międzyorganizacyjnych), dokonujących się między podmiotami różnych sfer, jako czynników determinujących rozwój klastrów w regionie. W tym kontekście zaprezentowano założenia modelu potrójnej heliksy. Cele empiryczne koncentrują się na zbadaniu relacji międzyorganizacyjnych, zachodzących między przedsiębiorstwami będącymi uczestnikami klastrów a władzą samorządową szczebla lokalnego i regionalnego, jak również uwarunkowań i barier, które ograniczają właściwą współpracę między tymi dwoma środowiskami. Jest to zatem próba spojrzenia na powyższy problem przez pryzmat modelu potrójnej heliksy — z punktu widzenia dwóch aktorów tego modelu: przedstawicieli biznesu i władzy publicznej.

Materiał zaprezentowany w drugiej, empirycznej części artykułu jest, z racji wymogów objętościowych, jedynie krótką syntezą wniosków wynikających z badań w omawianym obszarze. Badania empiryczne, jakie autor przeprowadził stanowią kontynuację badań wcześniejszych, dotyczących szerokiego spektrum rozwoju struktur klastrowych w regionie łódzkim. Na użytek niniejszego artykułu wybrano istotny wycinek z całej analizy.

Partnerstwo i zaufanie w strukturach typu klastrowego

W relacjach gospodarczych i społecznych kluczowe znaczenia ma czynnik zaufania, bez którego nie jest możliwe przełamywanie szeregu barier rozwojowych. Wpisuje się on w szeroko rozumianą kulturę organizacyjną firm. Wzajemne zaufanie to czynnik szczególnie istotny w strukturach typu klastrowego, gdzie współdziałanie oparte jest właśnie na relacjach partnerskich; one bowiem rzutują na ogromnym stopniu na poziom konkurencyjności

współpracujących ze sobą firm, wyzwalaając efekty synergii. Przedsiębiorstwa, instytucje samorządowe czy instytuty badawcze tworzące klastry zauważają obecnie potrzebę nawiązywania współpracy na zasadach partnerskich, dostrzegając wynikające z niej korzyści materialne i niematerialne. Za najważniejsze z nich uznać należy: lepsze zarządzanie, obniżenie kosztów działalności i zwiększenie przychodów operacyjnych, czerpanie z doświadczeń i kontaktów partnera, wspólne ponoszenie ryzyka i kosztów działalności a także możliwość pozyskania kapitału na finansowanie działalności. Czynniki te stanowią coraz częściej źródło przewagi konkurencyjnej na rynku, ale także przekładają się na gospodarczy rozwój regionu, w którym funkcjonują; zwłaszcza na rozwój jego infrastruktury.

Współczesne struktury klastrowe stanowią nowoczesną platformę interakcji między wieloma podmiotami życia społeczno-gospodarczego. W kontaktach tych kluczową rolę odgrywa właśnie współpraca. Podmioty wchodzące w skład klastra dzielą się między sobą wiedzą, doświadczeniami, uczą się od siebie nawzajem, dopingują do rozwoju, podejmują wspólne inicjatywy. Dzięki połączeniu swoich sił, firmy mogą osiągnąć znacznie więcej niż gdyby działały osobno. W praktyce współpraca między uczestnikami klastra może polegać na dzieleniu się informacjami, technologiami, korzystaniu ze wspólnej promocji lub kojarzenia oferty z danym regionem. Obecność w klastrze drugiego komponentu — współzawodnictwa — może wydawać się dyskusyjna, ale należy mieć świadomość, że członkowie klastra konkurują ze sobą nie po to, by coś sobie zabrać, lecz po to, by wspólnie się mobilizować. Innymi słowy, konkurencja wewnątrz klastrowa ma prowadzić do profesjonalizacji, podnoszenia kompetencji, podnoszenia poziomu wiedzy.

W koncepcji klasteringu konkurencja nie wyklucza zatem wzajemnych, korzystnych relacji międzyorganizacyjnych, przeciwnie, staje się motorem ich rozwoju. W języku angielskim sytuację taką określa się słowem *coopetition* oznaczających jednoczesną współpracę i konkurencję. Aby określić relacje występujące pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład klastra, należy wziąć pod uwagę interakcje, jakie powstają w wyniku ich współpracy. Według P. Kotlera, wyszczególnić można różnorodne typy interakcji zachodzących pomiędzy partnerami strategicznymi wymieniającymi się wiedzą, produktami czy informacjami, wśród których szczególnego znaczenia nabierają relacje typu partnerskiego (Kotler, 2010, za: Olesiński, 2014, s. 44). Zdaniem Z. Olesińskiego natomiast, relacje partnerskie to „nieustająca praca nad sposobami zapewnienia wartości dodanej, które są uwarunkowane ekonomicznie, technologicznie poprzez specyfikę poszczególnych organizacji” (Olesiński, 2014, s. 68).

Niezależnie od przyczyn i motywów stojących u podstaw nawiązywania relacji partnerskich, naj-

istotniejszym efektem partnerstwa jest możliwość integracji działań umożliwiających optymalną efektywność ekonomiczną procesów gospodarowania. W strukturach klastrowych, przy ograniczonej ilości środków finansowych, w oddziaływaniu na jakość środowiska biznesowego w coraz szerszym zakresie można i należy wykorzystywać instrumenty niematerialne. Szczególna rola w tym zakresie przypada udostępnianiu informacji, doradztwu oraz stymulowaniu i tworzeniu sieci powiązań ekonomicznych. Podkreślić jednak należy, że dobra współpraca pomiędzy podmiotami powstaje wówczas, kiedy obie strony dochodzą do wniosku, że powodzenie wyznaczonych celów zależy w większym stopniu od współdziałania niż od działań indywidualnych, a zasada równorzędności w relacjach partnerskich nie pozwoli na narzucanie warunków współpracy, pozostawiając suwerenność w podejmowaniu niezależnych decyzji.

Uważa się, że budowanie stosunków partnerskich pomiędzy podmiotami klastra jest procesem żmudnym i długotrwałym. W jego wyniku powstają wielopłaszczyznowe powiązania. Silna pozycja klastra w dużym stopniu wynika z jakości kontaktów, które się w ten sposób tworzą. Wpływają one zarówno na sposób łączenia sił w celu osiągnięcia obopólnych korzyści, jak i na efektywność przepływu nowych pomysłów, informacji, wiedzy oraz dzielenia się nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi pomiędzy podmiotami (Raines, 2016).

Rozwój partnerstwa w strukturach klastrowych ograniczany jest jednak przez różnorodne bariery tkwiące zarówno w otoczeniu podmiotów (np. niekorzystne przepisy prawne, zły przepływ informacji, niski poziom rozwoju instytucji koordynujących współdziałanie podmiotów, trudności ze znalezieniem odpowiednich partnerów), jak i wynikające ze złych doświadczeń w tym zakresie (niska atrakcyjność wspólnych inicjatyw, brak odpowiednich środków finansowych czy brak dobrej woli podmiotów do nawiązywania partnerskich relacji) (Witek, 2012, s. 387).

Wprowadzanie w życie relacji partnerskich w obszarze danej struktury klastrowej dotyczyć powinno oczywiście nie tylko aktorów klastra (przedsiębiorstw), ale również innych współpracujących z nimi organizacji w otoczeniu klastra (Porter, 2013).

Relacje międzyorganizacyjne w modelu potrójnej heliksy

Współpraca w ujęciu sieciowym może występować, jak wiadomo, w układzie poziomym (między podmiotami o tym samym lub podobnym profilu działalności), lub pionowym (współpraca w ramach łańcucha dostaw), ale również może dokonywać się

na linii: przedsiębiorstwa — instytucje naukowe i badawcze — władza samorządowa (Bojar, 2014, s. 257). W tym ostatnim przypadku organizacje wchodzące w skład danych środowisk działających w określonym regionie, wchodzą we wzajemne interakcje w procesach tworzenia i dyfuzji innowacji.

Relacje pomiędzy: przedsiębiorcami (przemysł), instytucjami badawczymi (nauka) i władzą lokalną (samorządy) zostały po raz pierwszy zaprezentowane przez L. Leydesdorffa i H. Etzkowitza (Leydesdorff i Etzkowitz, 2001) w postaci wspomnianego wcześniej modelu potrójnej heliksy. Polega ona na współpracy rozumianej jako stymulowanie zarówno współdziałania jak i konkurencji. Oznacza koncepcję, w której trzy wyżej wymienione sfery instytucjonalne wzajemnie się zazębiają a instytucje z danej sfery mogą z czasem przejmować rolę instytucji innych sfer (Leydesdorff i Etzkowitz, 2001).

Współpraca pomiędzy tymi trzema grupami podmiotów stanowi rdzeń koncepcji potrójnej heliksy. Jej wysoka użyteczność wynika z faktu, że model może być on wykorzystywany w różnych obszarach badawczych, np. do analizowania związków na linii: biznes–nauka–administracja, jako formy dynamiki systemu opartego na wiedzy (Bojar, 2014, s. 258). Omawiany model zakłada, że formalne i nieformalne porozumienia (relacje międzyorganizacyjne typu partnerskiego) dokonujące się pomiędzy sektorem prywatnym (przedsiębiorstwami) i publicznym (instytucje samorządowe) w istotny sposób wpływają na kształt i poziom wzrostu gospodarczego na danym obszarze. Przyjmuje się bowiem, że bez udziału sektora publicznego, prywatnego i badawczo-rozwojowego nie jest możliwy skuteczny rozwój regionalny i lokalny (Kaźmierski, 2012, s. 93).

Tworzenie sieci współpracy i podejmowanie wspólnych działań wielu podmiotów funkcjonujących na określonym obszarze (region) ma sens jedynie wówczas, gdy uzyskują one w ten sposób określoną wartość dodaną. Mówiąc obrazowo, gdy całość staje się czymś więcej niż tylko zwykłą sumą części składowych (efekt synergiczny). Zjawisko to najpełniej odzwierciedlają właśnie struktury typu klastrowego, bowiem przekonanie o możliwości uzyskania synergii leży u samych podstaw klasteringu. Budowanie dobrych relacji opartych na koncepcji potrójnej heliksy między biznesem, samorządami i nauką³ przyczynia się ponadto do tworzenia nowej wiedzy i innowacji, która nie powstałaby nigdy bez wspólnych działań (Menzel i Fornahl, 2013, s. 63). Klustry w tym kontekście należy traktować jako organizacje sieciowe związane ściśle z regionem, w którym powstają.

Dla efektywnego funkcjonowania klastra potrzebna jest więc partnerska współpraca między wieloma podmiotami, które często warunkują jego działanie (np. instytucjami finansowymi, stowarzyszeniami branżowymi, centrami transferu technologii, inkubatorami przedsiębiorczości czy instytu-

cjami szkoleniowymi). Im bardziej różnorodne podmioty wchodzić będą we współpracę w ramach klastra — tym dla niego lepiej. Większa różnorodność może bowiem oznaczać większy stopień samowystarczalności klastra, lepszy dostęp do zasobów i większą kontrolę nad zasobami w ramach klastrowej sieci wartości. Sytuacja taka nazywana jest niekiedy „ekosystemem klastra” (Kaźmierski, 2010, s. 58–59).

Relacje między uczestnikami klastrów a instytucjami samorządowymi w świetle badań

Zgodnie z nakreśloną koncepcją modelu, szczególną uwagę (w aspekcie empirycznym) skoncentrowano na relacjach zachodzących między uczestnikami klastrów (sferą biznesu) a władzami samorządowymi. Stanowią one bowiem bardzo istotny człon modelu potrójnej heliksy. Samorządy mają tu do spełnienia zadanie absolutnie fundamentalne. Będąc gospodarzem danego terenu, powinny — z samego założenia — stwarzać jak najlepsze warunki do współpracy zrzeszających się podmiotów, stymulując kontakty między nimi. Jest to rola wychodząca niejako poza prawne kompetencje samorządów, ale bardzo istotna.

Podstawowe pytania badawcze jakie postawiono respondentom wywiadu ('dyspozycje do wywiadu') dotyczyły następujących pytań badawczych:

- jak układa się współpraca uczestników klastrów (relacje partnerskie) z samorządami terytorialnymi i jak oceniają poziom tej współpracy,
- jaki jest poziom znajomości koncepcji klastrów oraz korzyści z nimi związanych wśród uczestników klastrów oraz wśród kadry samorządów terytorialnych,
- czy i jaką rolę w budowie struktur klastrowych odgrywa zaufanie między uczestnikami klastrów,
- jakie główne bariery i czynniki konfliktogenne ograniczają współpracę,
- na czym powinna polegać rola władz samorządowych w kreowaniu współpracy (tworzeniu właściwych relacji partnerskich) ze środowiskiem tworzących się i już funkcjonujących klastrów; czy w związku z tym powinny być podejmowane określone działania wspierające.

Poniżej w sposób syntetyczny zaprezentowano wnioski wynikające z badań, przy czym, ze względu na powiązanie przyczynowe poszczególnych kwestii, celowo nie zachowano kolejności w omawianiu wymienionych wyżej pytań badawczych.

Badanie wykazało, że poziom współpracy przedsiębiorstw skupionych w klastrach z władzami samorządowymi w regionie wypada zdecydowanie ni-

sko. Jedynie nieliczne klastry podejmowały określone działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy związane z ich funkcjonowaniem. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia przedsiębiorców o niskiej skuteczności działań władz samorządowych. Wskazywano przy tym na negatywne doświadczenia przedsiębiorców odnośnie współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego oraz widoczne przekonanie (ze strony jednostek biznesu), że nie są one traktowane jako równorzędny partner dla instytucji publicznej. W efekcie podmioty gospodarcze rzadko śledzą na bieżąco działania władz samorządowych i na ogół nie podejmują działań, takie jak na przykład konsultowanie treści przygotowywanych dokumentów. Sądzić należy, że niskie zaangażowanie samorządów lokalnych stanowi ważną barierę rozwojową klastrów. Wśród przedstawicieli samorządów funkcjonuje przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie dostrzega się jedynie z punktu widzenia kraju czy regionu.

W odczuciu większości (68%) respondentów, przedsiębiorcy nisko oceniają politykę władz publicznych w tym zakresie. Wsparcie władz niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do promocji idei klastringu. Przedstawiciele klastrów są zapraszani na różnego rodzaju konferencje czy spotkania, które jednak, w ich opinii, nie przynoszą oczekiwanych efektów. Rzadko kiedy pomoc instytucji publicznych wiąże się z realnym wsparciem rzeczowym.

Charakterystycznym jest, że analizując treść obowiązujących strategii jednostek samorządowych nie stwierdzono istnienia jakichkolwiek zapisów dotyczących rozwoju klastrów. Około 80% respondentów stwierdziło, iż nie są podejmowane żadne działania zmierzające do budowy odpowiedniego środowiska gospodarczego w tym zakresie. Za główną przyczynę takiego stanu rzeczy, blisko 45% badanych podaje słabo rozwiniętą sferę przedsiębiorstw. Świadczy to o braku zrozumienia koncepcji klastringu, który powinien być przecież receptą na słabość sektora biznesu. Samorządowcy nie mają sprecyzowanej wiedzy na temat działań, jakie powinny być podejmowane w ramach procesu wspierania klastrów; większość z nich nie traktuje potrzeby takich działań jako priorytetu. Przeważa pogląd, iż klastry powinny być wspierane, ale tylko wówczas, gdy „nie odbywa się to kosztem innych wydatków publicznych”. Powyższe czynniki powodują, że przedstawiciele klastrów nisko oceniają poziom współpracy z władzami samorządowymi. Z drugiej strony, zdecydowana większość samorządów jako przyczyny słabych relacji z przedsiębiorstwami będącymi uczestnikami klastrów wskazuje poważne problemy finansowe hamujące możliwości rozwoju inicjatyw lokalnych. Natomiast do potencjalnie konfliktogennych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, zalicza należy kwestie: strukturalne i świadomościowe.

Respondenci, niezależnie od zajmowanego stanowiska w strukturze instytucji, którą reprezentują, podkreślali, że w kształtowaniu relacji partnerskich między badanymi środowiskami istotne znaczenie ma zaangażowanie personalne osób mających wpływ na procesy decyzyjne. Stosunkowo mocno respondenci wypowiadali się na temat poziomu świadomości, która potencjalnie lub realnie może wpływać na pogorszenie relacji partnerskich: klastry — instytucje publiczne. Dlatego ich zdaniem, należy dokładnie określać potencjalne pola działań oraz wzajemne zobowiązania partnerów, by zminimalizować ryzyko rozczarowania efektami kooperacji. Należy sądzić, że niskie zaangażowanie samorządów lokalnych w rozwijanie współpracy z podmiotami zrzeszonymi w klastrach stanowi istotne ograniczenie z punktu widzenia rozwoju regionalnego.

W kwestii obszarów konfliktogennych i przyczyn braku współpracy, zdecydowana większość przedstawicieli samorządów lokalnych, jako przyczyny słabych relacji z przedsiębiorstwami zrzeszonymi w strukturach klastrowych wskazuje poważne problemy finansowe hamujące możliwości rozwoju inicjatyw lokalnych. Natomiast do potencjalnie konfliktogennych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, respondenci zaliczyli problemy: finansowe, strukturalne i świadomościowe. Większość, bo około 72% badanych respondentów zwróciło uwagę właśnie na czynnik budowy współpracy i zaufania w relacjach przedsiębiorstw z władzami samorządowymi. Za kluczową kwestię uznano wypracowanie i uświadomienie wspólnego celu, a także korzyści, jakie mogą uzyskać poszczególne podmioty. Jest to zadanie trudne w przypadku polskich przedsiębiorców, którzy — jak wskazywano — z natury nie są skłonni do współpracy i 'często brakuje im podejścia typu *win to win*. Mają zakorzenione w świadomości to, że aby ktoś wygrał, ktoś inny musi przegrać. W tej sytuacji osiągnięcie porozumienia z niektórymi podmiotami wydaje się często niemożliwe." Ponad 56% respondentów wyraziło pogląd, że w omawianej kwestii władze publiczne mają „duże pole do popisu”, poprzez eliminację różnego typu barier (w tym zwłaszcza barier mentalnych członków klastrów) utrudniających współpracę, poprzez wskazywanie korzyści i szans z uczestnictwa w klastrach. Dlatego należy propagować korzyści oraz umożliwiać firmom odpowiedni dostęp do informacji o rynku, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogłyby dobrze skalkulować swoje szanse na pozyskanie korzyści ze współpracy w klastrze. Istotne jest także przełamywanie nieufności do projektów rządowych i samorządowych w zakresie wspierania klastrów oraz współpracy z konkurencją, co na ogół wynika z nieświadomości korzyści płynących z efektów synergicznych działalności klastra. Czynnik świadomości jest tym, który potencjalnie lub realnie może wpływać na poprawę lub pogorszenie relacji między podmio-

tami gospodarczymi a instytucjami publicznymi.

Respondenci prezentowali także pogląd, że dyskutując o roli władz lokalnych i regionalnych w rozwijaniu więzi międzyorganizacyjnych w regionie, należy wyraźnie określić, że powinna ona polegać przede wszystkim na stymulowaniu środowisk biznesowych do podejmowania różnorodnych form współpracy. Nie powinny to być jednak plany tworzone „z za biurka”, wdrażane w oderwaniu od realiów ekonomicznych. Kluczową rolę muszą odgrywać tutaj sami uczestnicy tworzących się struktur klastrowych, czyli przedsiębiorcy. Działania władz samorządowych powinny być odpowiednio wyważone i skoordynowane z uwagi na rodzaj wspieranej działalności. Bowiemy, jak wiadomo, dobrowolna współpraca pomiędzy firmami i samorządem terytorialnym a także sektorem nauki (trzeci element potrójnej heliksy).

Podsumowanie

Właściwe relacje między przedsiębiorstwami będącymi uczestnikami klastrów a władzami samorządowymi wpisują się w omówiony model potrójnej heliksy, co z samego założenia stanowi istotny czynnik sprzyjający rozwojowi współpracy i przedsiębiorczości, a tym samym kreuje więzi międzyorganizacyjne w regionie. Jak wykazały przeprowadzone badania empiryczne, poziom współpracy uczestników klastrów z władzami samorządowymi wypada zdecydowanie nisko. Przyczyny tego stanu rzeczy są różnorodne, jednakże na plan pierwszy wysuwają się tutaj bariery typu mentalnego, które należy utożsamiać z czynnikami społeczno-kulturowymi, z deficytem zaufania społecznego, z zakorzenionymi nawykami. Najpoważniejszym problemem w definiowaniu tego typu barier jest dominująca u nas dość powszechnie „kultura nieufności”, będąca efektem niskiej kultury politycznej a nawet korupcji. Częsta i w wielu przypadkach uzasadniona nieufność, tworzy niekorzystną atmosferę do budowy struktur klastrowych, które oparte są właśnie na czynniku zaufania. W praktyce, wśród przedsiębiorców zrzeszających się w klastry dominuje często ideologia źle rozumianej rywalizacji, a nawet wrogości.

Konieczna jest zatem większa wzajemna otwartość podmiotów gospodarczych w stosunku do władz samorządowych. Niskie zaangażowanie samorządów lokalnych stanowi ważną barierę rozwojową, zwłaszcza że wśród przedstawicieli samorządów funkcjonuje przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie jest dostrzegane jedynie z horyzontu kraju czy regionu. Brak jest więc skoordynowanej polityki w tym zakresie. Otwartym pozostaje pytanie, czy współpraca sektora biznesu z administracją samorządową po-

zwoli w najbliższych latach wcielić w życie ideę potrójnej heliksy. Z pewnością konieczne jest również

większe zaangażowanie trzeciego z trójki głównych aktorów tego modelu, czyli sfery nauki⁴.

Przypisy

¹ Zgodnie z techniką tego wywiadu, rozmowy oparte były o tzw. „dyspozycje do wywiadu.” Technika wywiadu swobodnego nie narzuca kolejności wypowiedzi rozmówcy na zamieszczonych na liście pytania, co pozwala na poznanie opinii respondentów, co do rzeczywistych przyczyn i rozmiarów badanych zjawisk. Respondenci swobodnie wypowiadają się na sygnalizowane tematy, natomiast przeprowadzający wywiad przestrzega zasady, aby cały wywiad pozostawał merytorycznie w obszarze tematów szczegółowych zawartych na liście. Po przeprowadzeniu wszystkich wywiadów, następuje selekcja zebranego materiału i jego opracowanie pod kątem wyciągnięcia wniosków.

² Były to następujące instytucje: Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa, Urząd Miasta Łodzi, Departament Strategii i Rozwoju, Urząd Marszałkowski w Łodzi, Centrum Transferu Technologii (CTT) Uniwersytetu Łódzkiego, Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi, Fundacja Media Klaster w Łodzi, Skierniewicka Izba Gospodarcza w Skierniewicach, Agencja Rozwoju Regionalnego ARREKS w Kleszczowie. Część z wyżej wymienionych instytucji pełni de facto jednocześnie rolę koordynatorów klastrów, co sprawia, że wiarygodność i aktualność uzyskanych informacji jest wyższa.

³ Obecnie spotykamy się z tezą, że w obecnej postmodernistycznej rzeczywistości, model potrójnej heliksy nie wystarcza już do pełnego opisu wzajemnych relacji współdziałających ze sobą środowisk. Dlatego też proponuje się koncepcję modelu poczwórnej heliksy, opisującego relacje: nauka–biznes–administracja–społeczeństwo. Wprowadzenie do tego modelu podmiotu określanego jako „społeczeństwo” uzasadniane jest tym, że jest ono ostatecznym odbiorcą i weryfikatorem koncepcji tworzonych przez współpracę sfer naukowych, prywatnych i publicznych. Również sam współtwórca koncepcji potrójnej heliksy L. Leydesdorff nie wyklucza, że ze względu na fakt występowania różnic w gospodarkach światowych, z czasem model potrójny może być niewystarczający do opisu powiązań występujących w danym regionie. Uzasadnia to utylitarnym charakterem tego modelu. Takie podejście wydaje się być słuszne, bowiem uwzględnienie dodatkowych podmiotów występujących w regionie może mieć znaczenie dla skuteczności wypracowywanych rozwiązań, natomiast w sensie badawczym pozwoli dodatkowo na uchwycenie dynamiki systemu.

⁴ Warto zauważyć, że omawiana koncepcja potrójnej heliksy wpisuje się w zrealizowany przed kilku dniami „Szczyt Dyplomacji Samorządowej i Ekonomicznej Polska 2019”, który odbył się w dniach 9–10 września 2019 roku w Warszawie. Szczyt był pierwszym na taką skalę (udział ponad 1000 uczestników) interdyscyplinarnym spotkaniem przedstawicieli władz lokalnych, naukowców i przedsiębiorców z Polski, Europy i świata. Głównym celem konferencji było pokazanie znaczenia współpracy między tymi trzema środowiskami jako siły napędowej rozwoju lokalnych społeczności w formacie zapewniającym interaktywną dyskusję w 3 głównych ścieżkach tematycznych: samorząd/region, gospodarka/biznes oraz nauka/wiedza. Było to pierwsze tego typu spotkanie decydentów szczebla regionalnego, krajowego oraz ekspertów pracujących w organizacjach i instytucjach samorządowych, a także powiązanych z nimi ośrodków analitycznych, uczelniach oraz podmiotach sektora prywatnego. Co istotne, uczestnikami byli lokalni liderzy opinii świata biznesu, nauki i samorządów, a nie liderzy polityczni. Należy też zauważyć, że wydarzeniem ściśle towarzyszącym (skorelowanym czasowo) Szczytowi był tegoroczny V Kongres Klastrów Polskich, któremu towarzyszyło hasło przewodnie Kongresu: „Dla siebie, czy dla innych? Czy klastry są użytecznym narzędziem rozwoju innowacyjnej gospodarki”.

Bibliografia

- Bojar, M. (2014). Współpraca wewnątrzregionalna jako czynnik rozwoju regionalnego — doświadczenia z procesu klasteringu. W: R. Borowiecki i T. Rojek (red.), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.332.17>
- Kaźmierski, J. (2010). Clusters as a Symptom of Developing Functions of Logistics in Region. *Scientific Journal — Service Management*, VI.
- Kaźmierski, J. (2012). *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrami w regionie*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kotler, P. (2010). Marketing. Podręcznik europejski. Cyt. za: Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Leydesdorff, L. i Etkowitz, H. (2001). The Transformation of University Industry-Government Relations. *Electronic Journal of Sociology*. Pozyskano z: <http://www.sociology.org/archive.html>
- Menzel, M. P. i Fornahl, D. (2013). *Cluster Life Cycles-dimensions and Rationales of Cluster Evolution*. Hamburg: Industrial and Corporate Change. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp036>
- Olesiński, Z. (2014). *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Porter, M. E. (2013). Funkcjonowanie Gospodarki Regionów (The Economic Performance of Regions). *Badania Regionalne*, 37(6&7).
- Raines, P. (2016). The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy — making. *Regional and Industry Policy Research*, 47, The University of Strathclyde and Glasgow.
- Witek, J. (2012). Budowanie relacji biznes — nauka — samorząd w oddziaływaniu na rozwój klastrów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług*, 94(719). <https://doi.org/10.18276/pzfm>

dr inż. Krzysztof Knop

Politechnika Częstochowska

ORCID: 0000-0003-0842-9584

e-mail: krzysztof.knop@wz.pcz.pl

Ważność kontroli wizualnej w procesie produkcyjnym przedsiębiorstwa z branży metalowej

The importance of visual control in the production process of the company from the metal industry

W artykule przedstawiono wyniki w zakresie oceny znaczenia kontroli wizualnej (zarządzania wizualnego) w procesie produkcyjnym profili aluminiowych w przedsiębiorstwie z branży metalowej zajmującym się produkcją architektonicznych systemów profili aluminiowych.

W celu oceny ważności kontroli wizualnej wykorzystano ankietę „BOST — zasady zarządzania Toyoty w pytaniach”, gdzie respondentami byli pracownicy produkcyjni badanego przedsiębiorstwa. Uzyskane dane ankietowe poddano analizie statystycznej celem odkrycia dodatkowych zależności w odpowiedziach pracowników. Wynikiem badań był ranking ważności czynników procesu produkcyjnego oraz miejsce w tym rankingu kontroli wizualnej. Kontrola wizualna okazała się mieć duże znaczenie w procesie produkcyjnym profili aluminiowych według pracowników, uplasowała się na drugim miejscu w szeregu ważności wśród rozpatrywanych sześciu czynników procesu produkcyjnego, co należy uznać za wynik realizowanych przez badaną firmę działań w zakresie wdrożenia i utrzymania systemu wczesnego wykrywania problemów opartego o narzędzia kontroli wizualnej.

Słowa kluczowe

kontrola wizualna, zarządzanie wizualne, analiza statystyczna, branża metalowa

The article presents the results in the assessment of the importance of visual control (visual management) in the production process of aluminum profiles in an enterprise in the metal industry involved in the production of architectural aluminum profile systems. In order to assess the validity of the visual control, the "BOST — Toyota management rules in questions" questionnaire was used, where the respondents were production workers of the examined enterprise. The obtained survey data was subjected to statistical analysis to discover additional dependencies in the employees' responses. The result of the research was the ranking of the importance of factors in the production process and the place in this ranking of visual control. Visual control proved to be of great importance in the production process of aluminum profiles by employees, ranked second in the importance series among the six factors of the production process, which should be considered the result of the company's activities in the implementation and maintenance of an early detection system based on for visual control tools.

Keywords

visual control, visual management, statistical analysis, metal industry

JEL: M110, G300

Wprowadzenie

Przedmiotem badań w niniejszym artykule jest kontrola wizualna (ang. *visual control*) określana mianem zarządzania wizualnego, wizualnej komunikacji (ang. *visual management, visual communication*), lub w systemie produkcyjnym Toyoty japońskim terminem mieruka (Shinbun, 1995; Galsworth, 2005).

Kontrola wizualna polega najogólniej na ocenie wizualnej procesów realizowanych w przedsiębior-

stwie, daje szansę na łatwą i szybką ocenę (*flash*) tego, co się dzieje w miejscu pracy (Purzycka, 2015). Oparta jest na zasadzie „co ważne, musi być widoczne”, obejmując swym zasięgiem cały zakres funkcjonowania systemu produkcyjnego (Dudek, 2016, s. 204). Kontrola wizualna odnosi się do punktualnego przekazywania wszelkiego rodzaju informacji potrzebnych przy szybkim i prawidłowym wykonywaniu operacji czy realizowaniu procesów tworzenia jakości (Liker, 2006, s. 239–240). Ułatwia ona

śledzenie postępów i osiąganych wyników, wizualizację efektów procesów, a przede wszystkim terminowości wykonania poszczególnych zadań w procesie, umożliwia szybkie wykrywanie odchylenia od oczekiwanego stanu, ułatwia kontrolę, wspomaga doskonalenie oraz zwiększa bezpieczeństwo pracy w danym obszarze (Jankowski, 2015).

Kontrola wizualna jest nierozdzielnie związana z wieloma innymi koncepcjami doskonalenia jakości i produkcji. Jest jedną z podstawowych technik w koncepcji Lean Manufacturing, szczególnie powiązana jest z: praktykami 5S (Borkowski i Knop, 2011, s. 118; Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop i Budzynowska, 2012, s. 5), systemem Kanban (Pająk, 2013, s. 165), koncepcją Jidoka i metodą Poka-Yoke (Kolecki, 2006), systemem zarządzania przez cele (MBO) (Purzycka, 2015). Występuje jako element fundamentalny w „domu” koncepcji Lean Manufacturing — LM (Höök i Stehn, s. 23), Gemba Kaizen — GK (Imai, 2006, s. 19), Toyota Production System — TPS (Liker, 2005, s. 73), World Class Manufacturing — WCM (Dudek, 2016, s. 112), Total Productive Maintenance — TPM (Ahuja i Kumar, s. 244). Jako koncepcja zyskała rozgłos na skutek wymiernych korzyści związanych z jej wdrożeniem w firmie Toyota Motor Company (Borkowski i Knop, 2012, s. 64).

Należy wskazać na trzy podstawowe cele kontroli wizualnej: 1) Wskazanie problemów — kontrola wizualna sprawia, że problemy, nieprawidłowości lub odchylenia od standardów są widoczne dla wszystkich, dzięki temu działania naprawcze mogą być podjęte od razu; 2) Pomoc zarówno pracownikom, jak i osobom nadzorującym w pozostaniu w kontakcie z rzeczywistością w miejscu pracy — kontrola wizualna umożliwia orientację pracownikom w nowym otoczeniu, które jest opisane, oznaczone i uporządkowane; 3) Pokazanie i wyjaśnienie celu usprawnień — udzielanie instruktażu; przekazanie informacji (Imai, 2006, s. 135–136; Ohno, 2008, s. 154).

Istnieje wiele rozwiązań stosowanych do stworzenia wizualnego miejsca pracy oraz sposobów ich podziału (Łazicki, 2011, s. 229–232). Najbardziej rozpowszechnione narzędziami kontroli wizualnej w firmach produkcyjnych są: szyldy, oznaczenia podłogi, kreskowanie, graniczne wzory wyrobów, tablice cieni na części i narzędzia pomiarowe, wizualne wskaźniki procesu technologicznego, rozwiązania w zakresie autonomizacji (poka-yoke, tablice świetlne), tablice informacyjne, wykresy, wizualne dokumenty (Imai, 2006, s. 135–142; Czerska, 2014, s. 150; Jankowski, 2015). Ograniczeniem w tworzeniu wizualnych rozwiązań jest wyłącznie ludzka wyobraźnia i racjonalność zastosowania ich w danym obszarze (Jankowski, 2015).

Kontrola wizualna zajmuje szczególne miejsce w systemie produkcyjnym Toyoty, jest jedną z technik produkcyjnej doskonałości firmy, zintegrowaną z procesem powiększenia wartości. Jedną z zasad

zarządzania Toyoty głosi: „stosować kontrolę wizualną, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu” (Liker, 2005, s. 235). Kontrola wizualna jest podstawowym narzędziem w systemie produkcyjnym Toyoty przynoszącym firmie wymierne efekty w postaci wzrostu produktywności, zmniejszenia liczby defektów i błędów, pomaga w dotrzymywaniu terminów, ułatwia komunikację, poprawia bezpieczeństwa, obniża koszty i ogólnie zapewnia pracownikom większą kontrolę nad ich własnym środowiskiem (Borkowski, Knop i Choryłek, 2011, s. 60).

Interesujące dla celów poznawczych jest poznanie znaczenia kontroli wizualnej w procesie produkcyjnym, ze względu na fakt, że w to właśnie w obszarze realizacji procesu produkcyjnego narzędzia kontroli wizualnej mają największą moc sprawczą i przynoszą wymierne korzyści. Przedsiębiorstwa produkcyjne stosują rozwiązania wizualne w procesach produkcyjnych, po to, aby stały się one bardziej transparentne dla wszystkich zainteresowanych ich przebiegiem. Kontrola wizualna pozwala bowiem, aby każdy, kto wkracza w miejsce pracy, niezależnie czy jest to szeregowy pracownik, czy osoba z najwyższego kierownictwa, od razu wiedziała, co się tam dzieje, co jest pod kontrolą a co nie, głównie poprzez zmysł wzroku.

Podstawowym celem pracy jest ocena znaczenia kontroli wizualnej (zarządzania wizualnego) w procesie produkcyjnym wyrobu metalowego tj. profilu aluminiowego w badanym przedsiębiorstwie z branży metalowej. W badaniach nad oceną kontroli wizualnej wykorzystano badania ankietowe „BOST — zasady zarządzania Toyoty w pytaniach”, gdzie źródłem informacji o ważności kontroli wizualnej byli pracownicy produkcyjni badanego przedsiębiorstwa zatrudnieni przy produkcji wyrobów typu profile aluminiowe.

Metodyka badań

W celu oceny znaczenia kontroli wizualnej wykorzystano narzędzie badawcze w postaci ankiety o nazwie „BOST — zasady zarządzania Toyoty w pytaniach” (Borkowski, 2012a; 2012b). Twórcą tej ankiety jest Stanisław Borkowski, Prof. Politechniki Częstochowskiej i Świętokrzyskiej, a powstała ona jako wyniki fascynacji jej autora filozofią, kulturą, stylem zarządzania, podejściem do doskonalenia procesów w firmie Toyota. Inspiracją do powstania ankiety była książka autorstwa Jeffreya Likera, znawcy systemu produkcji Toyoty, pt. *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata* (Liker, 2005). Ankiety BOST należy potraktować jako narzędzie oceny „wkroczenia” firm produkcyjnych i usługowych na „drogę Toyoty”. Aby wkroczyć na drogę Toyoty należy bezwa-

runkowo wdrożyć zasady zarządzania wyznawane w Toyocie. Przez zasady zarządzania Toyoty należy rozumieć zbiór 14 zasad zarządzania leżących u podstaw szczupłej produkcji, szczupłych prac rozwojowych i wszystkich procesów produkcyjnych i usługowych w firmie Toyota (Liker, 2005, s. 79). Druga z czternastu zasad zarządzania Toyoty brzmi: „stworzyć ciągły i płynny proces ujawniania problemów” (Liker, 2005, s. 145). Narzędziem stosowanym w Toyocie do ujawnienia problemów jest m.in. kontrola wizualna (zarządzanie wizualne). Zasadę drugą zarządzania w ankiecie BOST opisano specyficznymi czynnikami. Jednym z czynników było stosowanie kontroli wizualnej. W celu oceny znaczenia kontroli wizualnej w procesie produkcyjnym wykorzystano pytanie z ankiety BOST oznaczone jako E3 odnoszące się do treści drugiej zasady zarządzania Toyoty. Treść tego pytania jest następująca:

E3. Jaki czynnik jest najważniejszy w procesie produkcyjnym? W okienko wpisz 1; 2; 3; 4; 5; 6 (6 element najważniejszy):

CP Ciągły system ujawniania problemów.

PE Przerwanie produkcji po wykryciu problemu jakościowego.

SZ Standardowe zadania, procesy, dokumenty.

EU Udzielanie pełnomocnictwa w dół.

ST Stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii.

SW Stosowanie kontroli wizualnej.

Do oceny badanych czynników w ankiecie BOST zastosowano skalę rankingową opisaną liczbowo, za pomocą liczb całkowitych od 1 do 6. Zadaniem respondentów było uszeregowanie badanych czynników od najmniej do najbardziej ważnego, gdzie wartość „1” oznacza czynnik najmniej ważny. Grupę badaną stanowili pracownicy produkcyjni, liniowi, operatorzy stanowisk produkcyjnych w badanym przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzono wśród 40 pracowników produkcyjnych badanego przedsiębior-

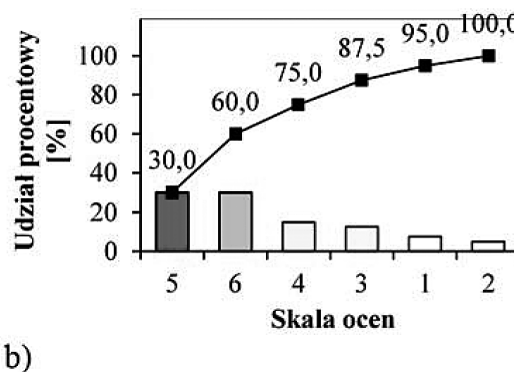
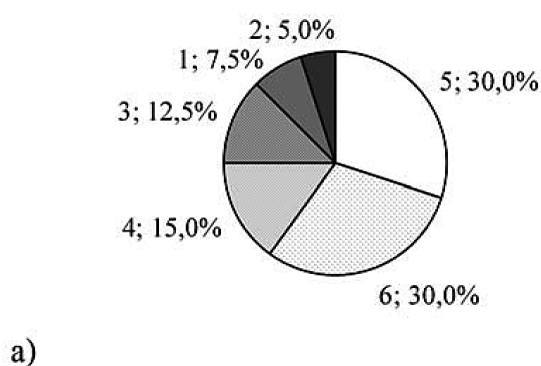
stwa, biorących udział w procesie produkcyjnym profili aluminiowych. Byli to pracownicy pracujący na wszystkich zmianach przy produkcji badanego wyrobu. Odsetek pracowników badanych do całkowitej liczby pracowników pracujących przy produkcji badanego wyrobu wyniósł 82%. W celu realizacji badań nad znaczeniem kontroli wizualnej zastosowano metodę zbierania danych ze źródeł pierwotnych oraz formę ankiety audytoryjnej, bezpośredniej (Kaczmarczyk, 2000, s. 71). Po zebraniu ankiet od pracowników w pierwszym etapie, w procesie redukcji i analizy danych, dane pierwotne w formie wypełnionych kwestionariuszy BOST były kontrolowane, redagowane, kodowane, poddane tabulacji i agregacji. Uzyskane dane ankietowe poddano następnie analizie statystycznej obejmującej wykorzystanie wybranych miar statystycznych. Z kolei graficzna prezentacja otrzymanych wyników ma pozwolić na pełniejsze zrozumienie prezentowanych zależności i ułatwić ich interpretację, zgodnie z zasadą, że „jeden obraz ukazuje więcej niż 10 liczb” (Sagan, 2004).

Analiza wyników w zakresie znaczenia kontroli wizualnej

W wyniku przeprowadzonych badań BOST w badanym przedsiębiorstwie z branży metalowej uzyskano odpowiedzi od 40 pracowników bezpośrednio produkcyjnych odnośnie znaczenia kontroli wizualnej (oraz pozostałych czynników drugiej zasady zarządzania Toyoty) w procesie produkcyjnym profili aluminiowych.

Strukturę procentową ocen na czynnik *stosowanie kontroli wizualnej* (SW) przedstawia wykres kołowy (rysunek 1a) i diagram Pareto-Lorenza (rysunek 1b).

Rysunek 1. Wykres kołowy (a) oraz diagram Pareto-Lorenza (b) dla analizy struktury ocen na czynnik stosowanie kontroli wizualnej (SW)



Źródło: opracowanie własne.

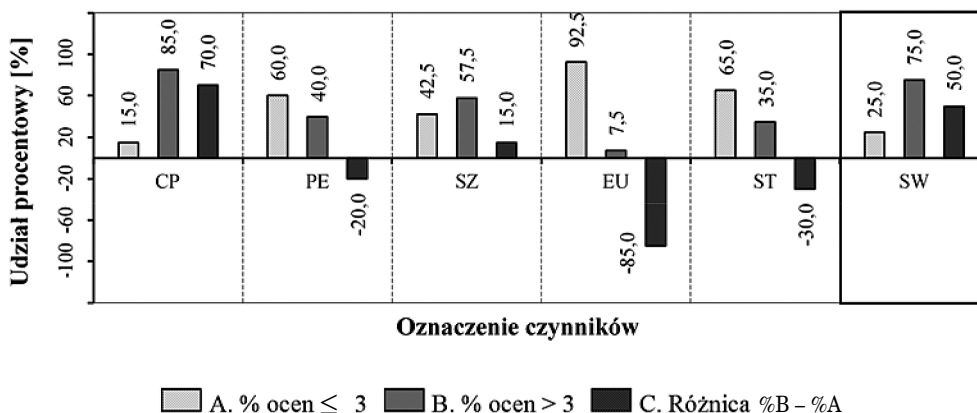
Pracownicy oceniając znaczenie kontroli wizualnej najczęściej wskazywali na oceny 5 i 6 (60%). Skumulowany udział procentowy trzech ocen najwyższych, tj. 4, 5 i 6 stanowił 75% ogółu wskazanych ocen na podmiotowy czynnik.

Dokonano podziału ocen w zakresie znaczenia podmiotowego czynnika oraz pozostałych czynników procesu produkcyjnego do dwóch grup A i B, gdzie grupa A wskazuje na oceny mało i średnio ważne, z kolei grupa B na oceny ważne i bardzo ważne. Wyniki w tym zakresie przedstawiono na rysunku 2.

niki drugiej zasady zarządzania Toyoty, co przedstawia rysunek 3.

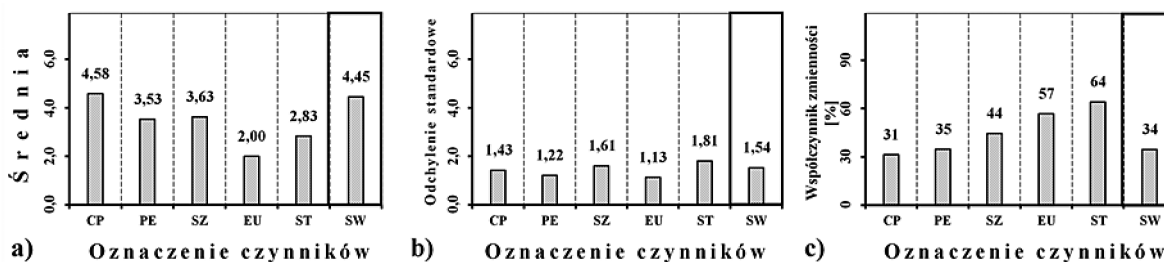
Średnia ocen na czynnik *stosowanie kontroli wizualnej* (SW) wyniosła 4,45, z przeciętnym zróżnicowaniem ocen na poziomie 1,54. Typowy obszar zmienności, w którym mieściło się 2/3 przyznanych ocen, określa przedział $x_{typ} \pm (2,91 - 5,59)$. Porównując wartości średniej ocen wszystkich czynników należy stwierdzić, że *stosowanie kontroli wizualnej* (SW) zaraz po *ciągłym systemie ujawniania problemów* (CP), było drugim w kolejności najlepiej ocenianym czynnikiem drugiej zasady zarządzania To-

Rysunek 2. Udział ocen ważnych i bardzo ważnych (B) oraz ocen mało i średnio ważnych (A) wraz z wielkością i kierunkiem różnicy dla analizowanych czynników



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Porównanie wartości: a) średnich, b) odchylenia standardowego, c) współczynnika zmienności dla analizowanych czynników



Źródło: opracowanie własne.

Widoczna jest wyraźna przewaga ocen wyższych ze skali (> 3) nad ocenami niższymi ze skali (≤ 3) (+50%) w rankingach badanego czynnika, co świadczy o dużej pewności pracowników, co do znaczenia kontroli wizualnej w procesie produkcyjnym wyrobu.

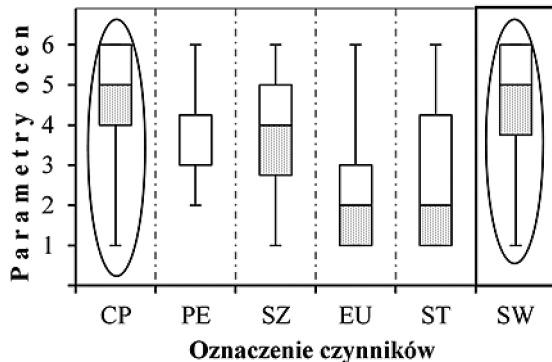
Dokonano obliczenia podstawowych klasycznych miar statystycznych tj. średnia, odchylenie standardowe, współczynnik zmienności dla syntetycznego opisu struktury ocen (Rabiej, 2012, s. 58) na czyn-

oty. Poziom względnego zróżnicowania ocen podmiotowego czynnika był średni ($V_s = 34\%$), przy czym względnie jeden z najniższych, co potwierdza wysokie przekonanie pracowników, co do ważności tego czynnika w procesie produkcyjnym.

Wykorzystano wykres ramka-wąsy (Rabiej, 2012, s. 60) do przedstawienia rozkładu podstawowych miar statystycznych z grupy miar pozycyjnych, tj. rozstęp, mediana, kwartyle (pierwszy i trzeci), rozstęp międzykwartylowy dla ocen podmiotowego

czynnika oraz pozostałych czynników drugiej zasady zarządzania Toyoty (rysunek 4).

Rysunek 4. Wykres ramka-wąsy dla analizy rozkładu pozycyjnych miar statystycznych ocen czynników drugiej zasady zarządzania Toyoty



Źródło: opracowanie własne.

Rozkład ocen na czynnik *stosowanie kontroli wizualnej* (SW) jest wyraźny lewostronnie asymetryczny, co wskazuje na przewagę ocen wyższych ze skali. Wartość rozstępu kwartylowego *IQR* wskazuje, że 50% środkowych ocen oddanych na ten czynnik mieściła się w zakresie ocen od 4 do 6. Mediana ocen podmiotowego czynnika wyniosła 5, co oznacza, że połowa ocen oddanych na ten czynnik miała wartość większą od 5, a połowa mniejszą od 5. W ocenach podmiotowego czynnika wykorzystano cały zakres wartości ($R = 5$). Widoczny jest identyczny rozkład wartości pozycyjnych miar statystycznych dla podmiotowego czynnika o symbolu SW oraz czynnika *ciągły system ujawniania problemów* (CP). Przeciętne oceny ważności tych czynników są także do siebie zbliżone, co wskazuje na du-

że podobieństwo tych czynników w zakresie ocen określających poziom ważności.

Zastosowano metodę ocen porównawczych Thurstone'a (Sagan, 2009, s. 48–52), celem opracowania jednowymiarowej metrycznej skali preferencji czynników drugiej zasady zarządzania Toyoty, oraz na jej podstawie określenia szeregu ważności czynników. Wynik zastosowania metody Thurstone'a przedstawiono na rysunku 5.

Stosowanie kontroli wizualnej (SW) oraz *ciągły system ujawniania problemów* (CP) znalazły się w ostatniej „grupie” najbardziej preferowanych czynników. Czynniki te wykazują duże podobieństwo w ocenach okazały się być czynniki *przerywanie produkcji po wykryciu problemu jakościowego* (PE) oraz *standardowe zadania, procesy i dokumenty* (SZ). Czynniki *udzielanie pełnomocnictwa w dół* (EU) oraz *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST) to czynniki niezależne i niepodobne do innych w zakresie ocen ważności. Podsumowujący szereg ważności czynników drugiej zasady zarządzania Toyoty przedstawia się następująco: CP > SW > SZ > PE > ST > EU. W procesie produkcyjnym badanego wyrobu jako najważniejszy czynnik pracownicy uznali *ciągły system ujawniania problemów* (CP), na drugim miejscu znalazł się podmiotowy czynnik *stosowanie kontroli wizualnej* (SW), z kolei na trzecim *standardowe zadania, procesy i dokumenty* (SZ). *Przerywanie produkcji po wykryciu problemu jakościowego* (PE), *stosowanie wyłączenie niezawodnej technologii* (ST) oraz *udzielanie pełnomocnictwa w dół* (EU) to czynniki, zdaniem pracowników, względnie mniej ważne.

Z czego wynika relatywnie duże znaczenie kontroli wizualnej w procesie produkcyjnym profili aluminiowych? Czy pozycję badanego czynnika w sąsiedztwie takich czynników jak *ciągły system ujawniania problemów* (CP) oraz *standardowe zadania, procesy i dokumenty* (SZ) należy uznać za przypadkową? Na to pytanie postarano się odpowiedzieć w części dotyczącej wniosków końcowych.

Rysunek 5. Przedziałowa jednowymiarowa skala ocen porównawczych Thurstone'a dla czynników drugiej zasady zarządzania Toyoty



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych badań można wnioskować, że system kontroli wizualnej stanowi ważny czynnik w procesie produkcyjnym badanego wyrobu w analizowanym przedsiębiorstwie z branży metalowej. System kontroli wizualnej wykorzystywany jest do nadzorowania i sterowania przebiegiem procesu produkcyjnego. System ten wykazuje swoją przydatność w identyfikacji problemów podczas przebiegu takiego procesu. Jest to przykład „żywego” systemu, który po wdrożeniu cały czas jest udoskonalany przez kierownictwo firmy. System ten został objęty specjalnym nadzorem przez kadrę zarządzającą firmy poprzez okresowe audyty planowe i pozaplanowe. Audyty obejmujące weryfikację stanu technicznego narzędzi kontroli wizualnej, aktualizację treści przekazywanych wizualnie przez tablice informacyjne, szkolenia w oparciu o narzędzia kontroli wizualnej, którymi objęci są nowozatrudnieni pracownicy, wzmocniły znaczenie tego systemu wśród zatrudnionych pracowników. Możliwość wnoszenia wniosków pracowniczych (system sugestii) oraz aktywne uczestnictwo we wdrażaniu różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania wizualnego w miejscu pracy dodatkowo utrwaliło w pracownikach przekonanie o dużej roli stosowania kontroli wizualnej w procesie produkcyjnym. Zmiana jaka się dokonała w zakresie sposo-

bu komunikowania informacji na hali produkcyjnej była zmianą istotną, z wymiernymi korzyściami, co zostało zauważone przez pracowników. Wysokie znaczenie czynników *stosowanie kontroli wizualnej* (SW), *ciągły system ujawniania problemów* (CP) oraz *standardowe zadania, procesy i dokumenty* (SZ) może uznać za nieprzypadkowe, niejako wskazuje na to, że te trzy „systemy” należy uznać za komplementarne w badanej firmie. Pracownicy doceniają system zarządzania wizualnego funkcjonujący w procesie produkcyjnym profili albuminowych, stworzony dla przekazywania informacji, szybkiej identyfikacji problemów, przekazujący standardy w zakresie poprawnie wykonanej pracy oraz wartości monitorowanych wskaźników (poprzez tablice Andon). Pracownicy najwidoczniej także zrozumieli, że szybka identyfikacja problemów na hali produkcyjnej, z udziałem narzędzi kontroli wizualnej, to skuteczny sposób na doskonalenie procesu produkcyjnego.

Otrzymany ranking znaczenia czynników procesu produkcyjnego podkreślił, że trud włożony we wdrożenie systemu zarządzania wizualnego oraz jego sprawne funkcjonowanie w firmie, a przede wszystkim w badanym obszarze realizacji procesu produkcyjnego, został zauważony przez pracowników. Poświadczą to także o skuteczności systemu kontroli wizualnej w firmie w zakresie postawionych przed nim celów.

Bibliografia

- Ahuja, I. P. S. i Kumar, P. (2009). A case study of total productive maintenance implementation at precision tube mills. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 15(3), 241–258. <https://doi.org/10.1108/13552510910983198>
- Borkowski, S. (2012a). *Toyotaryzm. Wyniki badań BOST*. Warszawa: Wyd. Menedżerskie PTM.
- Borkowski, S. (2012b). *Toyotaryzm. Zasady zarządzania Toyoty w pytaniach*. Warszawa: Wyd. Menedżerskie PTM.
- Borkowski, S. i Knop, K. (2011). *Evaluation of Visual Control in 5S and 5M*. Referat wygłoszony na: Ekonomia a zarządzanie podmiotów 2011. Międzynarodna naukowa konferencja. Zvolen, Słowacja.
- Borkowski, S., Knop, K. i Choryłek, K. (2011). The Importance of Visual Control in a Geotextiles Production. W: S. Borkowski, M. Konstanciak (red.), *Toyotaryzm. Quality in the Toyota's Management Principles* (s. 59–74). Samara: SamGUPS.
- Czerska, J. (2014). *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing*. Gdańsk: LeanQ Team.
- Dudek, M. (2016). *Szczupłe systemy wytwarzania*. Warszawa: Difin.
- Galsworth, G. D. (2005). *Visual Workplace/Visual Thinking: Creating Enterprise Excellence through the Technologies of the Visual Workplace*. Portland: Visual-Lean Enterprise Press. <https://doi.org/10.1201/b22109>
- Höök, M. i Stehn, L. (2008). Lean principles in industrialized housing production: The need for a cultural change. *Lean Construction Journal*, 20–33. <https://doi.org/10.1080/01446190802422179>
- Imai, M. (2006). *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Jankowski, Ł. (2015). *Visual Management jako metoda wspierająca ciągłe doskonalenie*. Pozyskano z: <http://leanmanufacturing.pl/artykuly/lean-w-teorii/visual-management-jako-metoda-wspierajaca-ciagle-doskonalenie.html>. <https://doi.org/10.7206/cr.2081-7029.41>
- Kaczmarczyk, S. (2000). *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Warszawa: PWE.
- Kolecki, T. (2006). Jidoka — zapobieganie błędom — Poka-Yoke w systemach wytwórczych. *Zarządzanie jakością*, 2(4).
- Liker, J. K. (2005). *Droga Toyoty — 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Warszawa: MT Biznes.
- Łazicki, A. (2011). *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem. Techniki Lean Management i Kaizen*. Warszawa: Wyd. Wiedza i Praktyka.
- Ohno, T. (2008). *System produkcyjny Toyoty. Więcej niż produkcja na dużą skalę*. Wrocław: ProdPress.com.
- Pająk, E. (2013). *Zasady i metody szczupłego wytwarzania*. Konin: Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie.
- Purzycka, A. (2015). *Zarządzanie przez wizualizację (Visual Management) — dobre praktyki*. Pozyskano z: <http://www.qualityskills.pl/zarządzanie-przez-wizualizacje-visual-management-dobre-praktyki>. <https://doi.org/10.4467/20843968zp.17.034.8018>
- Rabiej, M. (2012). *Statystyka z programem Statistica*. Warszawa: Helion.
- Sagan, A. (2004). *Jeden obraz ukazuje więcej niż 10 liczb, czyli jak budować mapy zadowolenia klienta z wykorzystaniem programu Statistica*. Pozyskano z: <http://www.statsoft.pl/portals/0/Downloads/04obraz.pdf>
- Sagan, A. (2009). *Analiza preferencji konsumentów z wykorzystaniem programu Statistica — analiza Conjoint i skalowanie wielowymiarowe*. Pozyskano z: https://media.statsoft.pl/_old_dnn/downloads/analiza_preferencji_konsumentow.pdf
- Selejda, J., Klimecka-Tatar, D., Knop, K. i Budzynowska, M. (2012). *Metoda 5S. Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające*. Warszawa: Verlag Dashofer.
- Shinbun, N. K. (red.). (1995). *Visual Control Systems*. Portland: Productivity Press.

dr. hab Ewa KrokUniwersytet Szczeciński
ORCID: 0000-0003-1512-6901
e-mail: ewa.krok@usz.edu.pl

Crowdsourcing w biznesie

Crowdsourcing in the collaborative economy

Celem artykułu jest ukazanie korzyści z realizacji przedsięwzięć przy wykorzystaniu zbiorowej inteligencji społeczności internetowych. Artykuł ma charakter przeglądowy. Autorka przybliży i jednocześnie systematyzuje pojęcie crowdsourcingu. Identyfikuje czynniki mu sprzyjające oraz te, które mogą ograniczać przebieg procesu i jego efektywność. Z przedstawionych analiz wynika, że crowdsourcing staje się istotnym trendem w gospodarce współpracy, napędzającym innowacje, podnoszącym poziom efektywności realizacji zadań oraz pozwalającym osiągnąć lepszą pozycję konkurencyjną na rynku.

Słowa kluczowe

crowdsourcing, współpraca, mądrość tłumu, społeczność

The aim of the article is to show the benefits of implementing ventures using the collective intelligence of online communities. The article was written based on a literature review. The author brings closer and systematizes the concept of crowdsourcing. There are identified factors that favor him and those that can limit the process and its effectiveness. The research shows that crowdsourcing is becoming an important trend in the collaborative economy through driving innovation, increasing the level of effectiveness of task implementation and allowing to achieve a better competitive position on the market.

Keywords

crowdsourcing, collaboration, wisdom of the crowd, community

JEL: O3

Wprowadzenie

Celem artykułu jest wskazanie, w jaki sposób zbiorowa inteligencja społeczności internetowych może generować korzyści przy realizacji różnorodnych przedsięwzięć. Artykuł ma charakter przeglądowy. Zastosowaną w opracowaniu metodą badawczą jest desk research, czyli analiza źródeł wtórnych. Wykorzystano dostępne informacje o firmach angażujących społeczność zarówno w zakresie badań rynkowych, tworzenia produktów jak i pozyskania nowych innowacyjnych rozwiązań w swoich branżach. Przeanalizowano również raporty dotyczące celów crowdsourcingu, potrzeb, na jakie odpowiada, a także kanałów wykorzystania oraz dojrzałości rynku w tym obszarze.

W pierwszej części artykułu autorka przybliży i jednocześnie systematyzuje pojęcie crowdsourcingu. Identyfikuje czynniki mu sprzyjające oraz te, które mogą ograniczać jego efektywność. Odpowiada na kluczowe pytania, jakie pojawiają się w związku z crowdsourcingiem oraz prezentuje jego typologie. W dalszej części analizuje możliwości wykorzystania crowdsourcingu do kreowania nowych produktów, ulepszania istniejących, do zbierania opinii

i kształtowania marki, podpierając się praktycznymi przykładami przedsięwzięć biznesowych. Artykuł kończy się podsumowaniem. Obserwacja i analiza poczynań spółek wskazuje, że crowdsourcing staje się znamienym elementem gospodarki współpracy, megatrendem uruchamiającym innowacje, podnoszącym poziom kooperacji, powodującym wzrost stopnia efektywności realizowanych zadań oraz pozwalającym osiągać przewagę nad konkurencyjną.

Crowdsourcing — ewolucja pojęcia

Crowdsourcing definiowany jest jako wykorzystanie mądrości i potencjału społeczności do celów własnych jednostki, organizacji lub dla dobra ogółu. Polega on na zleceniu (outsourcing) danego zadania tłumowi, tj. nieokreślonej liczbie przypadkowych ludzi (<https://mfiles.pl/pl/index.php/Crowdsourcing>). Gwałtowny rozwój crowdsourcingu możliwy jest dzięki ewolucji społeczeństwa cyfrowego. Miliony internautów z całego świata mają możliwość partycypowania w zadaniach, które do tej pory zarezerwowane były jedynie dla wąskiej grupy specjalistów.

Daren C. Brabham (2013) pojęcie crowdsourcingu utożsamia z „cyfrowym i rozproszonym modelem produkcji lub rozwiązywania problemów przez internautów, realizującym konkretne cele organizatora (przedsiębiorstwa, rządu czy jednostki)”. Malinowski (2018) z kolei nie narzuca perspektywy biznesowej, crowdsourcingiem nazywając „aktywność polegającą na współpracy ze społecznościami w realizacji konkretnego celu przez uwolnienie i ukierunkowanie ich kolektywnego potencjału”.

Crowdsourcing jest jeszcze terminem bardzo młodym, bez podstaw metodologicznych i gruntownej podbudowy teoretycznej. Po raz pierwszy pojęcia tego użył dziennikarz magazynu „Wired” Jeff Howe w artykule Rise of Crowdsourcing w 2006 roku (Howe, 2006). Mimo to przykładów zachowań i procesów mu odpowiadających doszukać się można już w XVIII wieku, w działaniach brytyjskiego rządu, który w 1714 roku postanowił skorzystać z mądrości tłumu i zaferował nagrody o różnej wysokości, w zależności od zaangażowania, dla każdego obywatela, który przyczyni się do opracowania praktycznej metody dokładnego określenia pozycji statku na morzu (Milewski, 2015). W 1849 w ramach projektu meteorologicznego utworzono sieć około 150 ochotniczych obserwatorów pogody w całym Stanach Zjednoczonych. Dane z różnych części kraju było codziennie wysyłane w jedno miejsce za pomocą telegrafu, co umożliwiło posiadanie aktualnej mapy pogody dla kraju i reagowanie w przypadku anomalii pogodowych (Bruno, 2011). Innym przykładem udziału społeczności w tworzeniu produktu są prace nad słownikiem Oxford English Dictionary, które rozpoczęły się pod koniec XIX wieku i trwały ponad 70 lat. W ciągu tego okresu pracujący nad słownikiem pod kierunkiem prof. Jamesa Murraya otrzymali od wolontariuszy z całej Anglii ok. 6 milionów listów z propozycjami definicji i użycia słów z języka angielskiego (Lanxon, 2011). W 2001 roku pojawiła się Wikipedia, która w rzeczywistości stanowi crowdsourcingową wersję encyklopedii.

Pozyskiwanie zasobów przy zaangażowaniu „tłumu”

Proces crowdsourcingu przebiega według następującego ciągu logicznego:

1. Projektodawca (osoba fizyczna lub dowolna organizacja) ma pewne zadanie do wykonania (opracowanie nowego produktu, zaprojektowanie bazy danych, przetłumaczenie tekstu, rozstrzygnięcie nurtującego ją dylematu).
2. Swoje potrzeby formułuje w postaci zadania i zamieszcza je na platformie internetowej w formie otwartego zaproszenia do współpracy, oferując określony rodzaj korzyści.

3. Zainteresowana społeczność wykonuje zadanie (indywidualnie lub grupowo) w zamian za świadczenie zwrotne opisane w zaproszeniu.
4. Projektodawca otrzymuje feedback w postaci gotowego rozwiązania, wykonanej pracy lub bazy pomysłów, które posłużą mu do realizacji celu.
5. Osoby zaangażowane we współpracę odbierają obiecanie świadczenie zwrotne (niekoniecznie finansowe).

Wśród zasobów, które w ramach crowdsourcingu najczęściej pozyskuje się od społeczności wymieniane są (Kasprzycki-Rosikoń i Piątkowski, 2013; Boniewicz, 2016):

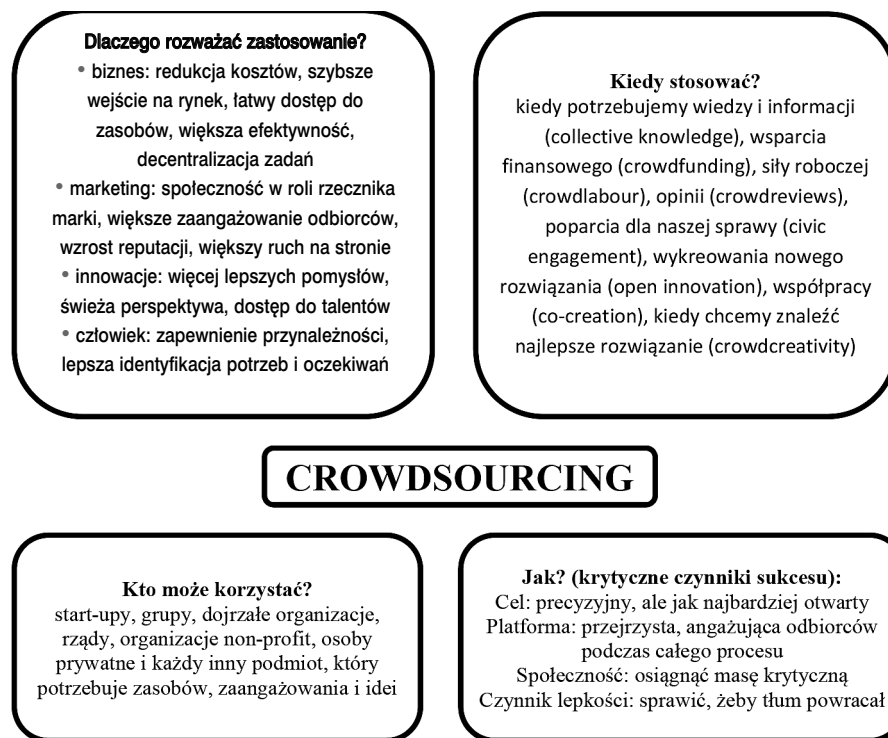
- informacje, wiedza i pomysły, służące do generowania rozwiązań różnorodnych problemów i poszukiwania najlepszych wariantów (knowledge sharing, idea management, innovation markets),
- opinie i sądy na temat konkretnych produktów, usług czy marki (insight),
- praca, czyli zlecenie wykonania podzadania w ramach większego projektu, co służy szybkiej jego realizacji, ale też kreowaniu nowych wartości w postaci usług i produktów (crowd design) np. tworzenie baz danych, treści, projektowanie stron internetowych, logotypów, kręcenie filmów, wykonywanie tłumaczeń,
- kapitał (crowdfunding), w celu sfinansowania projektu poprzez dużą liczbę drobnych, jednorazowych wpłat, dokonywanych przez osoby zainteresowane daną inicjatywą.

Odpowiedzi na kluczowe pytania związane z celem i możliwościami wykorzystania crowdsourcingu przedstawiono na rysunku 1.

Należy zwrócić uwagę, że pozyskiwanie społeczności jest inicjatywą długoterminową, stąd wspólnotę utworzoną przez crowdsourcing warto pielęgnować, wspierać i zadbać o odpowiedni sposób komunikacji. Wśród ludzi z „tłumu” najważniejszą rolę odegrają tzw. „łącznicy” (wysocy towarzyscy, mający duży krąg przyjaciół i duże wpływy), „sprzedawcy” (wysocy persfazyjni i komunikatywni) oraz „eksperci” (znawcy, specjaliści z dużą wiedzą). Spotkają się w ramach projektu, choć ich motywacja wynika nie tylko z potrzeb finansowych. Dużo częściej bodźcem jest satysfakcja ze współtworzenia, brak hierarchii, przynależność, znajomości, kolektywne uczenie się, rozwój umiejętności, a także wzrost poczucia własnej wartości, rozpoznawalność i uznanie w pewnej grupie społecznej.

Ze względu na nieugruntowane jeszcze w teorii pojęcie crowdsourcingu spotkać można się z wieloma jego klasyfikacjami, modelami i sposobem definiowania jego zakresu. Soresina (2017) przytoczył cztery klasyfikacje dokonane przez ekspertów branżowych i badaczy z punktu widzenia następujących zmiennych:

- rodzaju wykonywanej pracy (Nicholas G. Carr): społeczno-produkcyjne, oceniająco-opiniujące, udostępniające dane pozwalające odkryć prawidłowości rynkowe, networking,

Rysunek 1. Przesłanki crowdsourcingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dawson i Bynghall, 2011; Kumar, 2013).

- motywacji do uczestnictwa (Eric Martineau): społeczności, indywidualiści, aspiratorzy, obserwatorzy,
- działania platformy (Jeff Howe): rozwiązywanie problemów, kreowanie produktów, głosowanie, finansowanie,
- problemów do rozwiązania (David C. Brabham): odkrywanie wiedzy i zarządzanie nią, poszukiwanie rozwiązań, kreowanie produktów, mikro-zadania.

Z kolei praktyczną typologię crowdsourcingu z punktu widzenia realizowanych zadań przedstawiła Kowalska (2015):

- Crowdsourcing w zakresie mikrozadań (*microtasks*), czyli prostych zadań, niewymagających dużego nakładu pracy ani szczególnych kwalifikacji, mogą być realizowane bez współpracy z innymi użytkownikami platformy, bazuje na wykorzystaniu inteligencji kolektywnej, liczy się w nich skala — wiele osób wykonujących drobne, proste czynności, wykona zadanie szybciej i taniej. Mikro-zadania mogą polegać na porządkowaniu baz danych, oznaczaniu obiektów na mapie, robieniu zdjęć, tłumaczeniach, digitalizacji danych.
- Crowdsourcing w zakresie zadań złożonych (*macrotasks*), wymagających większego nakładu pracy, czasu i kwalifikacji, liczy się w nich zakres — to, że w tłumie jest ktoś, kto zna właściwie rozwiązanie lub posiada umiejętność szybkiego do-

tarcia do rozwiązania. Makrozadania definiowane są przy rozwiązywaniu problemów empirycznych i naukowych, wprowadzaniu innowacji, analityce danych, prognostyce.

- Crowdsourcing w zakresie zadań twórczych (creative crowdsourcing), wykorzystujących pokłady kreatywności i zasobów koncepcyjnych członków społeczności, stawiają na różnorodność i w efekcie zbiorczy rezultat pracy wielu osób. Stosowany jest w tworzeniu nowych produktów, usług, marek, ideaacji i brainstormingu.

Przedsięwzięcia crowdsourcingowe

W globalnym społeczeństwie cyfrowym, gdzie wiedza i umiejętności są kluczowym czynnikiem produkcji, organizacje konkurują między sobą poszukując nowatorskich rozwiązań przy wykorzystaniu potencjału intelektualnego nie tylko swoich pracowników, ale coraz częściej również klientów. Firmy za pomocą nowoczesnej technologii angażują coraz szersze grono użytkowników do tworzenia kampanii reklamowych, do doskonalenia swoich produktów i usług oraz do tworzenia nowych zgodnych z potrzebami klientów. Umiejętna integracja rozwiązań wewnętrznych i zewnętrznych jest klu-

czem do osiągnięcia sukcesu rynkowego (Sopińska, 2013).

Crowdsourcing wpisuje się w model otwartych innowacji (Open Innovation), gdzie następuje zacieranie granic pomiędzy organizacją a konsumentem, w którym klienci stają się współpracownikami (Kreft, 2014). Platforma crowdsourcingowa działa na zasadzie systemu otwartego, gdzie następuje przenikanie się zbiorowej wiedzy, wymiana know-how, idei oraz rozwiązań. Poprzez forum opinii możliwe jest nawiązanie dialogu oraz budowanie lojalności użytkowników.

Crowdsourcing w biznesie najczęściej wykorzystywany jest do kreowania nowych produktów, ulepszenia istniejących, do zbierania opinii i kształtowania marki w oparciu o mądrość klientów. Dzięki crowdsourcingowi wiele firm o globalnym zasięgu zmieniło podejście do komunikacji. W wymyślanie nowych rozwiązań włączają setki lub tysiące swoich konsumentów i zyskują dostęp do wielu kreatywnych pomysłów, jakich nie podsunie im zespół etatowych pracowników działu innowacji.

W 2014 roku wiodące firmy konsultingowe Deloitte i Accenture uznały crowdsourcing za kluczowy trend technologiczny (Tech Trends 2014, Accenture Technology Vision 2014). Autorzy „Accenture Technology Vision 2014” podkreślili dojrzałość rynku. Według nich crowdsourcing odpowiada na największe potrzeby i zarazem problemy firm w zakresie: pozyskiwania innowacji, kreatywnych pomysłów, insightów konsumenckich czy wysoce wyspecjalizowanych zasobów.

Jak wynika z innego raportu (Raport eYeka, 2016) w 2015 roku największe globalne marki zwiększyły swoją aktywność crowdsourcingową średnio o ponad 30% w stosunku do roku 2014. W pierwszej dwudziestce znalazły się: Coca-Cola, Danone, Nestlé, Pepsi, Samsung, Hewlett-Packard, Ford, Nokia, Toyota, GeneralElectric, Microsoft, Google, Johnson & Johnson, Budweiser, Chevrolet, Shell, Intel, Philips, Santander i Nescafe. Okazuje się zatem, że najintensywniej z crowdsourcingu korzystają firmy z sektora FMCG (w czołówce są: Procter & Gamble, Unilever, PepsiCo, Johnson & Johnson, Nestlé, Coca-Cola) a w dalszej kolejności technologicznego i motoryzacyjnego.

Jeszcze w 2014 roku najpopularniejszy był crowdsourcingowy model produkcji contentu video (z którym utożsamialiby się odbiorcy) jako alternatywa tradycyjnych spotów reklamowych. W 2015 roku odnotowano już przewagę stosowania crowdsourcingu do pozyskiwania idei i pomysłów, stanowiących bazę do procesu tworzenia nowych produktów, usług, aplikacji mobilnych, kampanii, opakowań produktów, itp. będących przełomowymi innowacjami (tablica 1).

Ewoluuje też kanały wykorzystania crowdsourcingu. W 2014 r. najlepsze globalne marki 76% swo-

Tablica 1. Cele crowdsourcingu

Cele crowdsourcingu	2013	2014	2015	2016
Pozyskiwanie idei	11%	36%	52%	68%
Pozyskiwanie treści wideo	89%	64%	48%	32%

Źródło: (Raport eYeka, 2015; Raport eYeka, 2017).

ich projektów crowdsourcingowych przeprowadziły z wykorzystaniem platform, a jedynie 24% poprzez strony internetowe i media społecznościowe (w 2007 roku proporcja były prawie dokładnie odwrotna). Do największych i najbardziej popularnych platform wykorzystywanych do crowdsourcingu przez najlepsze globalne marki należą: eYeka, Mofilm, Tongal, Poptent, Zooppa, Talenthouse, ChallengePost (Raport eYeka, 2015).

Poniżej przedstawiono kilka przykładów firm, które w celu własnego rozwoju, pokonania konkurencji, a jednocześnie z myślą o lepszym zaspokajaniu potrzeb klientów zaangażują społeczność zarówno w zakresie badań rynkowych, kreowania produktów jak i pozyskania nowych innowacyjnych rozwiązań.

Marka odzieżowa Threadless zbudowała cały model biznesowy oparty na crowdsourcingu, w którym to społeczność proponuje wzory na koszulki, głosuje na najlepsze z nich i zarabia na zyskach ze sprzedaży. Serwis założyło dwóch bezrobotnych projektantów, którzy spotkali się na konkursie na najlepszy projekt T-shirtu. Bardzo im się to wydarzenie spodobało i postanowili sami stworzyć stronę, na której takie konkursy odbywałyby się regularnie. Do rywalizacji może przystąpić każdy. Wyboru najlepszego projektu dokonując internauci w drodze głosowania. Zwycięzca dostaje 100 dolarów, a koszulka jego pomysłu jest sprzedawana za pośrednictwem strony internetowej. W ciągu kilku lat Threadless zaczął przynosić roczny zysk przekraczający 20 milionów dolarów i stał się trzecim co do wielkości producentem T-shirtów w Stanach Zjednoczonych (Diamandis i Kotler, 2017).

Na pomysł zaangażowania internautów wpadł też projektant oprogramowania, Philip Rosedale. Zauważył on, że najbardziej fanatyczni gracze komputerowi nie są zainteresowani wyłącznie graniem, ale też chcieliby sami projektować gry. W tym celu, z pomocą tłumu, stworzył Second Life — rozległy wirtualny świat. Dziennie społeczność Second Life tworzyła treści odpowiadające dziesięciu tysiącom godzin pracy deweloperów. W grze uruchomionej w 2003 roku to gracz kreuje od podstaw własnego awatara i porusza się w rozległym, wzorowanym na realnym, wirtualnym świecie. Odbiorcy mają do dyspozycji ogromny wachlarz metod interakcji z cyfrowym środowiskiem, takich jak organizowanie przyjęć, prowadzenie walk, handel, itp. Do 2013 ro-

ku platforma zgromadziła ponad milion regularnych graczy (Diamandis i Kotler, 2017).

Kolejnym przykładem udanego wykorzystania crowdsourcingu jest internetowy sklep meblowy Made (<https://www.made.com/>). Daje on swoim klientom możliwość decydowania o tym, które projekty będą realizowane. Made Unboxed to platforma, na której wszyscy sympatycy marki mogą się dzielić swoimi pomysłami na aranżację dodając zdjęcia mebli Made, pytać pozostałych o radę, a także pokazywać swoje własne projekty. Platforma prowadzi stały konkurs Made Emerging Talent Award, w którym marka wspiera młodych designerów. Zaangażowana w życie marki społeczność głosując na projekt daje mu szansę urzeczywistnienia. Firma ma pewność, że produkty wprowadzane do produkcji się sprzedadzą (bo trafiają w gust społeczności), a młodzi twórcy dostają szansę na sprzedaż swojego produktu w strukturach Made.com. Meble trafiają do oferty tylko na rok, ale nawet po upływie tego czasu marka wspiera projektantów, dając im solidne zaplecze marketingowe (Wójcik, 2018).

Koncern Lego — lider na światowym rynku klocków, również z powodzeniem wykorzystuje internetową społeczność — klientów, z którymi na platformie LEGO Ideas (<https://ideas.lego.com/>) wspólnie projektuje swoje produkty. Zarówno dzieci jak i dorośli kreują nowe pomysły, dołączają własne projekty do powstających zestawów, które poddawane są pod głosowanie fanów. Jeśli projekt uzyska 10 000 głosów, firma po pozytywnej weryfikacji włącza go do sprzedaży na całym świecie, a twórcy otrzymują procent zysku ze sprzedaży oraz własne nazwisko na materiałach sprzedażowych i marketingowych (Wójcik, 2018).

Na gusty klientów zdał się też McDonalds Polska, który w 2015 roku w trzech warszawskich siedzibach wprowadził usługę „Create Your Taste”, w ramach której konsumenci mogli skomponować własnego burgera. Mieli do dyspozycji 28 składników, które mogli mieszać w dowolnych konfiguracjach i proporcjach. Zamówienia składane były za pomocą interaktywnych kiosków cyfrowych. Projekt pozwolił zebrać wiele istotnych informacji na temat oczekiwań i preferencji klientów oraz poszerzyć ofertę o nowe burgery zgodnie ze wyborami gości (Create Your Taste, 2015).

Z crowdsourcingu z sukcesem korzysta gigant z branży FMCG — Procter & Gamble — jedna z największych globalnych firm, zatrudniająca ponad 125 tys. pracowników, posiadająca w swojej ofercie ponad 300 marek produktów codziennego użytku, dostępnych w 180 krajach. Firma powstała już w 1837 roku i w tamtym czasie w swojej ofercie miała mydło i świece. Dziś w portfolio firmy znajduje się 25 miliardowych marek, czyli takich, które osiągają roczną wartość sprzedaży przekraczającą miliard dolarów. Firma, świadoma roli współpracy w osiągnięciu sukcesu, w 2001 wdrożyła projekt

crowdsourcingowy „Connect + Develop” (<http://www.pgconnectdevelop.com>), wykorzystujący potencjał innowacyjny zewnętrznych partnerów. Pomaga nawiązywać partnerstwa, w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów w zakresie produktów, technologii, opakowania, sprzedaży, handlu elektronicznego i łańcucha dostaw. Poszukuje dostawców innowacyjnych materiałów, półproduktów i usług. Zaprasza do współpracy firmy, a w szczególności start-upy, organizacje, indywidualnych wynalazców, innowatorów, posiadaczy patentów i wszystkich innych, którzy chcieliby wdrożyć swoje rozwiązanie w odpowiedzi na zdefiniowane przez firmę P&G potrzeby lub zaoferować nowy pomysł.

Podobną inicjatywę rozpoczął w 2014 roku Unilever — międzynarodowa firma, obecna na sześciu kontynentach, posiadająca w ofercie łącznie ponad 400 różnych marek artykułów głównie spożywczych, środków czystości i higieny osobistej. Firma doskonale rozumie wagę współtworzenia (*collaboration + co-creation*). Zaangażowanie konsumentów na wszystkich poziomach tworzenia nowych produktów traktuje jako jedną ze swoich przewag konkurencyjnych. Na platformie The Unilever Foundry (<https://foundry.unilever.com/>) firma przekształca pomysły swoich klientów w rzeczywistość. Rozwiązania pozyskuje głównie od innowacyjnych start-upów, zapewniając im fundusze i dostęp do swoich marek w zamian za wgląd w nowe technologie i trendy. Jest zainteresowana każdą innowacją, bo jej klucz do sukcesu to stała identyfikacja zmieniających się potrzeb klientów i szybkie oferowanie rozwiązania.

Przykładów jest jeszcze wiele: Anheuser-Busch angażuje tłum do tworzenia nowych gatunków piwa. General Mills śledzi opinie klientów i jest otwarty na propozycje różnych ulepszeń — od nowych opakowań po wprowadzanie nowych składników. Coca-cola wykorzystwała społeczny potencjał przy tworzeniu reklamy „Happiness is in the air”, a Oreo oddało w ręce klientów wybór wzoru ciasteczek wprowadzonych na rynek z okazji setnej rocznicy urodzin firmy. Podczas tej kampanii, Oreo odnotowało 40-krotny wzrost wizyt na swoim facebookowym profilu w stosunku do innych miesięcy. Z kolei na platformie Bright Idea (<https://www.brightidea.com/>) kilkudziesięciotysięczna społeczność pomaga rozwiązywać złożone problemy, z którymi nie potrafią uporać się działy badań i rozwoju największych korporacji na świecie (m.in. Cisco, GE, MasterCard).

Crowdsourcing znalazł zastosowanie również w branży filmowej. „Life in a Day” to film Ridleya Scotta, który powstał wyłącznie na bazie amatorskich nagrań wideo opowiadających o zwykłym dniu ich autorów. Projekt był globalnym eksperymentem, miał pokazać dzień z życia całej planety. Starano się dotrzeć nawet do najbiedniejszych krajów, gdzie uczestniczący w projekcie otrzymali kamery,

aby mogli nakręcić własne ujęcia. W efekcie reżyser zebrał około 4,5 tysiąca godzin materiału wideo, z czego zmontował 90 minutowy film — kolaż złożony z sekwencji krótkich ujęć obrazujących codzienne czynności ludzi na całym świecie (Boratyn, 2013).

Inny reżyser, Ron Howard, zwrócił się do fanów The Beatles po archiwalne, nigdy wcześniej niepublikowane materiały z pierwszej trasy koncertowej zespołu. W kilka miesięcy udało mu się zgromadzić materiał potrzebny do ukończenia filmu dokumentalnego „Eight Days A Week” (Malinowski, 2018).

Współpraca w ramach crowdsourcingu to przede wszystkim szansa na innowacyjność i tym samym przewagę konkurencyjną. Ale zaangażowanie swoich klientów w proces tworzenia produktu daje znacznie więcej. Przede wszystkim oferta jest atrakcyjniejsza dla klientów, jeśli sami przy niej pracowali. Produkt jest dopasowany do oczekiwań klienta, który go współtworzył i stał się jego ambasadorem. Odczuwalne jest wzajemne wsparcie, bowiem produkt jest efektem wspólnej pracy. I wreszcie paradoksalnie współtworzenie pozwala oszczędzić zasoby (czas, pieniądze) oraz efektywnie wykorzystywać pomysły.

Crowdsourcing zmienia podejście marketingowe do konsumenta. Tradycyjny marketing zakłada, że komunikat jest jednostronny i pochodzi od firmy, a konsument ma jedynie słuchać i kupować. Rozwój mediów społecznościowych zmienił tę jednostronną komunikację (od firmy do konsumenta) w dialog, w którym obie strony mają głos i mogą się wzajemnie od siebie uczyć. Nigdy wcześniej marki nie były tak blisko swoich odbiorców — i na odwrót. Właściciel marki ma na wyciągnięcie ręki uwagi, pomysły i treści pochodzące z najlepszego źródła: wprost od użytkowników produktów i usług. Wystarczy nawiązać z nimi kontakt, słuchać, rozmawiać i uczyć

się korzystać z potężnej siły crowdsourcingu (Kasprzycki-Rosikoń i Piątkowski, 2013).

O dojrzałości rynku świadczy też fakt, iż crowdsourcing obecnie wykorzystywany jest w różnej postaci nie tylko przez większość firm z listy Fortune 1000, ale także rośnie zainteresowanie tą koncepcją wśród instytucji rządowych i samorządowych (Kasprzycka-Rosikoń, 2016).

Podsumowanie

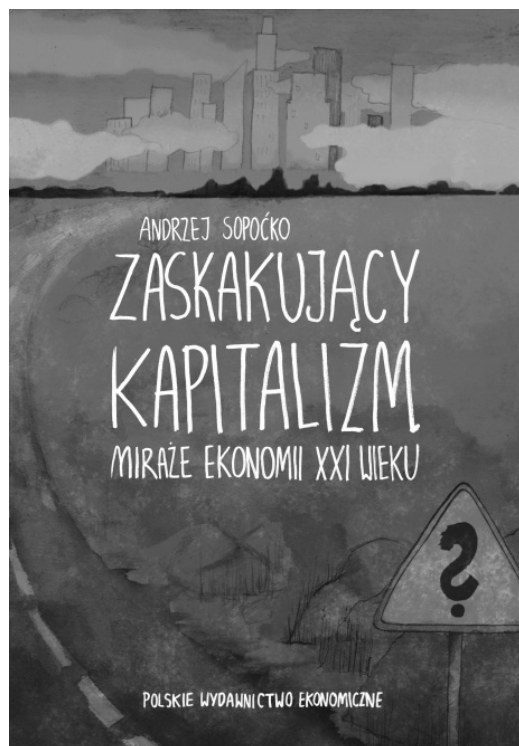
Crowdsourcing jest zjawiskiem typowym dla gospodarki współpracy. Ideą jest wspólne rozwiązywanie problemu, poszukiwanie odpowiedzi na nurtujące pytania, kreowanie produktu czy gromadzenie funduszy, jako wariant znacznie efektywniejszy niż działania w pojedynkę. Elementami niezbędnymi do rozwoju tej formy koncepcji są otwartość, zaufanie oraz odpowiednie regulacje prawne zapewniające bezpieczeństwo oraz transparentność procesu wszystkim jego uczestnikom. Rozwój technologiczny i globalizacja społeczeństwa sprawiają, że w obecnej dekadzie crowdsourcing staje się megatrendem napędzającym innowacje oraz podnoszącym poziom współpracy we wszystkich dziedzinach, o czym świadczą przytoczone w artykule przykłady. Mimo iż ze względu na ograniczenia objętościowe, w publikacji skoncentrowano się jedynie na pozyskiwaniu zasobów niematerialnych od „tłumu”, służących efektywniejszej i szybszej realizacji celów, to warto też zwrócić uwagę na olbrzymi potencjał crowdfundingu, który staje się coraz częstszym źródłem finansowania projektów. Pozwala w łatwy, tani i bardzo wiarygodny sposób zweryfikować szanse rynkowe pomysłu, pozyskać fundusze w przypadku utrudnionego dostępu do tradycyjnych form finansowania, a także umożliwi wypromowanie przedsięwzięcia.

Bibliografia

- Accenture Technology Vision 2014. Pozyskano z: https://www.accenture.com/t20151013T010156Z_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Technology-Vision-2014-Building-Cities-for-the-Digital-Citizen.pdf. <https://doi.org/10.1287/lytx.2019.02.18n>
- Boniewicz, A. (2016). *Crowdfunding jako źródło finansowania pomysłów w Polsce*. Pozyskano z: http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?so-id=EAB5FEAF802748F6ACA33D04F190096F#_ftn9
- Boratyn, K. (2013). „Crowdsourcing”, czyli jak tłum realizuje film. *Redakcja Obieg*. Pozyskano z: <http://archiwum-obieg.u-jazdowski.pl/rozmowy/28392>
- Brabham, D. C. (2013). *Crowdsourcing. The MIT Press Essential Knowledge series*. Pozyskano z: <http://wtf.tw/ref/brabham.pdf>
- Bruno, E. (2011). *Smithsonian Crowdsourcing Since 1849*, Smithsonian Institution Archives. Pozyskano z: <https://siarchives.si.edu/blog/smithsonian-crowdsourcing-1849>
- Create Your Taste. Rewolucja technologiczno-produktowa w McDonald's. Polska rynkiem testowym dla Europy. (2015). Biuro Prasowe McDonald's Polska. Pozyskano z: <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/biuroprasowe/aktualnosci/create-your-taste-rewolucja-technologiczno-produktowa-w-mcdonalds-polska-rynkiem-testowym-dla-europy-1/#>
- Dawson, R. i Bynghall, S. (2011). *Getting Results From Crowds: The definitive guide to using crowdsourcing to grow your business*. Advanced Human Technologies Inc.

- Diamandis, P. H. i Kotler, S. (2017). *Śmiało! Jak stać się wielkim, zamożnym i wpływowym*. Onepress.
- Howe, J. (2006). *The Rise of Crowdsourcing*. Wired. Pozyskano z: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>
- Kasprzyczna-Rosikoń, J. (2016). Czy crowdsourcing można wykorzystać w zarządzaniu miastem, państwem, urzędem? Portal Innowacji. Pozyskano z: http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=95D51A4EA0BD4641BCE8FC33CB5341F5
- Kasprzyczki-Rosikoń, J. i Piątkowski, J. (red.). (2013). *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*. Onepress.
- Kowalska, M. (2015). *Crowdsourcing internetowy — pozytywny wymiar partycypacji społecznej. Konteksty — istota — uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo SBP.
- Kreft, J. (2014). Crowdsourcing — darmowe źródło usług w mediach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (354), 43–50. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.354.04>
- Kumar, P. (2013). *Discover the power of crowdsourcing*. Pozyskano z <https://www.slideshare.net/pavan123/discover-the-power-of-crowdsourcing>
- Lanxon, N. (2011). *How the Oxford English Dictionary started out like Wikipedia*. Wired. Pozyskano z: <https://www.wired.co.uk/news/archive/2011-01/13/the-oxford-english-wiktionary>
- Malinowski, B. F. (2018). *Czym jest crowdsourcing? Odpowiedź rzeczowa i przystępna (słowo!)*. WeTheCrowd. Pozyskano z: <https://wethecrowd.pl/czym-jest-crowdsourcing>. https://doi.org/10.18388/pb.2018_120
- Milewski, F. (red.). (2015). *Tłum jako źródło wiedzy i kapitału*. Warszawa: PARP. Pozyskano z: https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2015_tlum_jako_zrodlo_wiedzy_i_kapitalu_v_3_0ps.pdf. <https://doi.org/10.15611/e21.2014.2.05>
- Raport eYeka. (2015). *The State of crowdsourcing in 2015*. Pozyskano z: <https://en.eyeka.com/resources/reports#>
- Raport eYeka. (2016). *The state of crowdsourcing in 2016*. Pozyskano z: <https://en.eyeka.com/resources/reports#>
- Raport eYeka. (2017). *The State of crowdsourcing in 2017*. Pozyskano z: <https://en.eyeka.com/resources/reports#>
- Sopińska, A. (2013). Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” — podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, (4/1), 287–302.
- Soresina, C. (2017). *Types of crowdsourcing*. Pozyskano z: <http://blog.skipsolabs.com/types-of-crowdsourcing>
- Tech Trends 2014. (2014). *Deloitte*. Pozyskano z: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology/articles/Tech-Trends-2014.html>
- Wójcik, M. (2018). *Jak LEGO i DHL zwiększają zadowolenie i zaangażowanie klientów dzięki co-creation? MamStartUp*. Pozyskano z: <https://mamstartup.pl/produkt/12771/jak-lego-i-dhl-zwiekszaja-zadowolenie-i-zaangazowanie-klientow-dzieki-co-creation>

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. 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 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

mgr Ewelina Kurowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID: 0000-0002-2239-2557

e-mail: ewelina.k13@op.pl

Rola wybranych interesariuszy wewnętrzných i zewnętrznych w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego

The role of chosen internal and external stakeholders in the shaping of social responsibility of a small hotel company

W artykule, jako efekt przeglądu literatury przedmiotu, przedstawiono istotę społecznej odpowiedzialności małych przedsiębiorstw hotelarskich oraz scharakteryzowano interesariuszy, wobec których przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność. Przedstawione zostało małe przedsiębiorstwo hotelarskie oraz jego interesariusze. Celem artykułu jest scharakteryzowanie roli wybranych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych małego przedsiębiorstwa hotelarskiego w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności. W ostatnim punkcie dokonano charakterystyki wybranych interesariuszy w kontekście ich roli w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności. Powstał on w wyniku obserwacji uczestniczącej oraz doświadczenia autora, który jest pracownikiem małego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, hotel, interesariusze, małe przedsiębiorstwo

The article, as a result of the literature review, presents the concept of social responsibility of small hotel companies and characterizes the stakeholders to whom the companies are responsible. It presents a small hotel company and its stakeholders. The purpose of the article is to characterise the role of chosen internal and external stakeholders of a small hotel company in shaping the corporate social responsibility. In the last point the chosen stakeholders were characterized in the context of their role in shaping social responsibility. It was created as a result of participating observation and experience of the author, who is an employee of a small hotel company.

Keywords

corporate social responsibility, hotel, stakeholders, small company

JEL: M14, L20, O35

Wprowadzenie

Obecnie poziom świadomości społeczeństwa na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. Corporate Social Responsibility — CSR) sprawia, że jest ona istotnym elementem funkcjonowania każdej organizacji. W literaturze odnaleźć można liczne opracowania związane ze społeczną odpowiedzialnością dużych przedsiębiorstw, znacznie mniej dotyczących małych organizacji. Podobną lukę zidentyfikować można w obszarze społecznej odpowiedzialności małych przedsię-

biorstw z branży hotelarskiej, a także roli ich interesariuszy wewnętrznych i gości w kształtowaniu CSR małego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Małe przedsiębiorstwo hotelarskie ma na celu przede wszystkim obsługę i zaspokojenie potrzeb gościa. Powodzenie działalności zależy w znacznym stopniu od pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Konkurując z innymi podmiotami małe przedsiębiorstwo powinno prowadzić przejrzystą działalność, postępując odpowiedzialnie, wykorzystując specyfikę działalności i docierając do gości dzięki opinii obiektu odpowiedzialnego wobec

wszystkich grup związanych z przedsiębiorstwem. Umożliwia to realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

W tym miejscu warto zapytać: jaką rolę odgrywają wybrani interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego?

Celem artykułu o charakterze teoriopoznawczym jest ukazanie roli wybranych interesariuszy wewnętrznych i gości w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Ze względu na specyfikę funkcjonowania małych przedsiębiorstw hotelarskich oraz ograniczenia edytorskie w artykule zaprezentowano rolę kluczowych interesariuszy małego przedsiębiorstwa, jakimi są właściciel, pracownicy oraz goście.

Artykuł powstał w wyniku przeglądu literatury przedmiotu, jak również obserwacji uczestniczącej oraz doświadczenia autora, który jest pracownikiem małego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw — pojęcie, interesariusze, kształtowanie

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu napotkać można wiele definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Występują definicje uwzględniające aspekty moralne, te które uwzględniają aspekty ekonomiczne, koncentrujące się na aspektach społecznych i relacjach organizacji z interesariuszami.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, iż społeczna odpowiedzialność jest zobowiązaniem do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz w dążeniu do dobrobytu społecznego, licząc się z oczekiwaniami interesariuszy oraz działając zgodnie z prawem i normami zachowań. Uwzględnianie oczekiwań interesariuszy oraz tworzenie dla nich wartości pozwala na utrzymanie równowagi społecznej, koniecznej do zmniejszania niepewności w działalności przedsiębiorstw (Adamczyk, 2009, s. 10).

Skuteczna realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności wymaga od przedsiębiorstwa wiedzy, wobec kogo ponosi ono odpowiedzialność. Są to interesariusze przedsiębiorstwa, czyli podmioty mające udziały, prawa i inne interesy związane z daną organizacją i jej funkcjonowaniem (Rybak, 2004, s. 43). Interesariusze mają także istotny wpływ na kształtowanie społecznej odpowiedzialności każdego przedsiębiorstwa.

Przez kształtowanie CSR rozumieć można rzeczywistą realizację założeń społecznej odpowiedzialności poprzez podejmowanie odpowiednich działań

społecznie odpowiedzialnych z wykorzystaniem właściwych metod, sposobów, narzędzi zarządzania, przy współdziałaniu wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa (Sokołowska, 2013, s. 208, 305).

Interesariusze przedsiębiorstwa to:

- Właściciele/akcjonariusze — organizacja ma obowiązek zapewnić im dochody na odpowiednim poziomie, a poza tym przekazywać pełne i rzetelne informacje, płacić odpowiednie dywidendy oraz traktować (Rybak, 2004, s. 44). Mają oni bezpośredni wpływ na kształtowanie CSR, ponieważ podejmują ostateczne decyzje o jej realizacji i podejmowaniu działań.
- Pracownicy — odpowiedzialność polega na zapewnieniu satysfakcjonującego wynagrodzenia, możliwości rozwoju, przestrzeganiu przepisów prawa, wywiązywaniu się ze zobowiązań, przyczynianiu się do zadowolenia z pracy (Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 62). Sami pracownicy powinni wymagać od organizacji podejścia społecznie odpowiedzialnego zarówno wobec nich jak i klientów.
- Dostawcy — organizacja powinna wywiązywać się ze zobowiązań, zapewnić opłacalność ekonomiczną, regulować terminowo zobowiązania, zapewnić najwyższą jakość komunikacji (Adamczyk, 2009, s. 88). Dostawcy zarówno poprzez dawanie przykładu jak i wymagania od firmy postępowania zgodnego z zasadami CSR mogą wpływać na jej kształtowanie.
- Klienci — o realizacji koncepcji CSR świadczy analiza celów i oczekiwań klientów, które są następnie spełniane poprzez oferowanie odpowiednich produktów/usług oraz działania przed i potransakcyjne (Sokołowska, 2013, s. 168). Klienci jako kluczowi interesariusze przedsiębiorstw powinni podejmować decyzje zakupowe również pod kątem bycia społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem. Powinni oni wymagać m.in. odpowiedniej realizacji umów, produktów i usług najwyższej jakości, odpowiednich zachowań potransakcyjnych oraz reklamacyjnych. Świadomość klientów ma znaczący wpływ na kształtowanie CSR.
- Konkurenci — przedsiębiorstwo powinno zachowywać się etycznie, konkurować zgodnie z uczciwymi zasadami, w sposób przejrzysty i czytelny (Adamczyk, 2009, s. 88). Konkurenci dając przykład mogą wpływać także na postępowanie przedsiębiorstwa.
- Instytucje finansowe — powinny otrzymywać od przedsiębiorstwa wiarygodne wyniki finansowe, rzetelne i kompleksowe informacje, a przedsiębiorstwo powinno wobec nich wywiązywać się ze swoich zobowiązań (Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 62). Wymaganie tych działań wpłynie na postawę przedsiębiorstwa.
- Instytucje rządowe i społeczne — przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne powinno prze-

strzeżać norm i przepisów prawa, regulować swoje zobowiązania publiczno-prawne (Adamczyk, 2009, s. 88).

- Społeczności (lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe) — społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo powinno przyczyniać się do podnoszenia jakości życia obywateli oraz działań na rzecz rozwoju gospodarczego (Sokołowska, 2013, s. 172). Społeczności lokalne swoim oddziaływaniem mogą wpływać na kształtowanie CSR m.in. poprzez wymaganie podejmowania odpowiednich działań, wystawianie opinii przedsiębiorstwu, wpieranie go w postępowaniu zgodnym z zasadami CSR.

Małe przedsiębiorstwa przy nasilonej konkurencji zmuszone są do znalezienia źródeł przewagi konkurencyjnej. Taką przewagę przy współpracy kluczowych interesariuszy obecnie może dać realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Małe przedsiębiorstwo hotelarskie i jego interesariusze

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest uzależnione od wielu czynników, jednym z nich jest wpływ interesariuszy. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, także przedsiębiorstw z branży hotelarskiej, a wśród nich małych przedsiębiorstw hotelarskich¹. Przedsiębiorstwem hotelarskim określa się zespół ludzi, środków materialnych i niematerialnych zorganizowany celowo, który prowadzi działalność gospodarczą, która polega na odpłatnym udostępnianiu miejsc noclegowych i świadczeniu usług z tym związanych (Jaremen, 2008, s. 52). W literaturze napotkać można różne klasyfikacje obiektów hotelarskich, jedną z nich jest klasyfikacja ze względu na wielkość i zgodnie z nią małe hotele to obiekty do 150 jednostek mieszkalnych (Błądek, 2001, s. 19). Do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych małego przedsiębiorstwa hotelarskiego należą:

- Właściciel — dla którego przedsiębiorstwo jest nie tylko sposobem zarobienia pieniędzy, ale również pomysłem na życie i bazą życia rodzinnego. Od cech właściciela i jego wiedzy uzależnione jest w znacznym stopniu funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zarządza on w sposób nieformalny i intuicyjny (Sokołowska, 2013, s. 95–96).
- Pracownicy — zależy od nich w dużej mierze powodzenie przedsiębiorstwa. Zadaniem pracowników jest zagwarantowanie gościom wszystkich potrzebnych podczas ich pobytu elementów: gościnności, sprawnej obsługi, niepowtarzalnej atmosfery, spokoju. Poziom wykonywanej przez nich pracy ma bezpośredni wpływ na opinię gości o przedsiębiorstwie (Tokarz, 2008, s. 152).

- Goście — osoby zatrzymujące się w hotelu, które zawarły umowę hotelową lub wniosły do niego rzeczy z zamiarem zawarcia umowy (Oparka, Nowicka, 2008). Gości hotelowych można podzielić na: indywidualnych, indywidualnych podróżujących służbowo, klientów konferencyjnych, grupy pobytowe, gości przejezdnych (Dominik, 2015, s. 229–230).
- Dostawcy — najważniejsza dla nich i przedsiębiorców jest korzystna współpraca polegająca na terminowych dostawach i płatnościach oraz odpowiedniej jakości (Puciato, 2016, s. 190).
- Kooperanci, np. biura podróży — oczekiwana jest niezawodna dwustronna współpraca, korzystne ceny, odroczone płatności, najwyższa jakość i lojalność (Puciato, 2016, s. 190).
- Konkurenci — najistotniejsza jest uczciwość i przestrzeganie prawa i norm.
- Społeczność lokalna — współpraca przy organizacji imprez, zatrudnianie lokalnych mieszkańców, organizowanie imprez lokalnych, świadczenie usług dla mieszkańców.
- Władze lokalne — współpraca na rzecz rozwoju regionu, promowanie regionu.

Kluczowymi interesariuszami małego przedsiębiorstwa są natomiast goście, pracownicy oraz właściciel. To oni mają największy wpływ na jego funkcjonowanie, rozwój i przetrwanie. Mają oni wpływ w każdym aspekcie jego działalności, również w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Kształtowanie społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego — rola wybranych interesariuszy²

Małe przedsiębiorstwa hotelarskie ze względu na specyfikę swojej działalności mają nie tylko możliwość, ale i obowiązek realizowania koncepcji społecznej odpowiedzialności. Dzięki temu, że od interesariuszy w znacznym stopniu zależy powodzenie tych organizacji mają oni także możliwość wywierania wpływu na kierunki działalności małego przedsiębiorstwa i jego postępowanie w stosunku do nich samych jak i środowiska.

Właściciel, jako osoba podejmująca decyzje w małym przedsiębiorstwie hotelarskim ma największy wpływ na kształtowanie społecznej odpowiedzialności swojej firmy. Bez jego zgody i przychylności żadne podjęte działania przez innych interesariuszy nie dadzą zamierzonego efektu. W małym przedsiębiorstwie hotelarskim często od charakteru właściciela, jego postaw moralnych, kultury, szacunku do ludzi, poszanowania przepisów oraz środowiska zależy stopień realizacji koncepcji. Rolą właściciela jest ta-

kie zarządzanie organizacją, aby można było ją nazwać społecznie odpowiedzialną w każdym elemencie jej działalności. Postawa właściciela powinna jasno wytyczać standardy pracy tak, aby każdy pracownik postępował zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Właściciel powinien zapewniać pracownikom odpowiednie warunki pracy i postępować zgodnie z obowiązującymi przepisami. Do obowiązków właściciela należy zapoznanie pracowników z zasadami obowiązującymi w hotelu oraz wypracowanie odpowiednich standardów pracy. Standardem wymaganym przez właściciela powinna być najwyższej jakości obsługa gościa, tworzenie oferty zgodnej z przepisami, przejrzystej i uczciwej oraz wykorzystywanie produktów najwyższej jakości podczas jej realizacji. Odpowiednio wypracowane systemy pracy i zakomunikowane zasady postępowania pozwolą na utrzymanie tej jakości.

Zadaniem pracowników jest wykonywanie swoich obowiązków rzetelnie i z najwyższą starannością, zdając sobie sprawę, że ma to bezpośredni wpływ na zadowolenie gościa i jego opinię o hotelu. Pracownicy mają również wpływ na realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie hotelarskim. W przypadku, gdy właściciel postępuje niezgodnie z zasadami koncepcji powinni oni wywierać na niego nacisk uświadamiając mu negatywne konsekwencje jego działań i pozytywne postępowania w sposób społecznie odpowiedzialny. Ich rolą jest ukazanie wpływu takich działań na wypracowanie i utrzymanie lojalności gościa. Często od postawy moralnej samych pracowników zależy proces formułowania oferty oraz obsługi gościa. Wynika to z braku formalizacji oraz zmniejszonej kontroli właściciela małego przedsiębiorstwa hotelarskiego. W takim przedsiębiorstwie pracownicy mają większą swobodę działania, a co za tym idzie większy wpływ na odpowiednie postępowanie hotelu w stosunku do gości hotelowych. W takiej sytuacji powinni oni sami tworzyć odpowiednie standardy dokonując właściwych wyborów. Tworząc oferty pracownicy, bez konieczności tworzenia formalnych standardów, powinni uwzględniać odpowiednią jakość świadczonych usług, wyeliminować ukrywanie elementów oferty niekorzystnych dla gościa, tworzyć ofertę w sposób rzetelny i przejrzysty. Zadaniem kierowników poszczególnych działów jest zapewnienie odpowiednich warunków pracy swoim podwładnym, a w przypadku, gdy te nie są spełniane odpowiednia reakcja i interwencja u właściciela w celu pomocy pracownikom.

Goście są najistotniejszymi interesariuszami małego przedsiębiorstwa hotelarskiego ze względu na siłę oddziaływania. Od gości zależy opinia o przedsiębiorstwie ze względu, na którą inni klienci odwiedzą hotel lub zrezygnują z tego zamiaru. Ze względu na to goście mogą wywierać skuteczny nacisk na właściciela, aby tworzył przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne. Świadomość gości może

spowodować, że będą oni wymagać od przedsiębiorstwa nie tylko poszanowania swoich praw, ale również działalności skierowanej na ochronę środowiska i poszanowania praw pracowników. Obecnie, gdy udzielenie opinii przez gości jest tak ułatwione, a dostęp do niej ma praktycznie każdy, każda pojedyncza opinia jest istotna i każda może mieć realny wpływ na uzyskane przez przedsiębiorstwo zyski. Goście powinni, więc zwracać uwagę na realizację zobowiązań, jakość oferowanych usług czy stosowane przez przedsiębiorstwo rozwiązania związane z ochroną środowiska. W przypadku pojawiających się upomnień gości małe przedsiębiorstwo będzie musiało zareagować w obawie o utratę stałych klientów i tych, którzy chcieliby hotel odwiedzić pierwszy raz. W małym przedsiębiorstwie hotelarskim każdy gość ma znaczenie i każda jego ocena jest widoczna znacznie bardziej niż w dużym obiekcie, który odwiedza kilkadziesiąt osób dziennie.

Realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności zależy, więc nie tylko od samego właściciela, ale również od pracowników i gości, którzy są kluczowymi interesariuszami, a których jakość pracy i opinia jest dla przedsiębiorstwa warunkiem funkcjonowania. Posiadają, więc oni odpowiednie wpływy, dzięki którym mogą kształtować społeczną odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa hotelarskiego i pozytywnie oddziaływać na postawę właściciela, jako najważniejszej osoby w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Obecnie, gdy małe przedsiębiorstwa hotelarskie są zmuszone konkurować nie tylko z podmiotami podobnej wielkości, ale także z dużymi przedsiębiorstwami, umiejętność wykorzystywania specyfiki funkcjonowania jest kluczem do przetrwania i rozwoju. W obliczu nasilonej konkurencji małe hotele muszą przykładać szczególną wagę do opinii i potrzeb swoich obecnych i potencjalnych gości, w czym istotną rolę odgrywa realizacja zasad i instrumentarium CSR. Jest to klucz do sukcesu wynikający ze wzrostu zainteresowania samą koncepcją, jak i wzrostu świadomości społeczeństwa.

W opracowaniu scharakteryzowano rolę wybranych interesariuszy (właściciela, pracowników, gości) w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego. Zarówno właściciel, pracownicy jak i sami goście powinni być świadomi swojego wpływu na realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności i wzajemnego oddziaływania na siebie nawzajem w tej kwestii. Pracownicy i goście mają możliwość oddziaływania na właściciela kształtując przez to społeczną odpowiedzialność w małym hotelu. Kluczowa natomiast dla realizacji zasad społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego jest świadomość sa-

mego właściciela oraz jego własny system wartości, ponieważ jest on osobą stanowiącą o kierunkach funkcjonowania firmy.

Przedstawione powyżej rozważania są jedynie zarysem dyskusji nad rolą interesariuszy małego

przedsiębiorstwa w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego. Niewątpliwie dalszej eksploracji wymaga rola pozostałych, nieujętych w opracowaniu interesariuszy małego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Przypisy

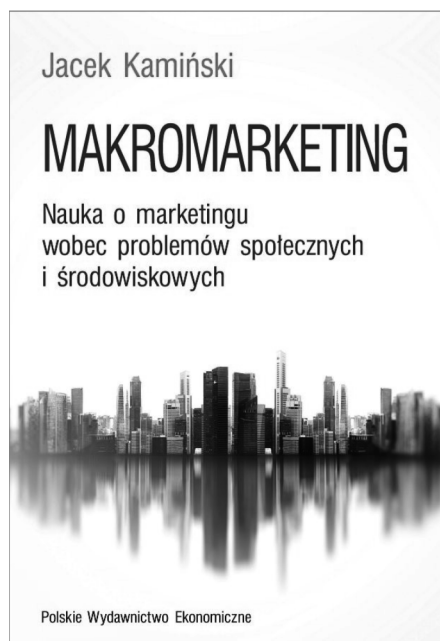
¹ W Polsce za małe przedsiębiorstwo według statystyki GUS uważa się przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 osób.

² Autor artykułu jest pracownikiem małego przedsiębiorstwa hotelarskiego. Ostatni rozdział powstał dzięki obserwacji i doświadczeniom zawodowym oraz naukowym.

Bibliografia

- Adamczyk, J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Błądek, Z. (2001). *Hotele: programowanie, projektowanie i wyposażanie*. Poznań: Palladium Architektki.
- Dominik, P. (2015). *Zarządzanie hotelem. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin.
- Jaremen, D. (2008). Rodzaje przedsiębiorstw hotelarskich. W: A. Panasiuk i D. Szostak (red.), *Hotelarstwo*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Oparka, S. i Nowicka, T. (2008). *Technik hotelarstwa. Organizacja pracy w hotelarstwie. Skrypt do nauki zawodu*. Warszawa-Kudowa-Zdrój: Wyd. Maria.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Puciato, D. (2016). *Przedsiębiorstwo hotelowe. Aspekty ekonomiczne, finansowe i organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Sokolowska, A. (2013). *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja — ocena — kierunki doskonalenia*. Seria: „Monografie i Opracowania” nr 232. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Tokarz, A. (2008). Personel hotelowy. W: A. Panasiuk i D. Szostak (red.), *Hotelarstwo*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

PWE poleca



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

dr. hab Jacek Łuczak, prof. UEP

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ORCID: 0000-0002-8990-7260

e-mail: jacek.luczak@ue.poznan.pl

Szacowanie ryzyka w procesie organizacji imprez sportowych na podstawie biegów długodystansowych w Polsce

Risk assessment in the organization of sports events on the example of long-distance running in Poland

W Polsce bardzo dynamicznie wzrasta zainteresowanie amatorskim bieganiem w tym biegami długodystansowymi, czego odzwierciedleniem jest istotny wzrost liczby wydarzeń sportowych, w tym maratonów i półmaratonów. Celem opisywanych w artykule badań i ich wyników było oszacowanie ryzyka związanego z organizacją imprez biegowych w Polsce — półmaratonów. Przedstawiono wyniki odnoszące się do biegów zorganizowanych w 2018 r. Profesjonalne zarządzanie ryzykiem jest punktem wyjścia do realizacji celów stawianych przez organizatorów, w tym zapewnienie bezpieczeństwa i satysfakcji wszystkim zainteresowanym stronom uczestniczącym w wydarzeniu. Przeprowadzone badania pozwoliły na identyfikację czynników ryzyka oraz dokonanie szacowania ryzyka przez przedstawicieli organizatorów biegów. Identyfikacji dokonało 8 ekspertów (metoda delficka), a w szacowaniu ryzyka udział wzięło 24 przedstawicieli 11 biegów półmaratonów organizowanych w Polsce. Szacowaniem ryzyka dokonane zostało na podstawie średniej (skutku i prawdopodobieństwa). Wyniki badań dostarczają konkretnej informacji o priorytetach na jakich mogą się skupić organizatorzy imprez w celu mitygacji ryzyka, stanowią także podstawę do pogłębionych szacowań i analiz ryzyka dla analizy trendów oraz skuteczności podejmowanych działań mitygujących.

Słowa kluczowe

zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ryzykiem w sporcie

The interest in amateur running (including long-distance runs) has been growing in a dynamic way for several years. It is reflected in a significant increase in the number of sports events including marathons and half marathons. The paper describes research aiming to estimate risk of organizing running events in Poland. The presented results refer to half marathons organized in 2018. Professional risk management is a starting point of realizing objectives set by organizers, including assuring safety and satisfaction of all interested parties. The conducted research (both preparatory and proper) has allowed for the identification of risk factors and estimating risk by the representatives of the runs' organizers. The identification was realized by 8 experts (the Delphi method), whereas there were 24 representatives of 11 half marathons in Poland engaged in the risk estimation. The latter was based on the average (of impact and probability). The present article does not present the results of the factor analysis and focuses, which complemented the result of risk estimation. The research results provide concrete information about the priorities on which event organizers may focus in order to mitigate risk. The results also amount to the basis of in-depth risk estimation and analysis for examining trends and the efficiency of undertaken mitigation actions.

Keywords

risk management, risk management in sport

JEL: Z29, L20

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich lat liczba biegów długodystansowych w Polsce istotnie wzrosła z 800 imprez biegowych w 2010 roku do 2500 w roku 2017

(www.maratonypolskie.pl). 12 największych półmaratonów w Polsce w 2018 roku ukończyło w sumie 76 593 biegaczy, co oznacza wzrost o prawie 60% w porównaniu do 2014 roku (psb-biegi.com.pl). Warto jednak podkreślić, że mapa biegowa Polski składa się z setek mniejszych imprez biegowych.

Rośnie także popularność wyścigów górskich i torowych (OCR), takich jak Runmageddon, czy Spartan Race (biegowe.pl).

Profesjonalne zarządzanie imprezą sportową wydaje się być elementem niezbędnym do osiągnięcia postawionych celów (Lamont i Kennelly, 2012; Piekarz, Jenkins i Mills, 2015; Spengler, Connaughton i Pittman, 2006; Toohey i Taylor, 2008). To na organizatorze spoczywa odpowiedzialność określenia potencjalnego ryzyka w czasie biegu oraz implikacja adekwatnych środków do ich kontrolowania (Fuller i Szufłada, 2004). Jednak jak wynika z badań autorów aż 51% organizatorów imprez sportowych w Polsce nie prowadzi formalnego zarządzania projektem zgodnie z uznaną metodyką, przy czym 78% szacuje ryzyko organizacji nieformalnie. Istnieje zatem duże prawdopodobieństwo, że decyzje związane z organizacją imprezy nie będą optymalne, ponieważ nie zidentyfikowano znaczącego ryzyka i w konsekwencji nie zostało ono odpowiednio zmitygowane (Hanstad, 2012). To z kolei może skutkować odniesieniem mniejszych niż zakładane korzyści finansowych, przerwaniem imprezy lub zakłóceniem jej przebiegu (Helms, 2011; Reid i Ritchie, 2011) oraz utratą reputacji organizatora (Moyle i in., 2014). Co więcej, zarządzanie ryzykiem wydaje się być kluczowe, w przypadku, gdy udział w wydarzeniu sportowym nie wymaga od biegacza ani doświadczenia, ani formalnego potwierdzenia stanu zdrowia (Fuller i Szufłada, 2004).

Biorąc pod uwagę dynamiczny wzrost liczby wydarzeń sportowych, który doprowadził do wyraźnego konkurowania o uczestników poprzez dążenie do poprawy jakości i efektywności imprez, celem przeprowadzonych badań była ocena czynników ryzyka wybranych biegów długodystansowych zorganizowanych w Polsce w 2018 r., zgodnie z wytycznymi normy ISO 31000, w oparciu o autorską metodykę.

Szacowanie ryzyka imprez sportowych w literaturze przedmiotu

Ryzyko, definiowane jest jako wpływ niepewności na cele, powinno być postrzegane jako świadomy wybór, a nie konieczność (Boo i Gu, 2010; ISO 31000, 2018). Może być ono traktowane jako przyszłe zdarzenie, które wpłynie na wydarzenie negatywnie (Bowdin i in., 2006, s. 318) lub neutralne jako narzędzie pozwalające na „zminimalizowanie zobowiązań i maksymalizację szans” (Silvers, 2008, s. 22). Szacowanie ryzyka w celu identyfikacji zagrożeń dla osiągnięcia celów jakie stawiają organizatorzy biegów długodystansowych jest profesjonalnym działaniem wobec obowiązków na nich ciążących (Boo i Gu, 2010; Fuller i Drawer, 2004, Helms, 2011).

Zgodnie z normą ISO 31000 zarządzane ryzykiem jest to skoordynowane działanie dotyczące nadzoro-

wania i kierowania organizacją w odniesieniu do ryzyka, które obejmuje określenie kontekstu, ocenę ryzyka (identyfikację, analizę i ocenę ryzyka) oraz traktowanie ryzyka. Szacowanie ryzyka jest elementem koniecznym dla podejmowania działań mitygujących (ISO 31000) natomiast samo zarządzanie nim ma charakter proaktywny, służący kontrolowaniu nieprzewidzianych zdarzeń (Ammon i Brown, 2007; Hanstad, 2012; Leopkey i Parent, 2009a).

Zarządzanie ryzykiem w imprezach sportowych staje się coraz ważniejsze i powinno być badane z różnych perspektyw, jednak za jego identyfikację i zarządzanie odpowiedzialni powinni być organizatorzy (Emery, 2010; Moyle i in., 2014). W literaturze europejskiej rzadko analizowano problem organizacji wydarzeń sportowych oraz szacowania ryzyka (Miśniakiewicz i Łuczak 2014; Pigassou, 2008). Większość artykułów dotyczących tej problematyki pochodzi z USA, Kanady i Australii (Baker i in., 2015; Helms, 2011; Leopkey and Parent, 2009a; Leopkey and Parent, 2009b; Masteralexis i in., 2014; Spengler i in., 2006;). Autorzy koncentrują się na:

- zarządzaniu infrastrukturą sportową (Preuss, 2004),
- urazach i kontuzjach (Linton i Valentin, 2018),
- wpływie wydarzenia sportowego na zainteresowane strony (Leopkey i Parent, 2009a),
- terroryzmie, szkodach i roszczeniach spowodowanych w trakcie imprez sportowych, agresji i chuligaństwie, czy planowaniu organizacyjnym (Giulianotti i Klauser, 2010),
- bezpieczeństwie uczestników i kontroli tłumu (Ammon i in., 2004; Giulianotti i Klauser, 2010),
- inicjatywach dotyczących zarządzania ryzykiem wobec celów interesariuszy (Leopkey i Parent, 2009b; Parent i Séguin, 2007) oraz praktyki (profil menedżera, wymagane umiejętności i krytyczne czynniki sukcesu) w wydarzeniach sportowych (Emery, 2010).

Istnieje luka w odniesieniu do masowych imprez biegowych organizowanych z myślą o sportowcach amatorach (Boo i Gu, 2010; Chappelet, 2001; Kozak, 2010; Miśniakiewicz i Łuczak, 2014 Toohey i Taylor, 2008). Chęć wypełnienia tej luki stała się główną intencją zaplanowanych i wykonanych badań. Na celowość podejścia wskazują także inni autorzy, zwracając uwagę na zyskującą popularność lokalnych imprez dla amatorów (Preuss, 2004; Short et al., 2000;).

Charakterystyka badań

Niniejsza analiza przypadku obejmuje omówienie przeprowadzonych badań oraz analizę rezultatów (tablica 1). Celem badań podzielonych na dwa główne etapy — badania wstępne (1) i właściwe (2) — było oszacowanie ryzyka i analiza danych pod kątem określenia kierunków decyzji zarządczych (do-

tyczących organizacji biegów długodystansowych).

Badania o charakterze przygotowawczym (rok 2017) pozwoliły osiągnąć dwa cele: (1) identyfikację czynników ryzyka organizacji biegów długodystansowych, (2) weryfikację czynników ryzyka oraz grupowanie logiczne (porządkowanie). Na bazie zidentyfikowanych czynników przeprowadzono badanie właściwe, którego celem było szacowanie ryzyka zgodnie z przyjętą metodyką.

Identyfikacja czynników ryzyka oraz szacowanie ryzyka

W rezultacie badania przygotowawczego opracowano listę 75 czynników ryzyka, skategoryzowanych w grupach: bezpieczeństwo (1), budżet i finanse (2), informacja (3), komfort i satysfakcja uczestników (4), organizacja (5), pakiet startowy (6), rege-

Tablica 1. Charakterystyka badania przygotowawczego (1) i badania właściwego (2)

Wyszczególnienie	Badanie przygotowawcze (1)	Badanie właściwe (2)
Metoda badawcza, wykonane analizy	metoda delficka	analiza rzetelności, szacowanie ryzyka, analiza czynnikowa
Narzędzie badawcze	dyskutowany kwestionariusz ankiety badawczej	kwestionariusz ankietowy
Liczność próby	8 ekspertów	24 przedstawiciele 11 biegów długodystansowych
Czas realizacji badania	2017	2018
Cel badania	identyfikacja oraz grupowanie czynników ryzyka organizacji biegów długodystansowych przygotowanie badania właściwego	szacowanie i analiza ryzyka związana z organizacją biegów długodystansowych
Narzędzia informatyczne, forma wykonania badań	kontakt email, bezpośrednie spotkania	aplikacja e-risk

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badań

W badaniu przygotowawczym zastosowano metodę delficką z udziałem 8 ekspertów z zakresu organizacji biegów długodystansowych, doświadczonych uczestników oraz badaczy z dziedziny sportowej i zarządzania projektami. Przygotowana została lista czynników ryzyka (w oparciu o doświadczenia własne, literaturę przedmiotu oraz wymagania prawne obowiązujące w Polsce), które pogrupowano z wykorzystaniem ości Ishikawy (Łuczak i Matuszak-Flejszman, 2007).

Badanie właściwe zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przygotowanego przy użyciu narzędzia e-risk (e-risk.pl) — czynniki ryzyka oceniano w skali porządkowej 4-punktowej, pod kątem znaczenia (skutku) oraz prawdopodobieństwa. W badaniu uczestniczyło 24 przedstawiciele organizatorów odpowiedzialnych za 11 półmaratonów w Polsce.

Wykonana została analiza rzetelności przy wykorzystaniu statystyki alfa Cronbacha. Według pozycji literaturowych preferowane wartości statystyki alfa Cronbacha to 0,7 lub więcej (statystyka przyjmuje wartości od 0 do 1) jednak nawet mniejsze wartości nie dyskwalifikują narzędzia badawczego (Cronbach, 2005).

neracja i wsparcie energetyczne (7), reputacja (8), środowisko i siła wyższa (9) (tablica 2).

W pierwszym z etapów badań szczególną uwagę poświęcono czynnikom dotyczącym bezpieczeństwa uczestników oraz organizacji imprezy, w tym wypadkom na trasie, złym stanem zdrowia uczestników, zagrożeniom terrorystycznym. Nie bez znaczenia były również ochrona danych osobowych (RODO) oraz cyberbezpieczeństwo związane ze stroną internetową organizatora i wydarzenia. Eksperti podkreślili istotne znaczenie poziomu satysfakcji zawodników, dlatego w kwestionariuszu uwzględniono czynniki dotyczące pakietów startowych, organizacji startu, atrakcyjności trasy czy organizacji depozytu.

Analiza rzetelności z użyciem statystyki Alfa-Cronbacha oszacowana została na poziomie 0,911 (liczba pozycji 24). Wobec powyższego, uzyskano potwierdzenie spójności wewnętrznej narzędzia badawczego.

Punktem wyjścia do dalszego wnioskowania w badaniach właściwych była analiza statystyczna średnich ocen czynników ryzyka z wyróżnieniem tych generujących najwyższe ryzyko, a także najczęściej występujących. Stosując kryterium osypiska wydzielono 5 grup czynników ryzyka.

Wskazano czynniki najważniejsze (11) (tablica 3), mniej ważne, neutralne oraz mało ważne i nie-

Tablica 2. Wybrane grupy oraz czynniki ryzyka — rezultat badania przygotowawczego (1)

Grupa 1. Bezpieczeństwo	Grupa 2. Budżet i finanse	Grupa 3. Informacja
1.1 Poważny incydent na trasie 2	2.1 Zbyt małe wpływy z opłat startowych	3.1. Nieaktualny serwis informacyjny www
1.2. Wtargnięcie osoby postronnej na trasę biegową	2.2. Zbyt małe wpływy ze środków sponsorów	3.2. Brak/niedostateczny kontakt z potencjalnymi uczestnikami
1.3. Uczestnik o niedostatecznym stanie zdrowia	2.3. Brak płynności finansowej	3.3. Niedostateczna promocja/ informacja na zewnętrznych portalach internetowych
1.4. Kolidacja z innymi osobami, przedmiotami, samochodami itp. na trasie biegowej	2.4. Brak zysku na zakładanym poziomie	3.4. Niezamierzone ujawnienie danych osobowych
1.5. Atak terrorystyczny	2.5. Kolidacja terminu z inną konkurencyjną imprezą	3.5. Kradzież danych osobowych
1.6. Skażenie, celowe zanieczyszczenie żywności/napojów dostępnych na trasie/ mecie zawodów	2.6. Wysoka opłata startowa	3.6. Cyberatak — zmiana, zablokowanie serwisu www
1.7. Niedostateczne zabezpieczenie medyczne		3.7. Brak czytelnej, interaktywnej mapy trasy
		3.8. Brak szybkiej informacji o wyniku

Źródło: badanie przygotowawcze (1).

istotne. Pośród najważniejszych czynników respondenci wskazali m.in. na czynniki związane z finansowaniem imprezy, odpowiednią organizacją (np. brak zasobów kadrowych, opóźnienia startu, niewłaściwa przepustowość trasy), atakami terrorystycznymi czy stanem zdrowia uczestników. W grupie najważniejszych czynników znalazło się także ryzyko kolidacji terminu z inną konkurencyjną imprezą sportową. Warto podkreślić, że dla startujących i widzów zawody biegowe to wielkie święto, jednak cykliczne imprezy dezorganizują życie lokalnej społeczności. Co więcej wielość imprez przy znacząco ograniczonym czasie realizacji w roku kalendarzowym często prowadzi to do spadku liczby uczestników, z uwagi na konkurencyjne imprezy biegowe organizowane w tym samym lub zbliżonym czasie.

Po wyborze czynników ze średnią oceną ryzyka na poziomie 4,1 bądź większym (37 najważniejszych czynników) dokonano ich standaryzacji. Dokonano odcięcia (cut-off) z uwzględnieniem oceny merytorycznej. Analizując wykres średnich poszczególnych zmiennych (ułożonych malejąco), potraktowano go jako wykres ospiska (scree-plot) i tym samym nie uwzględniono zmiennych, które miałyby dla respondentów marginalne znaczenie, a jednocześnie po standaryzacji mogłyby znacząco wpłynąć na wyniki grupowania.

Biorąc pod uwagę średnie wartości prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia, wyróżniono trzy grupy czynników — z oceną prawdopodobieństwa 2 lub wyższą (14 czynników), czyli najbardziej prawdopodobnych, z oceną pomiędzy 1,2 i 2 (50 czynników) oraz 12 najmniej prawdopodobnych

Tablica 3. Najważniejsze czynniki ryzyka

Kod	Czynnik ryzyka	Średnia	Rozstęp	Odchylenie standardowe
2.2	Niedostateczne wpływy ze środków sponsorów	6,27	7,53	2,50
5.16	Zbyt małe wpływy z opłat startowych	6,03	5,00	1,56
5.8	Ograniczone zasoby personalne	6,01	7,50	2,35
9.7	Siła wyższa	5,95	6,00	1,96
2.5	Kolidacja terminu z inną konkurencyjną imprezą	5,93	3,00	0,92
3.4	Niezamierzone ujawnienie danych osobowych	5,78	6,75	2,39
5.14	Niesprawny pomiar czasu	5,76	7,50	2,55
2.1	Problemy dotyczące organizacji, terminu itd., np. z lokalną społecznością	5,74	5,89	1,86
5.9	Opóźniony start	5,26	3,44	1,00
5.17	Niedostosowanie przepustowości trasy biegowej do liczby uczestników	5,17	5,50	1,69
2.3	Ograniczone zasoby personalne	5,10	7,78	2,69

Źródło: badanie właściwe (2).

czynników, które mogą wystąpić tylko teoretycznie (średnia 1,19 i mniejsza).

Respondenci uznali za najbardziej prawdopodobne czynniki związane z realizacją celów finansowych organizacji imprezy, jak również te dotyczące bezpieczeństwa fizycznego, ochrony danych, organizacji startu, mety czy odbioru pakietów startowych.

Przeprowadzone szacowanie ryzyka uzupełnione o analizę statystyczną pozwoliło wskazać priorytety wobec ukierunkowania zastosowania dodatkowych zabezpieczeń obniżających ryzyko do poziomu akceptowalnego. Dla podejmowania celowych decyzji związanych z organizacją imprezy zasadne jest uwzględnienie czynników najbardziej prawdopodobnych, jak również o największym wpływie (skutku).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na opracowanie kompleksowej bazy czynników ryzyka (75) dotyczących organizacji biegów długodystansowych oraz uporządkowanie ich w umowne kategorie odnoszące się do wybranych aspektów ściśle związanych z organizacją imprez sportowych. Sto-

sując kryterium osypiska wydzielono grupy czynników ryzyka różniące się istotnością (najważniejsze, mniej ważne, neutralne, mało ważne i nieistotne). Czynniki najważniejszymi były te związane z finansowaniem wydarzenia, jego organizacją, cyberbezpieczeństwem oraz ochroną danych osobowych. Wykorzystując standaryzację, dokonano priorytetyzacji ryzyk, wobec których w pierwszej kolejności należy zaplanować i zrealizować działania mitygujące.

Przeprowadzone badania po raz pierwszy obejmowały systemowe i metodyczne szacowanie ryzyka organizacji biegów długodystansowych w Polsce. Badania koncentrowały się na szacowaniu ryzyka, co daje podstawę do ich kontynuowania w odniesieniu do podejmowania i skuteczności działań mitygujących. W trakcie realizacji są ponowne badania, które pozwolą na zweryfikowanie skuteczności działań mitygujących i poddanie analizie wyników szacowania w odniesieniu do kontekstu (m.in. zmian w przepisach prawnych — GDPR, nowych zagrożeń). Ponadto badania pozwoliły wypracować podstawową bazę czynników ryzyka oraz zweryfikować metodykę, która z powodzeniem może być wykorzystywana przez każdego z organizatorów.

Bibliografia

- Ammon, R. i Brown, M. (2007). Risk management process. W: D. J. Cotton, J. T. Wolohan, J. T. (red.), *Law for recreation and sport managers* (288–300). Dubuque: Kendall/ Hunt Publishing Company.
- Ammon, R., Jr., Southall, R. M. i Blair, D. A. (2004). *Sport facility management: Organizing events and mitigating risks*. Morgantown: Fitness Information Technology Inc.
- Boo, S. i Gu, H. (2010). Risk perception of mega-events. *Journal of Sport i Tourism*, 15(2), 139–161. <https://doi.org/10.1080/14775085.2010.498257>
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. i McDonnell, I. (2006). *Events Management*. Elsevier.
- Chappelet, J. L. (2001). Risk Management for large-scale events: The case of the Olympic Winter Games. *European Journal for Sport Management*. Special Issue, (8), 6–12.
- Cronbach, J. (2005). Współczynnik Alfa a struktura wewnętrzna testów. W: J. Brzeziński (red.), *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*. GWP.
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practices: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 13, 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.06.003>
- Fuller, C. i Drawer, S. (2004). The Application of Risk Management in Sport. *Sports Medicina*, 34(6), 349–356. <https://doi.org/10.2165/00007256-200434060-00001>
- Hanstad, D. V. (2012). Risk Management in Major Sporting Events: A Participating National Olympic Team's Perspective. *Event Management*, 16(3), 189–201. <https://doi.org/10.3727/152599512x13459279626683>
- Helms, K. (2011). Risk Management in Running Race Events. Pozyskano z: <http://www.sportrisk.com/2011/07/risk-management-in-running-race-events>
- ISO 31000: 018. Risk management — Principles and guidelines. International Standard Organisation.
- Kozak, W. (2010). Wielkie imprezy sportowe: Korzyść czy strata? *Studia Regionalne i Lokalne*, 1(39), 48–68.
- Leopkey, B. i Parent, M. M. (2009a). Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholders perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187–208. <https://doi.org/10.1080/16184740802571443>
- Leopkey, B. i Parent, M. M. (2009b). Risk Management strategies by stakeholders in Canadian major sporting events. *Event Management* 13(3), 153–170. <https://doi.org/10.3727/152599509790029828>
- Linton, L. i Valentin, S. (2018). Running with injury: A study of UK novice and recreational runners and factors associated with running related injury. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 21(12), 1221–1225. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2018.05.021>
- Masteralexis, L. P., Carol, A. B. i Hums, M. (2014). *Principles and Practice of Sport Management*. Burlington: Jones i Bartlett Publishers.
- Miśniakiewicz, M. i Łuczak, J. (2014). Selected success factors of running events' organizers and participants. W: M. Lotko, J. Zuchowski i R. Zieliński (red.), *Selected Aspects of Quality and Environmental Management* (s. 89–99). Radom: Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji — PIB.
- Moyle, B., Kennelly, M. i Lamont, M. (2014). Risk Management and Contingency Planning in Events: Participants' Reaction to the cancellation of Ironman New Zealand 2012. *International Journal of Event Management Research*, 8(1), 94–106.
- Piekarczyk, M., Jenkins, I. i Mills, P. (2015). *Risk and Safety Management in the Leisure, Events, Tourism and Sports Industries*. CABI. <https://doi.org/10.1079/9781780644493.0195>
- Polska Biega. *Raport Narodowy Spis Biegaczy* (National Runner Survey). (2014). Pozyskano z: http://polskabiega.sport.pl/pdf/nsb_raport.pdf
- Reid, S. i Ritchie, B. (2011). Risk management: Event managers' attitudes, beliefs, and perceived constraints. *Event Management*, 15(4), 329–341. <https://doi.org/10.3727/152599511x13175676722528>
- Scheerder, J., Breedveld, K. i Borgers, J. (2015). Who is doing a run with the running boom? The growth and governance of one of Europe's most popular sport activities. W: J. Scheerder, K. Breedveld, J. Borgers (red.), *Running across Europe: The Rise and Size of One of the Largest Sport Markets* (s. 1–27). Basingstoke: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137446374.0006>
- Silvers, J. R. (2008). *Risk Management for Meetings and Events*. New York.
- Spengler, J. O., Connaughton, D. i Pittman, A. T. (2006). *Risk Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics.
- Toohy, K. i Taylor, T. (2008). Mega events, fear, and risk: Terrorism at the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 22, 451–469. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.4.451>

mgr Anna Michalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ORCID: 0000-0003-3670-8118

e-mail: anna.michalska@ue.poznan.pl

dr hab. Sławomir Zapłata, prof UEP

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ORCID: 0000-0001-6134-9765

e-mail: slawomir.zaplata@ue.poznan.pl

Odpowiedzialność społeczna sieci dyskontowych w zakresie zapewnienia jakości produktów w Polsce

Social responsibility of discount stores in the field of quality assurance of goods in Poland

Celem publikacji jest przedstawienie społecznych dobrych praktyk sieci dyskontowych w zakresie zapewnienia jakości sprzedawanych produktów ze szczególnym uwzględnieniem asortymentu dóbr trwałego użytku w Polsce. Badania zostały oparte o literaturę przedmiotu i dostępne dane udostępniane przez sieci dyskontowe w sklepach, gazetkach reklamowych i stronach www. Artykuł składa się z wprowadzenia, rozdziału teoretycznego dotyczącego odpowiedzialności społecznej, zapewnienia jakości sprzedawanych w sieciach dyskontowych produktów, rozdziału analitycznego oraz podsumowania. Przeprowadzone analizy wskazują, że jakość produktów oraz potwierdzanie bezpieczeństwa produktów poprzez dobrowolną ich certyfikację stanowi wyraz odpowiedzialności społecznej sieci handlowych oraz coraz częściej podejmowane są działania w tym obszarze działalności firmy.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność, sieci dyskontowe, zapewnienie jakości

The publication discusses the good practices of discount stores in the field of quality assurance of sold goods, with particular focus on the non-food goods in Poland. The research was based on the literature of the subject and data made available by discount networks in stores, advertising newsletters and websites. The article consists of an introduction, a theoretical chapter on social responsibility, quality assurance of products sold in discount stores, an analytical chapter and a summary. The analyzes carried out indicate that the quality of products and the confirmation of product safety through voluntary certification is the expression of the social responsibility of retail chains and more and more often activities are undertaken in this area of the company's operations.

Keywords

social responsibility, discount stores, quality assurance

JEL: M14, L81, L15

Wprowadzenie

Celem publikacji jest przedstawienie dobrych praktyk społecznej odpowiedzialności podejmowanych przez sieci dyskontowe w zakresie zapewnienia jakości sprzedawanych produktów ze szczególnym uwzględnieniem asortymentu dóbr trwałego użytku w Polsce.

Jakość produktów (wyrobów i usług) stanowi jedno z najważniejszych kryteriów w decyzjach zakupowych klientów. Jest to oczywiste dla podmiotów strony podaźowej i dla producentów, że jakość techniczna produktów stanowi priorytet w prowadzonej działalności gospodarczej. Skoro jakość techniczna produktów jest generalnie podobna pomiędzy różnymi producentami to istotną kwe-

ścią funkcjonowania na rynku jest wyróżnienie się ze swoją ofertą produktową. W działaniach organizacyjnych coraz częściej porusza się zagadnienia takie jak zarządzanie informacją, logistyką czy coraz częściej społeczną odpowiedzialność biznesu, bowiem wartość dla klienta daleko wykracza poza jakość samego produktu (Kaźmierczak, 2010). Połączenie zagadnień jakościowych z zagadnieniami prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny względem społeczeństwa i środowiska sprawia, że organizacje stają się bardziej konkurencyjne i poprzez okazywanie postawy odpowiedzialnej społecznie pozyskują klientów, zwiększają przychody ze sprzedaży oraz udziały w rynku. We wstępie wskazane zostało, że jakość produktów oraz potwierdzanie bezpieczeństwa produktów poprzez dobrowolną ich certyfikację stanowi wyraz odpowiedzialności społecznej sieci handlowych. Motywy podejmowania powyższych działań są indywidualne dla każdej organizacji i pozostaje kwestią dyskusyjną relacja pomiędzy podejściem ekonomicznym a podejściem odpowiedzialnym społecznie. Niezależnie od procesów decyzyjnych i towarzyszących im uwarunkowań dla klientów podejmowanie działań mających zapewnić odpowiednią jakość produktów z jednoczesnym wskazaniem działań odpowiedzialnych społecznie stanowi wyróżnik danej organizacji na tle innych i wpływa na podejmowane decyzje zakupowe.

Spółeczna odpowiedzialność sieci dyskontowych

Dbłość o jakość sprzedawanego asortymentu stanowi aktualnie jeden z wymiarów społecznej odpowiedzialności biznesu (Ayers i Odegaard, 2007). W Polsce społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją stosunkowo nową, znajdującą się w początkowej fazie rozwoju, jednak coraz bardziej popularną, również w handlu detalicznym. Dobrym przykładem mogą być sieci hipermarketów, które od kilku lat wyróżniane są w rankingach Odpowiedzialności Społecznej w Polsce (Luńska, 2010).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu definiowana jest na różne sposoby, w zależności od koncentracji na różnorodnych aspektach zarządzania w organizacji, co wskazuje na wielowymiarowość tego pojęcia (Kaźmierczak, 2010). Społeczna odpowiedzialność biznesu według Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju to ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznych działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa

(www.wbcsd.org). Podejmowanie działań związanych z odpowiedzialnością społeczną zauważalne jest w definicji wskazującej właśnie na dobrowolne decydowanie organizacji o szanowaniu i chronieniu interesów szeroko pojętych interesariuszy, przy równoczesnym włączaniu się w działania na rzecz czystego środowiska i lepszych relacji ze społeczeństwem (Freeman, 1984). Również podejmowanie przez sieci handlowe działań związanych z uzyskiwaniem dobrowolnych znaków jakości wynika z wewnętrznych decyzji, u podstaw których znajdują się różnorodne przesłanki. Zagadnienia te łączą się ze sobą w ramach systemowego zarządzania organizacją.

Można wyróżnić dwa wymiary społecznej odpowiedzialności biznesu (Zapłata i Kaźmierczak, 2011):

- wewnętrzny: odpowiedzialność za produkt, zarządzanie ochroną środowiska, troska o pracownika;
- zewnętrzny: zarządzanie łańcuchem dostaw (Sprawiedliwy Handel), sponsoring, programy edukacyjne.

Wymiar odpowiedzialności za jakość produktu, określany jest jako wpływ produktów na zdrowie i bezpieczeństwo klientów, z zaznaczoną potrzebą przekazywania w tym zakresie informacji dla konsumentów i koniecznością etykietowania (Ayers i Odegaard, 2007). Realizację tego wymiaru zadeklarowały na stronach internetowych w formie haseł dwie wiodące na rynku polskim sieci dyskontowe — Lidl („odpowiedzialność za asortyment”) i Biedronka („godna zaufania jakość”). W tym obszarze sieci dyskontowe podejmują działania zmierzające do poprawy jakości i bezpieczeństwa swoich produktów. Również poprzez łańcuch dostaw mają szansę promować pewne standardy jakościowe (Maleszka i Nowakowska, 2014).

Zapewnienie jakości produktów w sieciach dyskontowych w Polsce

Podstawowe wymagania jakościowe względem produktów zarówno żywnościowych, jak i dóbr trwałego użytku dotyczą bezpieczeństwa. Wymagania te mogą być wyspecyfikowane przez rynek lub przez podstawy prawne, czy też normatywne. Wymagania jakościowe, dotyczące dóbr trwałego użytku zawarte są w dyrektywach europejskich i aktach prawnych przenoszących je na poziom krajowy. Dotyczą one przede wszystkim redukcji zagrożeń związanych z użytkowaniem wyrobu i są określone w sposób ogólny, mający na celu zapewnienie bezpieczeństwa towarów wprowadzanych

do obrotu (Maleszka, 2010). Wymóg zapewniania bezpieczeństwa produktów został nałożony w Polsce poprzez Ustawę o ogólnym bezpieczeństwie produktów z dnia 12 grudnia 2003 r., wdrażającą Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2001/95/WE z dnia 3 grudnia 2001 r. w sprawie ogólnego bezpieczeństwa produktów. Bezpieczeństwo stanowi zatem pewien fundament, na którym buduje się jakość wyrobu. Jednak sieci dyskontowe nie poprzestają na tym.

Przykładem globalnych standardów, dedykowanych sieciom handlowym w odniesieniu do produktów spożywczych jest standard BRC for Food Safety, opracowany przez British Retail Consortium, a więc ekspertów z branży spożywczej, począwszy od sprzedawców detalicznych, producentów, po organizacje zajmujące się usługami spożywczymi. Wdrożenie standardu dostarcza ramy do zarządzania bezpieczeństwem, integralnością, legalnością i jakością produktów oraz kontrolami operacyjnymi zarówno w branży produkcji, przetwarzania i pakowania żywności i składników żywności. Na podstawie BRC for Food Safety powstały kolejne standardy dotyczące opakowań czy też dóbr konsumpcyjnych (www.brcglobalstandards.com).

W celu zweryfikowania jakości sprzedawanych wyrobów sieci handlowe często korzystają z usług jednostek certyfikujących i badawczych. W zakresie spełnienia obligatoryjnych wymagań wprowadzając w szczególności wyroby nieżywnościowe na rynek Unii Europejskiej, sieci handlowe wymagają od swoich dostawców dostarczenia odpowiednich dowodów. Takimi dowodami mogą być zarówno deklaracje zgodności wystawiane przez wytwórcę produktu, jak i certyfikaty bądź raporty z przeprowadzonych przez niezależne instytucje badawcze testów na zgodność z normami przedmiotowymi. Dowody takie dają zapewnienie, że przebadany wyrób jest bezpieczny i spełnia podstawowe wymagania dyrektyw europejskich w zakresie bezpieczeństwa użytkowania.

Chcąc wyróżnić produkt na rynku, sieci handlowe oferują klientom produkty o dodatkowych walorach, ekologicznych bądź użytkowych, niezależnie zweryfikowanych. W tym celu sieci handlowe lub ich dostawcy zgłaszają wyroby do dobrowolnych procesów certyfikacji, które po pozytywnym zakończeniu dają możliwość uzyskania certyfikatu i/lub znaku zgodności potwierdzającego spełnienie przez wyrób zweryfikowanych przez jednostkę cech wyrobu. Znak zgodności stanowi informację dla klienta o walorach produktów, a jednocześnie jest dowodem społecznej odpowiedzialności detalistów w zakresie jakości sprzedawanych produktów. Ma to na celu wzbudzenie zaufania do wyrobów znajdujących się na rynku poprzez zapewnienie, że spełniają one określone wymagania (PN-EN ISO/IEC 17067:2014-01). Nieza-

leżne potwierdzenie jakości produktu, zapewnienie bezpieczeństwa wyrobu znajdującego się w obrocie to nie tylko wyraz odpowiedzialności społecznej, ale również wymierna korzyść dla dystrybutora (Michalska i Maleszka, 2016).

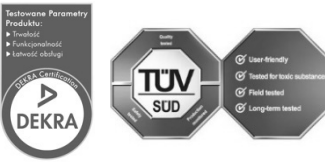


Dobre praktyki sieci dyskontowych w ramach odpowiedzialności za jakość produktów

Sieci dyskontowe deklarują stosowanie dobrych praktyk w ramach odpowiedzialności za jakość produktów. Deklaracje te można znaleźć zarówno w gazetkach reklamowych, stronach www dyskontów, jak i bezpośrednio na produktach, w formie znaków zgodności nadawanych przez jednostki certyfikujące, po uprzedniej weryfikacji walorów jakościowych produktów. Tablica 1 prezentuje przykłady związane z zapewnianiem jakości dóbr trwałego użytku. Poniższe znaki zostały wystawione przez niezależne instytucje certyfikujące i dotyczą weryfikacji zarówno bezpieczeństwa użytkowania tych wyrobów (brak substancji szkodliwych w wyrobach tekstylnych — znak OEKO-TEX, bezpieczne i przyjazne dla skóry — Geprufte Qualitat, bezpieczeństwo urządzeń elektrycznych — znak GS), jak i dodatkowych walorów jakościowych produktów, takich jak trwałość, funkcjonalność i łatwość obsługi drobnego sprzętu AGD — znaki DEKRA oraz TUV SUD (www.biedronka.pl, www.aldi.pl, www.lidl.pl). Przykłady dobrych praktyk związanych z zapewnieniem jakości produktów żywnościowych zaprezentowano natomiast w tablicy 2.

Znaki dotyczące produkcji ekologicznej potwierdzają, że produkcja żywności jest kontrolowana, a produkty nie zawierają modyfikacji genetycznych, sztucznych barwników i aromatów, natomiast zwierzęta hodowane są z zachowaniem zasad produkcji ekologicznej. Chroniona Nazwa Pochodzenia to europejski znak przyznawany produktom regionalnym wyjątkowej jakości, o nazwie nawiązującej do miejsca, w którym jest wytwarzany i podkreślającej ich związek z tym miejscem. Wszystkie surowce, potrzebne do wytworzenia tego produktu pochodzą z określonego obszaru geograficznego oraz wszystkie fazy wytwarzania odbywają się na tym obszarze.





V-Label to międzynarodowy symbol certyfikujący produkty i usługi przeznaczone dla wegetarian i wegan. Gwarantuje on, że produkt został sprawdzony pod kątem obecności substancji pochodzenia zwierzęcego nie tylko w składzie produktu, ale także w wykorzystanych substancjach dodatkowych. Oznaczenie Ohne Gentechnik to niemiecki symbol certyfikujący produkty, które

Tablica 1. Dobre praktyki sieci dyskontowych w zakresie odpowiedzialności za jakość dóbr trwałego użytku

Lp.	Rodzaj produktu	Przykład znaku zgodności
1	Artykuły gospodarstwa domowego	 Biedronka Lidl
2	Urządzenia elektryczne	 Lidl, Aldi
3	Tekstylia	 Biedronka Lidl

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron www sieci dyskontowych.

Tablica 2. Dobre praktyki sieci dyskontowych w zakresie odpowiedzialności za jakość produktów żywnościowych

Lp.	Rodzaj znaku	Przykład znaku zgodności
1	Produkcja ekologiczna	 Lidl Aldi
2	Chroniona Nazwa Pochodzenia	 Aldi
3	V-Label	 Aldi
4	VLOG (Ohne Gentechnik)	 Aldi

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron www sieci dyskontowych.

powstają bez użycia zmodyfikowanych genetycznie składników. Symbol ten jest prawną marką Republiki Federalnej Niemiec i jest wydawany wyłącznie przez organizację Verband Lebensmittel Ohne Gentechnik (www.lidl.pl).

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w zakresie odpowiedzialności za produkty zarówno żywnościowe, jak i odpowiedzialności za dobra trwałego użytku, sieci dyskontowe podejmują działania związane z niezależnym potwierdzeniem bezpieczeństwa zdrowotnego lub bezpieczeństwa użytkowania dystrybuowanych produktów. Sieci nie poprzestają na konieczności spełnienia przepisów prawnych bądź minimalnych wymagań obligatoryjnych dla danego wyrobu. Korzystając z certyfikacji dobrowolnej, poddają swoje produkty dodatkowej weryfikacji pod kątem jakościowym, niejednokrotnie spełniając wyższe wymagania niż obligatoryjne.

Zastanawiające są motywy podejmowania różnorodnych działań gospodarczych przez organizacje w aspekcie ich dobrowolności. W obszarze zarządzania jakością produktami ich bezpieczeństwo związane jest ze spełnieniem odpowiednich wymagań obligatoryjnych np. oznakowanie CE. Jednakże dodatkowe znakowanie produktów stanowi wewnętrzną decyzję organizacji. Również działania w sferze organizacyjnej a dotyczące odpowiedzialności społecznej nie są wymagane przepisami prawa. Na podejmowanie działań organi-

zacyjnych można spojrzeć z dwóch perspektyw decydentów — obiektywnej oraz subiektywnej. Przy rozpatrywaniu działań i obiektywnym podejmowaniu decyzji koncentracja następuje na parametrach mierzalnych dotyczących sfery kosztów i przychodów w ujęciu finansowym. W przypadku działań odnoszących się do odpowiedzialności społecznej również obiektywnie można rozpatrywać wpływ tych działań na pozyskanie klientów. Jednakże każde działania podejmowane są przez decydentów, osoby mające m.in. swoje emocje, upodobania, systemy wartości i w tym kontekście można spojrzeć na podejmowanie działań odpowiedzialnych społecznie w sposób subiektywny. Oczywiście niezależnie od przesłanek decyzji o podejmowaniu wskazanych działań organizacja odnosi korzyści wizerunkowe a w długim okresie czasu i ekonomiczne. Każde podejmowane działania podejmowane są w celu osiągnięcia korzyści, które mogą być różnie postrzegane. Identyfikowane są zatem zagrożenia (elementy negatywnie wpływające na założone cele) oraz szanse (elementy pozytywnie wpływające na realizację celów). Z perspektywy efektu działań organizacji — produktów oferowanych klientom należy zarządzać ryzykiem ich jakości. Jakość produktów jest wynikiem podejmowanych działań operacyjnych w obszarze zarządzania jakością. Jakość nie dotyczy zatem tylko końcowego efektu działań, ale również jakość (jako potrzeba spełnienia wymagań i oczekiwań stron zainteresowanych w ukierunkowaniu na efekt końcowy) dotyczy kwestii organizacyjnych (Zapłata, 2018) m.in. odpowiedzialności społecznej.

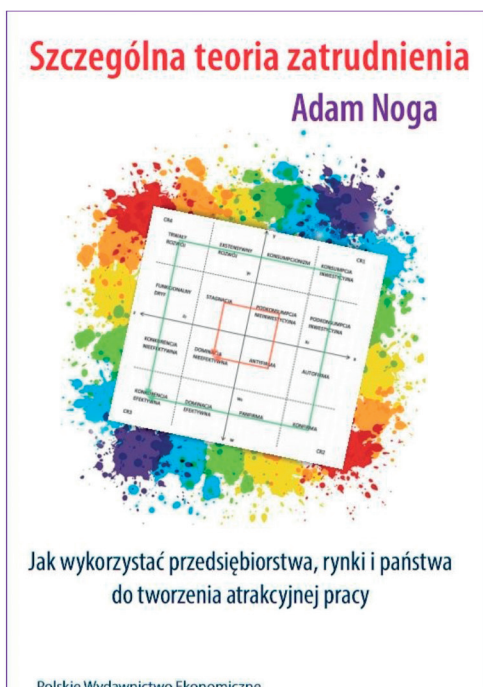
Bibliografia

- Ayers, J. i Odegaard, M. A. (2007). *Retail Supply Chain Management*. Auerbach Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders approach*. Boston: Pitman Publishing Company.
- Kaźmierczak, M. (2010). Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i zarządzanie jakością. Strategiczne połączenie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 159, 57–65. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.350.03>
- Lubańska, A. (2010). Społeczna odpowiedzialność biznesu w sieciach hipermarketów w Polsce. *Zeszyty Naukowe SGGW — Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 83, 103–113. <https://doi.org/10.22630/eioz.2016.113>
- Maleszka, A. i Nowakowska, A. (2014). *Rozwijanie relacji między sprzedawcami a nabywcami na rzecz realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Problematyka normalizacji, jakości i kodyfikacji w aspekcie integracji z NATO i UE: jakość — problemy i rozwiązania*. Warszawa: WAT. <https://doi.org/10.15199/48.2018.9.14>
- Maleszka, A. (2010). *Akredytacja. Potwierdzenie zgodności dla wyrobów na rynku Unii Europejskiej*. Poznań: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Michalska, A. i Maleszka, A. (2016). Marketingowe ujęcie usługi dobrowolnej certyfikacji dobra trwałego użytku. *Marketing i Rynek*, (7), 539–550.
- Polski Komitet Normalizacyjny. (2014). *Ocena zgodności. Podstawy certyfikacji wyrobów oraz wytyczne dotyczące programów certyfikacji wyrobów (PN-EN ISO/IEC 17067:2014-01)*.
- Zapłata, S. i Kaźmierczak, M. (2011). *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Zapłata, S. (2018). *Wpływ wewnętrznych czynników na sukces projakościowego zarządzania w organizacji*. Poznań: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Źródła internetowe

- <https://www.aldi.pl/odpowiedzialnosc/znaki-jakosci-certyfikaty-i-inicjatywy.html>
- <http://www.biedronka.pl/pl/jakosc> (23.03.2019)
- <https://www.brcglobalstandards.com/brc-global-standards/food-safety/>
- <https://www.lidl.pl/pl/jakosc-i-ekologia.htm>
- <https://www.lidl.pl/pl/W-Lidlu-jest-BIO-bo-BIO-jest-lepsze.htm>
- <https://www.wbcds.org>

PWE poleca



Sprzedaż hurtowa i detaliczna:

e-mail: handel@pwe.com.pl, tel. 602 733 682

Cena 59,90 zł (w tym 8% VAT)