

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy

TOM
38

EKONOMIA 11



RADA NAUKOWA SERII „EKONOMIA”

prof. dr hab. Franciszek Gronowski, WSG

prof. dr hab. Magdalena Osińska, UMK (Przewodnicząca)
prof. dr hab. Wiesław Piątkowski, WSG
dr hab. inż. Janusz Łacny, prof. WSG
dr hab. inż. Zofia Wyszowska, prof. UMK
dr Krisztina Taralik, Karoly Robert University
dr Erdelyi Tamas, Karoly Robert University

ZESPÓŁ REDAKCYJNY

dr Dominik Śliwicki – Redaktor Naczelny
doc. Stanisław Krause

RECENZENCI TOMU

prof. dr hab. inż. Ludosław Drelichowski

prof. dr hab. Franciszek Gronowski, WSG

prof. dr hab. Wiesław Maik
prof. dr hab. Magdalena Osińska
prof. dr hab. Józef Stawicki
prof. dr hab. Jadwiga Suchecka
dr hab. Arkadiusz Januszewski, prof. PBŚ
dr Dagmara Jaroszevska-Choras
dr hab. Eugeniusz Kośmicki, prof. nadzw. UP
dr hab. Andrzej Kuszstelak
dr hab. inż. Janusz Łacny, prof. WSG
dr hab. Elżbieta Marciszewska, prof. SGH
dr hab. Wojciech Popławski, prof. UMK
dr hab. Piotr Szczypa, prof. PW
dr hab. Zdzisław Szymański, prof. nadzw. WSEI
dr hab. inż. Zofia Wyszowska, prof. UMK
dr Agnieszka Domaradzka
dr Emilia Fladrowska
dr Maria Jankowska
dr Jerzy Kozłowski, prof. WSG
dr Ilona Urbanyi-Popiołek
dr Janusz Sewerniak, prof. WSG
dr Małgorzata Szczepaniak
dr Dominik Śliwicki

KOREKTA

Elżbieta Rogucka

PROJEKT OKŁADKI

Marta Rosenthal-Sikora

SKŁAD I OPRACOWANIE

KOMPUTEROWE

Adam Kujawa

Copyright © by Wydawnictwo Uczelniane WSG
Bydgoszcz 2020/2021

ISSN 1733-8891

Druk: 2022

Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki

85-229 Bydgoszcz, ul. Garbary 2

www.wsg.byd.pl, wydawnictwo@byd.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
<i>Andrzej Potoczek</i> Bezpieczeństwo lokalne i regionalne jako cel aktywności władz publicznych	9
<i>Marek Ręklewski</i> Analiza nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw z zastosowaniem statystycznych metod autokorelacji przestrzennej	43
<i>Ireneusz Bielski</i> Współczesna inżynieria kreowania strategii firmy	57
<i>Killion Munyama, Lidia Shahbazyan</i> Korporacje międzynarodowe – zastosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (CRS). Studium przypadku firmy LEGO	85
<i>Maryna Shevtsova, Mariusz Barczak</i> Wizja Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Gospodarki na podstawie badania oczekiwań studentów I i II stopnia	97
<i>Beata Sadowska, Grażyna Sipińska</i> Zarządzanie „zespołem” w uczelni publicznej na przykładzie „Zespołu Rachunkowości” w świetle ustawy 2.0 – ujęcie teoretyczne	115
<i>Sandra Wierzbianańska</i> Determinanty zarządzania relacjami wewnątrzorganizacyjnymi	135
<i>Piotr Szczypa, Agnieszka Sulkowska</i> Możliwości zastosowania biznesplanu do oceny projektów inwestycyjnych	149
<i>Monika Karolina Czerniejewska, Mariusz Barczak</i> Rozwój e-sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych	165

<i>Killion Munyama, Lidia Shahbazyan</i> Finansowanie języka globalnego na polskim rynku pracy	183
<i>Ireneusz Bielski, Marek Sikora</i> Logistyka jako krytyczny zasób firmy w trzeciej dekadzie XXI wieku	193
<i>Krzysztof Maślankowski</i> Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa z perspektywy właścicieli	215
<i>Karolina Muzyczka</i> Wolność działalności gospodarczej jako norma zasady społecznej gospodarki rynkowej	233

CONTENTS

Introduction	7
<i>Andrzej Potoczek</i> Local and regional security as the objective of public authorities’ activities	9
<i>Marek Ręklewski</i> Analysis of the last company in the temporal organization of the autocorrelation methodology	43
<i>Ireneusz Bielski</i> Modern engineering of creating the company’s strategy	57
<i>Killion Munyama, Lidia Shahbazyan</i> Multinational Corporation – The application of Corporate Social Responsibility (CRS). The case study of LEGO Company	85
<i>Maryna Shevtsova, Mariusz Barczak</i> Vision of the Academic Business Incubator of WSG Bydgoszcz University on the basis of research on the expectations of students of first and second cycle studies	97
<i>Beata Sadowska, Grażyna Sipińska</i> Managing a “team” in a public university on the example of “Accounting Team” based on the Act 2.0 – theoretical approach	115
<i>Sandra Wierzbiańska</i> Determinants of managing intra-organizational relationships	135
<i>Piotr Szczypa, Agnieszka Sulkowska</i> Possibilities of using a business plan to evaluate investment projects	149
<i>Monika Karolina Czerniejewska, Mariusz Barczak</i> Development of e-sale of motor insurance	165

<i>Killion Munyama, Lidia Shahbazyan</i> Financing the language globalization in the Polish labor market	183
<i>Ireneusz Bielski, Marek Sikora</i> Logistics as a critical company resource in the third decade of the 21 st century	193
<i>Krzysztof Maślankowski</i> Value Based Management from shareholders perspective	215
<i>Karolina Muzyczka</i> Freedom of economic activity as a norm of the principle of social market economy	233

Wstęp

Prezentowany Zeszyt Naukowy obejmuje szerokie spectrum zagadnień związanych z procesami gospodarczymi zachodzącymi w skali mikro- i makroekonomicznej. Złożoność procesów gospodarczych oraz ich ścisły związek z szeroko pojętym rozwojem społecznym, regionalnym i lokalnym są istotną przesłanką do badania przez środowiska naukowe relacji przyczynowych zachodzących zjawisk, a także ich skutków w różnych perspektywach czasowych. Przedstawiona publikacja stanowi głos w dyskusji na temat zjawisk poruszanych w opracowaniu. Wnioski z toczącej się dyskusji z powodzeniem mogą zostać wykorzystane przez decydentów życia gospodarczego, społecznego, a także politycznego, do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym.

Opracowanie składa się z trzynastu artykułów poświęconych:

- kreowaniu strategii przedsiębiorstwa;
- rozwojowi oraz bezpieczeństwu regionalnemu i lokalnemu;
- procesom inwestycyjnym;
- korporacjom międzynarodowym;
- funkcjonowaniu uczelni wyższych;
- rynkowi pracy;
- rynkowi ubezpieczeniowemu;
- logistyce jako krytycznemu zasobowi firmy;
- zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa;
- społecznej gospodarce rynkowej.

Lektura prezentowanych treści z pewnością wzbogaci wiedzę Czytelników i będzie cennym źródłem inspiracji w dalszych rozważaniach nad poruszaną problematyką, będzie także stanowić przesłankę do podejmowania decyzji w różnych obszarach działalności gospodarczej i społecznej.

Andrzej Potoczek

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Bezpieczeństwo lokalne i regionalne jako cel aktywności władz publicznych

Local and regional security as the objective of public authorities' activities

Zarys treści: Bezpieczeństwo społeczności lokalnych i regionalnych związane jest z aspektami społeczno-organizacyjnymi oraz terytorialnymi w kontekście różnorodnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Jest to także ważny obszar aktywności władz publicznych, zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania rozwojem jednostki terytorialnej, gdzie istotnym elementem jest zaspokajanie potrzeb społecznych, do których zaliczamy szeroko pojmowane bezpieczeństwo.

Słowa kluczowe: samorząd, bezpieczeństwo, rozwój, przestrzeń, układ terytorialny, potrzeby, zarządzanie.

Abstract: Security of local and regional communities is related to socio-organizational and territorial aspects in the context of various internal and external conditions. It is also an important area of public authorities' activity, especially with regard to managing the development of a territorial unit, where an important element is meeting social needs, which include broadly understood security.

Keywords: local government, security, development, space, territorial system, needs, management.

1. Bezpieczeństwo społeczności lokalnych i regionalnych

Celem działań władz publicznych w dziedzinie bezpieczeństwa publicznego powinno być przede wszystkim utrzymanie zdolności do reagowania w przypadku wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa publicznego, związanego z ochroną porządku prawnego, życia i zdrowia obywateli oraz majątku narodowego przed skutkami klęsk żywiołowych, katastrof naturalnych i awarii technicznych¹. Należy zwrócić uwagę na fakt, że bezpieczeństwo jednostek samorządu terytorialnego jest swoistym dobrem publicznym, a także ma zdolność do zaspokajania potrzeb indywidualnych

¹ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2007.

i zbiorowych, przy czym korzystają z niego wszyscy członkowie danej społeczności. Jest także dobrem podstawowym, bowiem warunkuje zarówno korzystanie z innych dóbr, jak też trwanie danej wspólnoty oraz stały rozwój poziomu życia.

Bezpieczeństwo społeczności lokalnych i regionalnych można postrzegać jako bezpieczeństwo polityczne, odnoszące się do całokształtu środków i metod działania, mających na celu wykrycie, zapobieżenie i likwidację tych czynników, które mogą zagrozić interesom politycznym na poziomie lokalnym i regionalnym. Można również postrzegać je jako bezpieczeństwo społeczne, będące swoistą ochroną, którą dostarcza społeczeństwo swoim członkom poprzez zapobieganie ekonomicznej i społecznej degradacji; a także bezpieczeństwo kulturowe, postrzegane jako utrwalanie i podtrzymywanie wartości składających się na tożsamość kulturową jednostki terytorialnej². Można jeszcze wskazać na bezpieczeństwo ideologiczne, które dotyczy pewności i wolności wyznawania oraz przetrwania, a także funkcjonowania i rozwoju ideologii świeckich i religijnych, jak też bezpieczeństwo ekonomiczne, wiążące się z zapewnieniem podstawowego zaplecza surowcowego, finansowego, technologicznego oraz rolno-spożywczego. Warto też uwzględnić bezpieczeństwo energetyczne oraz bezpieczeństwo ekologiczne, dotyczące zagrożeń dla trwałego rozwoju, zachowania środowiska naturalnego człowieka na poziomie lokalnym lub regionalnym. Wydaje się, że zadania władz publicznych w zakresie bezpieczeństwa powinny koncentrować się na ochronie członków wspólnoty przed niebezpieczeństwami wynikającymi z zewnątrz – zarówno naturalnymi (wszelkiego rodzaju żywioły i kataklizmy), jak i generowanymi przez inne jednostki oraz zbiorowości ludzkie. Ponadto ważna jest wzajemna ochrona członków wspólnoty poprzez regulowanie uzewnętrzniających się napięć emocjonalnych we wspólnocie, w tym skuteczna kontrola dewiacji społecznych, a także działania prewencyjno-informacyjne. Można też wskazać na ochronę dóbr materialnych i intelektualnych, głównie poprzez wymuszanie poszanowania prawa własności oraz takie rozumienie niebezpieczeństw o charakterze ekonomicznym, które rozróżnia teoretyczne i faktyczne zagrożenie wpływów powodujących dobrobyt i warunkujących wzrost jakości życia we wspólnocie³. Bezpieczeństwo publiczne odnosi się przede wszystkim do ochrony społeczeństwa przed negatywnymi działaniami, a jego ochrona, bez względu na model ustrojowy państwa, stanowi główny obszar aktywności administracji publicznej jako władzy wykonawczej w państwie demokratycznym. Odnosząc się do ochro-

2 M. Mączyński, *Samorząd terytorialny a ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego na szczeblu lokalnym*, [w:] S. Dolata (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998, s. 184.

3 Ibidem, s. 184-185.

ny bezpieczeństwa publicznego, należy uwzględnić charakter tej sfery zadań publicznych, co wynika z podwójnego wymiaru: indywidualnego i ponadindywidualnego. Oznacza to, że bezpieczeństwo publiczne przedstawia określoną wartość zarówno dla pojedynczego podmiotu (człowieka jako jednostki), jak i podmiotu zbiorowego, pojmowanego jako zbiorowość czy społeczeństwo⁴. Bezpieczeństwo publiczne jest stanem braku zagrożenia dla funkcjonowania jednostki terytorialnej oraz realizacji jej interesów, co umożliwia jej normalny i swobodny rozwój. Tak więc ochrona bezpieczeństwa społeczności lokalnych jest podstawową formą faktycznej ochrony bezpieczeństwa całego społeczeństwa. To właśnie na poziomie jednostek terytorialnych powinny być rozwiązywane podstawowe problemy dotyczące ograniczania różnego rodzaju niebezpieczeństw oraz aspołecznych zachowań. Skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom na poziomie lokalnym wpływa bowiem na utrzymanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa całego regionu.

Z punktu widzenia zagadnień rozwojowych kwestie bezpieczeństwa można podzielić na obszar bezpieczeństwa pasywnego, co jest związane z przygotowaniem środowiska, w którym funkcjonuje człowiek, do minimalizowania możliwości wystąpienia wcześniej zdiagnozowanego zagrożenia. Można również mówić o bezpieczeństwie aktywnym jako systemie reagowania i likwidowania zaistniałych już zagrożeń oraz procesie odbudowywania ewentualnych zniszczeń⁵.

W kontekście roli, jaką ma pełnić bezpieczeństwo w zakresie ochrony dynamicznego rozwoju jednostki terytorialnej, można zidentyfikować szczególnie znaczące sfery, jakimi są: minimalizacja zagrożeń, rozwój infrastruktury systemów monitoringu, ostrzegania i alarmowania w sytuacjach kryzysowych oraz optymalizacja funkcjonowania służb publicznych, odpowiedzialnych za wszystkie aspekty bezpieczeństwa. Trzeba też uwzględnić dodatkowe ponadstandardowe aspekty, aspiracje i potrzeby w tym zakresie. Z punktu widzenia procesów rozwojowych istotą bezpieczeństwa jest zapewnienie funkcjonowania danego układu terytorialnego, co stanowi warunek jego swobodnego rozwoju. Doniosły jest tutaj proces tworzenia i utrzymywania koniecznego poziomu rozwoju w celu zapewnienia żywotnych interesów danego obszaru, w tym zabezpieczenia interesów społeczności lokalnej we wszystkich sferach jej funkcjonowania. Stąd duże znaczenie działań zmierzających do ochrony przed zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, zapewnienie trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego, a także przeciwdziałanie niepożądanym zmianom oraz ochrona wartości najważniejszych dla danego terytorium.

4 A. Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 17.

5 Ibidem, s. 17-19.

Poczucie bezpieczeństwa można odnieść do wielu płaszczyzn gospodarki lokalnej i regionalnej, przyjmując, że stymuluje ono procesy rozwojowe i sprzyja osiągnięciu stabilizacji społecznej i gospodarczej. Olbrzymi kapitał społeczny, jakim dysponuje sektor pozarządowy, winien być wykorzystany przede wszystkim do tworzenia bezpieczeństwa na wszystkich poziomach życia społecznego i gospodarczego oraz w wymiarze lokalnym i regionalnym⁶. Zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty w zakresie bezpieczeństwa obywateli wymaga reakcji na związane z tym potrzeby i oczekiwania. Jednym z warunków efektywności działań podejmowanych na rzecz bezpieczeństwa publicznego jest współpraca samorządów lokalnych w wymiarze instytucjonalnym oraz z organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym i obszarem obywatelskim. Dzięki temu powstaje system ochrony ludności na poziomie lokalnym, którego celem jest zaspokojenie jednej z podstawowych potrzeb społecznych – potrzeby bezpieczeństwa.

Współpraca administracji publicznej w zakresie bezpieczeństwa obejmuje takie obszary, jak: doskonalenie i wdrażanie zasad oraz procedur współpracy; realizowanie przedsięwzięć zmierzających do utrzymywania i zwiększania posiadanych potencjałów; wzajemne wsparcie, przejawiające się realizacją zadań na korzyść współdziałających podmiotów, a także wymianę informacji⁷.

Wykorzystywanie efektów współpracy na rzecz bezpieczeństwa – zarówno lokalnego, jak i personalnego – powinno mieć charakter priorytetowy, a instytucje pozarządowe, zajmujące się kształtowaniem bezpieczeństwa publicznego, powinny współpracować ze wszystkimi podmiotami, które odpowiadają za bezpieczeństwo w układzie terytorialnym. Pozwoli to na spełnienie oczekiwań społecznych i indywidualnych oraz będzie mieć swoje odzwierciedlenie w poziomie i zakresie współpracy wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie obszaru bezpieczeństwa⁸.

W aspekcie problemów wspólnoty sprawą zasadniczą wydaje się zwrócenie uwagi na zagadnienie potrzeb w obszarze bezpieczeństwa, których zaspokojenie warunkuje szeroko pojęty rozwój jednostki. Potrzeba bezpieczeństwa to właściwość przynależna człowiekowi, sprowadzająca się do unikania sytuacji zagrażających jemu i jego dobrom w relacji z otoczeniem. Do czynników zagrażających bezpieczeństwu człowieka zalicza się: brak stabilności i możliwości przewidzenia sytuacji, nienormalność sytuacji życiowej, brak uznania, akcepta-

6 Ibidem, s. 29-30.

7 B. Wiśniewski, *Podstawowe problemy współpracy administracji publicznej*, [w:] A. Osierda, B. Wiśniewski (red.), *Współpraca służb porządku publicznego z administracją rządową i samorządową*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2008, s. 152.

8 Według Ustawy o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2007 r. nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

cji i życzliwości, przewidywanie braku pomocy czy oparcia i stabilności. Mówiąc o życiu bezpiecznym w skali lokalnej, trzeba przede wszystkim powiedzieć o podmiotach środowiskowych bezpieczeństwa, jego zorientowaniu aksjologicznym, podstawowych warunkach, czyli czynnikach bezpieczeństwa, formach i głównych kierunkach działania, zorientowanych na zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa i innych potrzeb społeczności lokalnej oraz na przewyższanie sytuacji trudnych, problemowych, szkodzących ludziom i ich dobru wspólnemu, a także na niezbędne warunki optymalizacji tej działalności⁹. Podmioty środowiskowe, charakterystyczne dla problematyki bezpieczeństwa – tak jego kreatorzy, jak i konsumenci – to: cała społeczność lokalna, wszystkie jednostki i grupy społeczne, jednostki i rodziny zamieszkałe w danym rejonie; wszystkie organizacje, stowarzyszenia, instytucje edukacyjne, socjalne, religijne czy usługowe. Za podstawowe i zarazem pożądane w aspekcie bezpieczeństwa należy uznać takie kierunki działań, jak: działalność edukacyjna, opiekuńcza, pomocy społecznej, wspierająca, religijna, gospodarcza, administracyjna, organizacyjna, interwencyjno-porządkowa, architektoniczna, usługowo-handlowa, medyczna, ekologiczna, prawno-restrykcyjna¹⁰. Duże znaczenie z punktu widzenia kreowania i poszerzania zakresu bezpieczeństwa w środowisku ma działalność edukacyjna, sprowadzająca się w głównej mierze do: rozszerzania, wzbogacania zasobu wiedzy z różnych dziedzin nauki, techniki, kultury i sztuki, a także samowiedzy – wiedzy o samym sobie, swoim środowisku lokalnym i regionalnym; kształtowania umiejętności instrumentalnych związanych z praktycznym działaniem w różnych sferach życia ludzkiego; rozwijania predyspozycji osobowościowych (takich jak: zainteresowania, zdolności, postawy prospołeczne); zakorzeniania i rozwijania motywacji i postawy ukierunkowanej na uprawianie nauki przez całe życie.

W konsekwencji będzie to sprzyjać budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, zaangażowanego w problematykę bezpieczeństwa; społeczeństwa, które musi wciąż przeddefiniowywać swoje cele, obszary działań, jak i same działania. Społeczeństwo obywatelskie w szczególności działa na rzecz swościę pojmowanego bezpieczeństwa jednostek oraz wspólnot i z powodu zagrożenia określonych interesów oraz dla zabezpieczenia swoich praw czy rozwiązania jakichś problemów ludzie podejmują wysiłek wspólnego działania. Aktualnie widoczne jest, że bezpieczeństwo staje się dobrem deficytowym i w kontekście wyzwań, przed jakimi stają współczesne, modernizujące się społeczeństwa; właśnie nowoczesne społeczeństwo obywatelskie daje możliwości zmierzenia się z występującymi

9 Z. Dąbrowski, *Pedagogika opiekuńcza w zarysie*, WSP, Olsztyn 1997, s. 68-69.

10 Ibidem, s. 69.

wyzwaniami. Staje się to podstawą dla wdrożenia efektywnego systemu zarządzania bezpieczeństwem, nastawionego na uświadomienie członkom wspólnoty lokalnej spraw związanych ze specyfiką zagrożeń. Jest to podstawa również dla kształtowania zachowań adekwatnych do występującej i zmieniającej się sytuacji zagrożenia¹¹.

2. Bezpieczeństwo w kategorii potrzeb człowieka

Bezpieczeństwo jest jedną z podstawowych wartości w życiu człowieka. Człowiek wraz z rozwojem cywilizacji stwarza dla siebie i innych coraz większe zagrożenia, dlatego bezpieczeństwo jako wartość doceniane jest zarówno przez poszczególne jednostki, jak i całe społeczeństwa. Bezpieczeństwo osobiste oraz indywidualne poczucie bezpieczeństwa staje się najważniejszą, konstytucyjną wartością. Bezpieczeństwo jest zdolnością do kreatywnej aktywności podmiotu i oznacza stan obiektywny, polegający na braku zagrożenia, odczuwany subiektywnie przez jednostki lub grupy¹².

Człowiek chce żyć w bezpiecznym i uporządkowanym świecie. Z definicji bezpieczeństwa wynika, że jest ono ściśle związane z zagrożeniem, które w to bezpieczeństwo godzi, jednocześnie determinując sposób jego rozumienia. Nie ma przecież wątpliwości, że bezpieczeństwo jest czymś z istoty swojej odmiennym od zagrożenia, czy to realnego, czy tylko potencjalnego. Jego pojawienie się zawsze wzbudza lęk, niepewność, niepokój i obawy¹³. Zagrożenie jest antonimem bezpieczeństwa, które określane jest jako stan niezagrożenia, pewności i spokoju. To z kolei decyduje o psychicznym nastawieniu człowieka do otoczenia, w którym egzystuje, oraz o jego aktywności. Człowiek czuje się bezpiecznie, kiedy nie widzi zagrożenia, które mogłoby godzić w uznane przez niego dobra i wartości. Świadomość zagrożenia skutkuje obniżeniem poczucia bezpieczeństwa albo wręcz jego brakiem. Bezpieczeństwo i zagrożenie są ze sobą nierozdzielnie związane, wzajemnie się przenikają i zarazem warunkują¹⁴. Źródłem poczucia bezpieczeństwa jest poczucie braku zagrożenia. Poczucie bezpieczeństwa

11 K. Czerwiński, *Nowoczesne społeczeństwo obywatelskie wobec wybranych aspektów globalizacji w kontekście bezpieczeństwa*, [w:] K. Czerwiński, M. Fiedor, K. Węc (red.), *Komunikowanie społeczne w wielokulturowych społeczeństwach. Wielowymiarowe zagrożenia bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 11-33.

12 L.F. Korzeniowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenia, ochrona*, PSB, Kraków 2000, s. 437.

13 A. Korwin-Szymanowska, *Psychospołeczne aspekty poczucia bezpieczeństwa*, [w:] I. Pabisz-Zarębska, J. Szewczyk (red.), *Bezpieczeństwo jako wartość*, WSBPiI, Kraków 2010, s. 30.

14 W.M. Marciniak, *Psychologiczne aspekty poczucia bezpieczeństwa*, [w:] S. Sulowski, M. Brzeziński (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009, s. 55.

wiąże się zatem z postrzeganiem oraz identyfikacją zagrożeń i oceną ich wpływu na życie człowieka. Tam, gdzie ludzie mają pełne poczucie bezpieczeństwa, nie występuje poczucie zagrożenia, i odwrotnie. Tylko pełne poczucie bezpieczeństwa w sensie czasu i obszaru funkcjonowania człowieka likwiduje do zera poczucie zagrożenia. Pojawienie się zagrożenia w jakiegokolwiek formie likwiduje poczucie bezpieczeństwa i ukierunkowuje czynności człowieka na przywrócenie owego poczucia. Wówczas człowiek postępuje tak, aby przywrócić stabilizację i uporządkowanie świata, wolnego od nieoczekiwanych i niespodziewanych zdarzeń o nieprzewidywalnych skutkach. Inaczej mówiąc, czuć się bezpiecznie to tyle samo, co czuć się wolnym od jakichkolwiek potencjalnych lub realnych zagrożeń, być pewnym niezakłóconego bytu i rozwoju. Nie zawsze jest to możliwe do osiągnięcia i zależne od człowieka. Bezpieczeństwo uwarunkowane jest bowiem od wielu różnorodnych czynników, na które człowiek nie zawsze ma wpływ¹⁵.

Jakkolwiek potrzeba bezpieczeństwa występuje u każdego człowieka, to jednak ludzie różnią się między sobą stopniem tolerancji na jej niezaspokojenie i w konsekwencji różnie będą postrzegali zagrożenia. Poczucie bezpieczeństwa uzależnione jest bowiem nie tyle i nie tylko od wielkości realnie istniejących zagrożeń, ale także od sposobu ich postrzegania, świadomości dostępności wsparcia potrzebnego do ich przezwyciężenia w sytuacji ich wystąpienia, a także od osobowości człowieka. Z uwagi bowiem na różną wrażliwość i konstrukcję psychiczną odbierania bodźców i postrzegania zjawisk, każdy człowiek inaczej będzie odczuwał zagrożenie, inaczej również będzie rozumiał poczucie pewności i poczucie zagrożenia¹⁶. To, co dla jednych będzie już stanowiło zagrożenie, dla innych będzie zaledwie mieszczącym się w granicach akceptowalności nieznacznym odstępem od stanu normalności. W zależności od indywidualnej sytuacji człowieka i okoliczności tworzących środowisko jego życia, inne czynniki będą powodowały stan zagrożenia i poczucie niepewności. W konsekwencji inaczej będzie artykułował swoje potrzeby w zakresie realizacji prawa do bezpieczeństwa i czego innego będzie oczekiwał od organów władzy publicznej¹⁷. Wylimitowanie niepewności i stworzenie wokół siebie uporządkowanej przestrzeni egzystowania, w której człowiek mógłby normalnie żyć i prawidłowo się rozwijać, jest podstawową potrzebą każdego człowieka, determinującą sposób jego zachowania w środowisku społecznym i określającą jego stosunek do państwa. Potrzeby są bowiem zasadniczym motywem działania na rzecz osiągnięcia pożądaných wartości, które określają

15 J. Potrzezszcz, *Bezpieczeństwo prawne z perspektywy filozofii prawa*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 191.

16 A. Korwin-Szymanowska, *Psychospołeczne aspekty...*, op. cit., s. 31.

17 W.M. Marciniak, *Psychologiczne aspekty...*, op. cit., s. 56.

ogólny kierunek oraz cel aktywności danego podmiotu¹⁸. Oczywiście nie każda wartość stanowi przedmiot pożądania, zarówno ze względu na możliwości danego podmiotu czy jej rzeczywistą użyteczność. Bezpieczeństwo bez wątplenia jest wartością pożądaną i konieczną do życia w godnych warunkach, i dlatego będącą przedmiotem dążeń i zabiegów podejmowanych przez człowieka – zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo. Brak poczucia bezpieczeństwa powoduje niepewność, wzbudza strach, który z kolei wywołuje różne, z reguły nieracjonalne i nie zawsze przemyślane działania, powodujące często negatywne w skutkach konsekwencje. Co więcej, brak poczucia bezpieczeństwa może stać się przyczyną generowania bądź wzmocnienia istniejących lub wyimaginowanych zagrożeń, spowodować utratę zaufania do państwa i stanowionego przez nie prawa, wzbudzić brak tolerancji wobec innych, zniechęcić do organizowania się w ramach grup samopomocy i nasilenia skłonności do zastępowania państwa w zarezerwowanych dla niego sferach aktywności¹⁹.

Poczucie bezpieczeństwa jest ściśle związane z potrzebą bezpieczeństwa, która ukierunkowuje działania człowieka, zmierzającego do zaspokojenia deficytu czegoś, co ma dla niego szczególne znaczenie. Uwzględniając aspekt konieczności utrzymania równowagi psychicznej w celu normalnego egzystowania, potrzebę bezpieczeństwa należy zaliczyć do potrzeb psychicznych, indywidualnych, ale mających charakter powszechny, bo właściwych każdemu człowiekowi. Potrzeba bezpieczeństwa jest jedną z egzystencjalnych potrzeb człowieka o fundamentalnym znaczeniu. Jej doniosłość plasuje ją w jednym rzędzie z potrzebą zaspokojenia głodu i pragnienia. Nie będzie więc przesadą stwierdzenie, że potrzeba bezpieczeństwa stanowi naczelną potrzebę człowieka²⁰. Aby poczucie bezpieczeństwa, ze swej natury subiektywne, stało się inspiracją do działania, musi wynikać z racjonalnych przesłanek, mających uzasadnione podstawy znajdujące potwierdzenie w rzeczywistości, które można poddać krytycznej analizie na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczenia. W ten sposób można zweryfikować istniejące lub potencjalne zagrożenie oraz podjąć działania zmierzające do jego przezwyciężenia²¹. Zasadne wydaje się zwrócenie uwagi na to, że potrzeba bezpieczeństwa oraz dążenie do racjonalnego wyjaśnienia zjawisk, które zachodzą w otaczającej człowieka rzeczywistości, są ze sobą wzajemnie powiązane w ten sposób, że odczuwana instynktownie potrzeba bezpieczeństwa aktywizuje umysł

18 A. Korwin-Szymanowska, *Psychospołeczne aspekty...*, op. cit., s. 31-32.

19 J. Potrzeszcz, *Bezpieczeństwo prawne...*, op. cit., s. 191.

20 A. Korwin-Szymanowska, *Psychospołeczne aspekty...*, op. cit., s. 32.

21 W.M. Marciniak, *Psychologiczne aspekty...*, op. cit., s. 56.

do analizowania sytuacji pod kątem ewentualnych zagrożeń. Wiedza płynąca z poznania otaczającej rzeczywistości i prawidłowości występowania pewnych zjawisk, umożliwiająca także przewidywanie przyszłych zdarzeń i planowanie własnych działań, zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa pod warunkiem, że nie towarzyszy temu świadomość zagrożeń, którym nie można zaradzić²².

3. Bezpieczeństwo jako obszar polityki rozwoju lokalnego i regionalnego

Bezpieczeństwo stanowi nieodłączny element funkcjonowania społeczności lokalnych i regionalnych i wyraża się w zaspokojeniu podstawowych jego potrzeb, w tym potrzeby bycia bezpiecznym w sensie podmiotowym, jak i przedmiotowym. Stanowi także ważną kategorię jakości życia. Szczególne zadania w tym obszarze pełni samorząd terytorialny, którego głównym celem jest kreowanie procesu rozwoju oraz zapewnianie bezpieczeństwa na swoim obszarze działania. Poczucie bezpieczeństwa mieszkańców danej jednostki terytorialnej jest jednym z czynników rozwojowych oraz zasadniczym elementem budowania jej przewagi konkurencyjnej. Poczucie bezpieczeństwa wpływa też na kształtowanie się elementarnych więzi oraz budowanie tożsamości i identyfikacji terytorialnej, co czyni daną społeczność organizmem spójnym, solidarnym, zdolnym do aktywnego tworzenia i ochrony wspólnych wartości i dóbr²³. Wpływa to w istotny sposób na kształtowanie się podstawowych wartości społeczeństwa lokalnego. Zadania samorządów lokalnych w zakresie szeroko pojmowanego bezpieczeństwa skupiają się na używaniu odpowiednich narzędzi do przeciwdziałania występowaniu zagrożeń, właściwym reagowaniu na występujące zjawiska oraz kształtowaniu postaw i zachowań wzmacniających poziom poczucia bezpieczeństwa na danym obszarze. Wydaje się, iż do elementarnych zasad współczesnej polityki bezpieczeństwa na poziomie lokalnym zalicza się: przetrwanie, integralność terytorialną, a także poziom jakości życia w kontekście poczucia bezpieczeństwa. Dlatego też bezpieczeństwo lokalne staje się dzisiaj znaczącym aspektem postrzegania przez mieszkańców ich indywidualnej sytuacji w kontekście uwarunkowań globalnych. Staje się to niejednokrotnie podstawą współdziałania z władzami publicznymi w zakresie tworzenia różnego rodzaju programów oraz podejmowania działań prewencyjnych, których celem jest polepszenie bezpieczeństwa na obszarze działania danego samorządu. W związku z tym cenne stają się poglądy

22 J. Potrzezszcz, *Bezpieczeństwo prawne...*, op. cit., s. 192.

23 T. Serafin, S. Parszowski, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Programy prewencyjne w systemie bezpieczeństwa*, Difin SA, Warszawa 2011, s. 14.

oraz postawy przedstawicieli władz publicznych w odniesieniu do problematyki bezpieczeństwa jako obszaru zarządzania rozwojem układu terytorialnego. Podejmowane przez nich działania powinny przedkładać się na wzrost poczucia bezpieczeństwa. Warto też zwrócić uwagę na proces inicjowania i kształtowania odpowiednich zachowań społecznych oraz pobudzanie aktywności obywatelskiej w przestrzeni publicznej, jak i w środowisku społeczno-zawodowym oraz instytucjach publicznych. Istotne jest tutaj włączanie mieszkańców do działań prowadzonych przez odpowiednie organizacje i instytucje. Kolejna sprawa to wypracowanie metod rozwiązywania problemów społecznych wraz z odpowiadającymi temu procedurami prawno-organizacyjnymi²⁴.

Z punktu widzenia społeczności lokalnej bezpieczeństwo powinno być postrzegane jako jedna z najważniejszych wartości i można je określać z punktu widzenia procesu rozwojowego jako zdolność do kreatywnej aktywności, umożliwiającej swobodną i niczym niezagrożoną możliwość podejmowania skoordynowanych działań. Biorąc pod uwagę proces zarządzania rozwojem lokalnym, niezwykle cenna staje się umiejętność analizy ryzyka, które – obok stanu zagrożenia – jest determinantą bezpieczeństwa. Ryzyko jest zobiiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia i zmienia się wraz z niepewnością, która niejednokrotnie towarzyszy procesom społeczno-gospodarczym. Ryzyko lub niepewność występuje wówczas, gdy istnieje więcej niż jeden możliwy wynik naszej decyzji. W praktyce społeczno-gospodarczej wyeliminowanie ryzyka nie jest możliwe, można je natomiast ograniczyć poprzez właściwe nim zarządzanie. Istnieje wiele metod oceny ryzyka. Należą do nich stosowane w praktyce metody intuicyjne, wskaźnikowe, punktowe, uproszczone, symulacyjne, statystyczne, dyskryminacyjne²⁵. Z punktu widzenia lokalnej społeczności należy odnieść się także do zagadnienia kształtowania przestrzeni publicznej w kontekście tworzenia warunków do współdziałania, co może przyczynić się do eliminacji różnych kategorii zagrożeń dla układu terytorialnego. Występuje tam niezwykle skomplikowana sieć powiązań pomiędzy komponentami procesu rozwojowego, co stanowi o jego złożoności i wielowątkowości. Rozpatrując bezpieczeństwo w wymiarze terytorialnym, należy odnieść się do tego aspektu, rozpatrując bezpieczeństwo w kontekście występujących uwarunkowań, traktując je jako stan swoistego spokoju i zdolności do neutralizowania zagrożeń w geograficznie ograniczonej

24 T. Hoffmann, *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych – wybrane zagadnienia zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Studium Europy Środkowej i Wschodniej, t. 3/2015, s. 22-26.

25 W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 323; D. Dziawgo, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, [w:] J. Głuchowski, J. Szambelańczyk (red. nauk.), *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, WSB, Poznań 1999, s. 351-398.

przestrzeni, dotyczących przede wszystkim relacji wywierających bezpośredni wpływ na kształtowanie poziomu jakości życia²⁶.

Bezpieczeństwo lokalne w tym rozumieniu będzie wyróżnione w przestrzeni charakteryzującej się wspólnym terytorium jako podstawą życia społeczno-gospodarczego. Tak więc o lokalności bezpieczeństwa świadczy jego umiejscowienie w obrębie pewnego układu terytorialnego²⁷.

Zapewnienie akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa lokalnego wymaga zatem kreatywnej aktywności lokalnego samorządu, ochrony i obrony przed zagrożeniami. Dlatego też zasadniczym zadaniem każdej władzy jest zagwarantowanie ludności cywilnej akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa i spokojnego rozwoju w granicach jej odpowiedzialności. Głównym celem wszelkich wysiłków władz każdego demokratycznego państwa jest zapewnienie warunków dla jego swobodnego, niezagrażonego rozwoju. Zapewnienie bezpieczeństwa oznacza całościowy kształt działalności władz publicznych zmierzających do zapobiegania zagrożeniom i kryzysom oraz minimalizowania ich skutków dla życia i zdrowia obywateli, ich mienia oraz dorobku w przypadku wystąpienia sytuacji niebezpiecznych. Zapewnienie bezpieczeństwa wymaga odpowiedniego zorganizowania struktur państwa i społeczeństwa w celu sprostania nowym wyzwaniom, jakie niosą zagrożenia i sytuacje kryzysowe²⁸.

Realizując zadania na rzecz osiągnięcia pożądanego poziomu bezpieczeństwa lokalnego, samorządy muszą uwzględniać uwarunkowania, które właśnie na poziomie lokalnym różnicują zakres i skalę działań, jakie można i należy podejmować. Do grupy zasadniczych uwarunkowań bezpieczeństwa lokalnego można zaliczyć²⁹:

- uwarunkowania geograficzne, które implikują określony rodzaj zagrożeń;
- uwarunkowania ekonomiczne;
- uwarunkowania społeczne;
- uwarunkowania kulturowe;
- uwarunkowania polityczne.

26 D. Drozdowski, *Podstawowe elementy bezpieczeństwa lokalnego*, Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego, Vol. 10, nr 1/2016, s. 202.

27 A. Sosnowski, *Rozwój społeczności lokalnych u schyłku XX wieku*, [w:] R.B. Woźniak (red.), *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 2000.

28 K. Zieliński, *Bezpieczeństwo obywateli podczas kryzysów niemilitarnych oraz katastrof i klęsk żywiołowych*, AON, Warszawa 2004; W. Fehler, *Lokalny wymiar wewnętrznego bezpieczeństwa państwa*, [w:] W. Fehler (red. nauk.), *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, Wydawnictwo Arte, Warszawa 2009, s. 3.

29 W. Fehler, *Lokalny wymiar...*, op. cit., s. 25.

Rozpatrując lokalny charakter bezpieczeństwa, należy szczególnie podkreślić rolę, jaką odgrywa w życiu człowieka jego własne poczucie bezpieczeństwa. W tym kontekście członkowie społeczności uznają za własne wartości i cele, dzięki którym wzrasta poziom ich bezpieczeństwa, co warunkuje sprawne funkcjonowanie grupy społecznej, gwarantując jej przetrwanie. W okresie socjalizacji otoczenie przekazuje wiele bodźców, które sprawiają, że człowiek zaczyna traktować bezpieczeństwo jako wartość.

Człowiek nie tylko instynktownie dąży do zapewnienia sobie poczucia bezpieczeństwa, ale także je uznaje za wartość, która kieruje jego życiem i stanowi jednocześnie cel jego działań. Dlatego też można bezpieczeństwo określać dobrem społecznym, o które należy dbać, a także podejmować wysiłki dla jego kultuwowania. W konsekwencji możemy mówić o lokalności bezpieczeństwa, o czym świadczy jego umiejscowienie w obrębie pewnej lokalizacji terytorialnej czy społecznej. Biorąc to pod uwagę, można przyjąć, że bezpieczeństwo lokalne ma charakter ogólny, uwzględniający charakterystyczne dla danej zbiorowości lokalnej potrzeby, problemy i możliwości. Jest to związane z realizacją celów wspólnoty, w ramach szeroko pojmowanego dobra wspólnego³⁰. Niezwykle ważne w tym kontekście jest zdefiniowanie pojęcia przestrzeni publicznej, w której toczy się życie społeczeństwa. Stanowi ona pewien wydzielony obszar aktywności będący zarazem polem nieustannych interakcji międzyludzkich, przy jednoczesnym wspólnotowym sposobie jej wykorzystania. Zatem dla bezpieczeństwa społeczności lokalnych duże znaczenie mają bezpieczne przestrzenie, które należy kształtować z uwzględnieniem potrzeb bezpieczeństwa publicznego. Idea ta obejmuje szerokie obszary planowania przestrzennego oraz projektowania architektonicznego w połączeniu z wytwarzaniem bezpiecznej więzi, jedności i odpowiedzialności za środowisko, w którym żyją i mieszkają członkowie wspólnoty lokalnej³¹. Wydaje się, że zadaniem prawidłowo zbudowanej przestrzeni jest zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańcom poprzez poprawienie jakości ich życia, a także kreowanie przestrzeni przyjaznej, ułatwiającej realizację podjętych zamierzeń. W tym kontekście należy wskazać na zagadnienie terytorialności, związane z wywołaniem u mieszkańców poczucia identyfikacji z wyznaczoną przestrzenią, co może wpłynąć na pojawienie się u ludzi uczucia współwłasności danego obszaru, przez co staną się oni współodpowiedzialni za to, co się na nim wydarzy. Ponadto w przestrzeni, która ma swoich „współwłaścicieli”, łatwiej jest uzyskać optymalne warunki w zakresie uzyskania wysokiego poziomu szeroko pojmowanego

30 D. Drozdowski, *Podstawowe elementy...*, op. cit.

31 M. Lisiecki, *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011, s. 105.

bezpieczeństwa. Wiąże się to z rozwijaniem form aktywnym aktywnego uczestnictwa w życiu układu terytorialnego, a także na stwarzaniu warunków ukształtowania się społeczności lokalnej i sąsiedzkiej oraz na pojawianiu się swoistych więzi społecznych i przestrzennych wraz z poczuciem odpowiedzialności i dbałości o zajmowaną przestrzeń³². Powoduje to, iż lokalny wymiar bezpieczeństwa systematycznie zyskuje na znaczeniu, biorąc pod uwagę ogólne trendy społeczno-cywilizacyjne, w ramach których wśród dóbr chronionych coraz wyższe pozycje osiągają wartości lokalne. Ponieważ to właśnie wspólnota lokalna stanowi podmiot bezpieczeństwa, to zasadniczym zadaniem władz samorządowych jest zapewnienie szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Pojawia się jednak pytanie, czy wspólnoty lokalne oraz ich przedstawiciele w pełni zdają sobie sprawę z wagi zagadnienia bezpieczeństwa lokalnego i postrzegają ten problem we właściwej perspektywie. Doświadczenie wskazuje, że zbyt często kwestia bezpieczeństwa lokalnego jest ograniczana do przedsięwzięć podejmowanych w obszarze wąsko pojmowanych zadań, bez uwzględnienia szerszego kontekstu oraz wymogów interdyscyplinarnego i wieloaspektowego spojrzenia na bezpieczeństwo lokalne. Powoduje to, iż brak jest powiązania działalności w różnych sferach bezpieczeństwa w jedną całość, co w znaczny sposób obniża efektywność realizowanych przedsięwzięć. Konieczne staje się zatem odpowiednie rozumienie i postrzeganie problematyki zagrożeń oraz bezpieczeństwa w wymiarze indywidualnym i grupowym, jak też sposób odczuwania i zapewnienia bezpieczeństwa³³. W praktyce działań samorządu, odnoszącej się do zarządzania bezpieczeństwem, pojawia się zatem rola kultury bezpieczeństwa, która determinuje planowanie i inicjowanie zadań w zakresie bezpieczeństwa danej wspólnoty, a także wywiera wpływ na wyposażenie w odpowiednie kompetencje podmiotów odpowiedzialnych za realizację stawianych w tym zakresie zadań³⁴. Istotną rolę odgrywa tutaj również edukacja dla bezpieczeństwa, stając się zasadniczym instrumentem kształtowania pożądanej kultury bezpieczeństwa w środowisku lokalnym. Zatem tworzenie pożądanego stanu bezpieczeństwa w środowisku lokalnym wymaga ciągłego zaangażowania wielu podmiotów oraz podejmowania różnorodnych przedsięwzięć. Wsparciem w tym zakresie jest kultura bezpieczeństwa, która w wymiarze materialnym i niematerialnym powinna zapewniać realizację zadań związanych z kształtowaniem pożądanego poziomu bezpieczeństwa w środowisku społecznym, jak też

32 S. Mordwa, *Bezpieczeństwo a kształtowanie przestrzeni*, „Space – Society – Economy”, nr 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

33 J. Czaja, *Kultura bezpieczeństwa narodowego*, „Problemy Bezpieczeństwa”, nr 1/2007.

34 E. Pierzchała, *Organizacja administracji bezpieczeństwa – wybrane zagadnienia*, [w:] A. Szecówka, S. Musioł (red.), *Bezpieczeństwo we współczesnej społeczności lokalnej*, Wyd. Alta, Racibórz 2008, s. 12.

zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty. Zagadnienia bezpieczeństwa są swoistym tłem, a jednocześnie niezbędnym warunkiem dla osiągnięcia wysokiej jakości życia oraz stabilności prowadzenia działalności społeczno-gospodarczej. Z punktu widzenia zadań i funkcji władzy publicznej konieczne jest zwrócenie uwagi na pojmowanie bezpieczeństwa jako ogółu warunków wewnętrznych i zewnętrznych, które zagwarantują stabilny rozwój danej społeczności oraz ochronę obszaru jednostki terytorialnej przed zagrożeniami będącymi zarówno wynikiem działalności człowieka, jak też zjawisk przyrodniczych. Prowadzi to do konkluzji, że warunkiem skutecznego zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym jest z jednej strony identyfikacja szans i możliwości, a także potencjalnych zagrożeń, z drugiej zaś kompleksowe oddziaływanie władz publicznych na społeczeństwo, gospodarkę, przestrzeń i ekosystem w celu tworzenia warunków stymulujących wykorzystanie szans i ograniczenie zagrożeń rozwoju. W zakresie zarządzania rozwojem samorząd terytorialny podejmuje wielokierunkowe działania obejmujące różnorodne obszary aktywności, gdzie jednym z kluczowych działań powinno być zagadnienie szeroko pojmowanego bezpieczeństwa, które umożliwi funkcjonowanie i rozwój innych sfer życia publicznego. Z tego punktu widzenia bezpieczeństwo jest systemem powiązanych ze sobą elementów, które wzajemnie na siebie oddziałują i muszą być skutecznie zarządzane. Zarządzanie bezpieczeństwem wymaga od nas sprawności oraz jasności działań (z punktu widzenia przyznanych kompetencji). Stąd konieczność upraszczania i porządkowania struktur i zadań tak, by proces zarządzania bezpieczeństwem spełniał wymóg sprawności i efektywności, co w konsekwencji zapewni poczucie bezpieczeństwa społeczności lokalnych i regionalnych. Proces zarządzania musi uwzględniać szczegółową identyfikację różnych zagrożeń, ich wzajemne korelacje, możliwości zmniejszania prawdopodobieństwa ich wystąpienia, jak też łagodzenia potencjalnych skutków. Pozwoli to na opracowanie procedur zarządzania bezpieczeństwem oraz wspomagania i optymalizacji związanych z tym procesów informacyjno-decyzyjnych. Dlatego też w ramach obszaru zarządzania obejmującego bezpieczeństwo ważne stają się następujące kwestie: komunikacja i partycypacja społeczna, współpraca z organizacjami pozarządowymi, współdziałanie pomiędzy organami administracji, czy wspieranie inicjatyw społecznych, co stanowi istotny element funkcjonowania systemu bezpieczeństwa w układzie terytorialnym. Tak więc realizując zadania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem w wymiarze terytorialnym, należy zwrócić uwagę na szerokie i kompleksowe podejście do bezpieczeństwa, opracowanie kompleksowego modelu wymiany informacji, a także na szeroki zakres różnych form współpracy. Konieczne jest także elastyczne dostosowywanie się do przyszłych wyzwań oraz zmian w otoczeniu jednostki terytorialnej, jak również

stosowanie innowacyjnego podejścia do problematyki budowy systemu bezpieczeństwa. W tym kontekście szczególnie znaczące staje się zagadnienie solidaryzmu samorządowego jako sfery aktywności na rzecz realizacji wspólnych działań, wynikających z przyjętego celu publicznego, opartych na założeniu, że dobro wspólne jest ważniejsze od indywidualnych celów poszczególnych jednostek samorządowych. Opiera się to na świadomości grupowej, postulującej odpowiedzialność wobec innych członków zbiorowości samorządowej. Społeczność samorządowa jest tutaj świadoma wspólnej wartości, jaką jest szeroko pojmowane bezpieczeństwo i dąży do niego poprzez wzajemną solidarność. Solidaryzm samorządowy jest też swoistym światopoglądem, który promuje partnerstwo i poszanowanie oraz troskę o innych. Staje się to doniosłą sprawą w skali lokalnej, gdzie trzeba przede wszystkim zwrócić uwagę na podmioty środowiskowe bezpieczeństwa, jego zorientowanie aksjologiczne, podstawowe warunki, czyli czynniki bezpieczeństwa oraz główne kierunki działań, które są zorientowane na zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa i innych potrzeb społeczności lokalnej. Ważne jest także przewyższanie sytuacji trudnych, problemowych, szkodzących ludziom i ich dobru wspólnemu, jak też tworzenie niezbędnych warunków do działań na rzecz niczym niezagrażonego rozwoju lokalnego. Wynika to z faktu, że wspólnota lokalna stanowi podmiot polityki rozwoju, co kształtuje jedno z głównych zadań władz samorządowych, jakim jest zapewnienie szeroko rozumianego bezpieczeństwa. W aspekcie zarządzania bezpieczeństwem na szczeblu samorządu lokalnego niezbędne jest ustalenie i planowanie zadań w zakresie bezpieczeństwa danej wspólnoty, wyposażenie podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację w stosowne kompetencje oraz określenie sposobu realizacji ustalonych wcześniej przedsięwzięć³⁵. Tworzenie pożądanego stanu bezpieczeństwa w środowisku lokalnym wymaga ciągłego zaangażowania wielu podmiotów tak w wymiarze materialnym, jak i niematerialnym, co powinno zapewniać realizację ustalonych zadań oraz zaspokojenie zbiorowych potrzeb wspólnoty. Sytuacje, jakie występują w procesie likwidowania skutków zdarzeń losowych, wskazują, że szeroko pojmowane bezpieczeństwo stanowi dzisiaj główny obszar aktywności samorządu terytorialnego. Jednym z celów działań władz publicznych powinno być utrzymanie zdolności do reagowania w przypadku wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa publicznego, związanego z ochroną przed skutkami klęsk żywiołowych, katastrof naturalnych i awarii technicznych. Bezpieczeństwo jednostek samorządu terytorialnego jest swoistym dobrem publicznym i wiąże się ze zdolnością do zaspokajania potrzeb indywidualnych i zbiorowych danej społeczności.

35 E. Pierzchała, *Organizacja administracji bezpieczeństwa...*, op. cit., s. 12.

W związku z tym tak pojmowane bezpieczeństwo i jego ochrona stanowią dobro wspólne i jako cel życia społecznego nie różni się od tego, co jest celem poszczególnych członków wspólnoty. Tak więc ochrona społeczności lokalnych jest podstawową formą faktycznej ochrony bezpieczeństwa całego społeczeństwa. To właśnie na poziomie jednostek terytorialnych powinny być rozwiązywane zasadnicze problemy dotyczące ograniczania różnego rodzaju niebezpieczeństw, a skuteczne przeciwdziałanie zagrożeniom na poziomie lokalnym powinno wpływać na utrzymanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa całego regionu. Z punktu widzenia problematyki rozwoju bezpieczeństwo rozumiane jest w kategorii swoistej potrzeby, która wymaga systematycznego zaspokajania, a wszystkie zaniedbania w tym zakresie wyrządzają szkody jednostce i grupie społecznej, destabilizując ich tożsamość i funkcjonowanie. Można zatem przyjąć, że bezpieczeństwo jest nie tyle określonym stanem rzeczy, ile ciągłym procesem społecznym, w ramach którego działające podmioty starają się doskonalić mechanizmy zapewniające im poczucie bezpieczeństwa³⁶. W działaniach na rzecz rozwoju lokalnego bezpieczeństwo jest istotną kategorią, jako obszar powiązany z podmiotami polityki rozwoju, sposobem ich funkcjonowania, stabilnością systemu społeczno-gospodarczego, jakością przestrzeni publicznej oraz charakterem procesów decyzyjnych³⁷. Bezpieczeństwo bezpośrednio wpływa także na stabilność organizacyjną i porządek społeczny jednostki terytorialnej oraz systemu władzy publicznej. Należy zwrócić tutaj uwagę na skuteczność działań w sferze polityki rozwoju, sposoby rozwiązywania konfliktów, sprawność administracji i stopień rozwoju społeczeństwa obywatelskiego³⁸. Bezpieczeństwo traktowane jest też jako czynnik wpływający na zapewnienie poprawy jakości życia obywateli, budowanie zaufania do instytucji publicznych, a także stan zapewniający ochronę życia i zdrowia obywateli oraz majątku publicznego przed skutkami klęsk żywiołowych i katastrof technicznych³⁹. Tak więc w analizowanym kontekście bezpieczeństwo, w najogólniejszym znaczeniu, obejmuje zaspokojenie potrzeb związanych z istnieniem, przetrwaniem, całością terytorium, tożsamością, niezależnością, spokojem, dysponowaniem zasobami

36 J. Kukułka, *Nowe uwarunkowania i wymiary bezpieczeństwa międzynarodowego Polski*, „Wieś i Państwo”, nr 1/1995, s. 198-199.

37 W. Kitler, *Wewnętrzne uwarunkowania bezpieczeństwa politycznego Polski*, [w:] B. Balcerowicz (red.), *Bezpieczeństwo polityczne Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2004, s. 58.

38 Zob. B. Buzan, O. Weaver, J. de Wilde, *Security: A New framework for Analysis*, Lynne Rienner Publishers, Boulder — London 1998, pp. 7-8.

39 A. Sekściński, *Bezpieczeństwo wewnętrzne w ujęciu teoretycznym. Geneza i współczesne rozumienie w naukach politycznych*, strona [www.oapuw.pl.../A. Sekściński, *Bezpieczeństwo wewnętrzne w ujęciu teoretycznym...*](http://www.oapuw.pl.../A.Seksciński,Bezpieczeństwo_wewnętrzne_w_ujęciu_teoretycznym...), [dostęp: 20.06.2022 r.].

i pewnością rozwoju. Jako najważniejsza potrzeba człowieka i grup społecznych, jest ono zarazem podstawową wytyczną działania władz publicznych⁴⁰. Wiąże się to z podejmowaniem aktywności na rzecz interesu publicznego, łączącego się z koncepcją sprawiedliwego dostępu do dóbr publicznych. Z punktu widzenia polityki władz samorządowych istotna staje się ochrona interesu publicznego. Szczególna potrzeba interwencji ze strony władzy lokalnej w ochronie interesu publicznego wynika z konieczności tworzenia terytorialnych warunków dostępności dóbr publicznych. Jest to związane z kształtowaniem i zagospodarowaniem przestrzeni publicznej, co wynika z aktualnego systemu wartości, charakterystycznych dla danej społeczności. Pozwala również na właściwe zdefiniowanie oraz identyfikację interesu publicznego w kontekście przestrzennym, co poprzez odpowiedni system planowania i zagospodarowania przestrzeni umożliwia realizację działań zmierzających do poprawy jakości życia na obszarze jednostki terytorialnej. Poczucie bezpieczeństwa wywiera przemożny wpływ na ogólną ocenę sytuacji życiowej jednostki, kształtując w znacznej mierze swobodę działania, zarówno w wymiarze subiektywnych odczuć, jak również realnie podejmowanych działań oraz więzi jednostki z lokalną społecznością⁴¹. Co więcej, poczucie bezpieczeństwa wzmacnia proces integracji oraz kontroli społecznej, a także wzmacnia prawdopodobieństwo występowania zachowań sprzyjających włączeniu społecznemu i budowaniu trwałych elementów tożsamości i identyfikacji terytorialnej. Wpływa to na jakość życia, ponieważ doświadczenia w zakresie poczucia bezpieczeństwa stają się znaczącym czynnikiem gotowości zaangażowania się mieszkańców na rzecz poprawy warunków ekonomicznych i materialno-technicznych, jak też ewentualnej poprawy stanu bezpieczeństwa. Można przyjąć, że bezpieczeństwo jest jednym z głównych czynników kształtujących stosunki między ludźmi oraz grupami i środowiskami społecznymi, zawierając w sobie jednocześnie obiektywne oceny sytuacji, jak też subiektywne poczucie zagrożenia podstawowych wartości politycznych, społecznych, gospodarczych oraz kulturalnych i cywilizacyjnych. Jest jednocześnie określonym stanem i procesem, będąc zarazem swoistą wartością oraz decydującym czynnikiem budującym wspólnotę odpowiedzialną za rozwój jednostki terytorialnej⁴². W tym kontekście konieczne jest odniesienie do kształtowania przestrzeni publicznej, co stanowi istotny element procesu

40 Por. R. Zięba, *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego. Koncepcje – struktury funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 27 i n.

41 A. Siemaszko, *Granice tolerancji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

42 Por. C. Tatarczuk, *Bezpieczeństwo – potrzeba nadrzędna codziennie*, [w:] M. Grzybowski, J. Tomaszewski (red.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2007, s. 22.

rozwoju lokalnego, a jednocześnie nadrzędny układ odniesienia dla wszelkich czynności podejmowanych w układzie terytorialnym. Ważną rolę odgrywa tutaj ład przestrzenny, który w znaczeniu potocznym oznacza dążenie do harmonii, uporządkowania, proporcjonalności, czytelności oraz respektowania różnych funkcji⁴³. Rozumienie ładu przestrzennego w danym miejscu i czasie jest zarówno wynikiem pewnego dziedzictwa kulturowego, jak i wypadkową dążeń, ambicji i preferencji członków danej społeczności⁴⁴. Z tego względu konieczne jest rozszerzenie pojęcia „ład przestrzenny” o zagadnienie ładu społecznego, co odnosi się do określonego sposobu korzystania z przestrzeni publicznej, która jest dobrem wspólnym. Użytkownicy przestrzeni publicznych mają prawo oczekiwać od władzy publicznej takiego zorganizowania przestrzeni, aby ograniczać możliwe konflikty społeczne i zapewnić osiągnięcie wysokiej jakości życia. Kolejnym określeniem ładu przestrzennego jest ład ekologiczny, uwzględniający zasadę zrównoważonego rozwoju, co związane jest z ochroną środowiska oraz zapewnieniem bezpieczeństwa ekologicznego⁴⁵. Natomiast ład ekonomiczny sprowadza się do konieczności łagodzenia konfliktów w sferze społeczno-gospodarczej oraz w zakresie praktyki gospodarowania przestrzenią. Wszystko to, w połączeniu z ideą ładu zintegrowanego, można zdefiniować jako pozytywny stan docelowy zmian rozwojowych, łączący w spójny, niesprzeczny sposób łady składowe. Jest to sposób wyrażania wzorca rozwoju lub też docelowy układ rozwoju zrównoważonego, względnie punkt orientacyjny dla zmian rozwojowych, charakteryzujących się cechą zrównoważenia⁴⁶. W tym też aspekcie należy traktować ład zintegrowany jako podstawowy czynnik kształtowania szeroko pojmowanego bezpieczeństwa, stanowiącego istotne kryterium jakości życia społeczności lokalnej. W kontekście doświadczeń wynikających z praktyki procesu planowania i gospodarowania przestrzenią, ład przestrzenny jest pojęciem intencjonalnym, pozwalającym osiągnąć powszechnie oczekiwane wartości poprzez racjonalny sposób zagospodarowania terenu. Należy więc zwrócić uwagę na gospodarkę walorami i zasobami środowiska przyrodniczego, które ma duże znaczenie dla zapewnienia poziomu jakości życia i wpływa na poczucie bezpieczeństwa poszczególnych jednostek terytorialnych. Z tego względu konieczne jest

43 A. Karwińska, *Gospodarka przestrzenna. Uwarunkowania społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 49.

44 M. Tabernačka, *Urbanizacja a obszar działań administracji publicznej*, [w:] J. Supernat (red.), *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 750.

45 J. Stelmasiak, *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego jako prawny środek ochrony środowiska*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1994, s. 5.

46 T. Borys, *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać rozwój zintegrowany*, „Problemy Ekorozwoju”, Vol. 6, nr 2/2011, s. 77.

określenie uwarunkowań w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego, jak też koordynacja w skali lokalnej i regionalnej różnorodnych stref funkcjonalnych i problemowych, które powinny być poddane koordynacji. W kształtowaniu ładu przestrzennego w skali regionalnej i lokalnej główną rolę odgrywa kształtowanie przestrzeni społecznej i ekonomicznej – od zaakcentowania tej przestrzeni jako wiodącej w dużym stopniu będzie zależał wizerunek przestrzeni publicznej, również w jej aspekcie dotyczącym bezpieczeństwa. Jednym z kierunków równoważenia procesu rozwojowego jest stała i skuteczna poprawa ładu przestrzennego oraz jego wielostronne doskonalenie pod względem merytorycznym, organizacyjno-institutionalnym oraz instrumentów wdrażania. Tak więc zagadnienie ładu przestrzennego, oprócz wysokiego miejsca w zbiorze zadań własnych jednostki terytorialnej oraz podstawy do działań w sferze przestrzennej, powinno się stać jednym z najważniejszych obszarów aktywności w zakresie polityki rozwoju, zapewniającej poczucie bezpieczeństwa. Ład przestrzenny stanowi zatem główny cel zagospodarowania przestrzennego na wszystkich poziomach planowania, jak też oznacza uporządkowanie i harmonię pomiędzy różnymi elementami składowymi przestrzeni i funkcjami struktury przestrzennej, stanowiąc kryterium oceny jakości zmian zagospodarowania w odniesieniu do sprawności procesów społeczno-gospodarczych i jakości życia. Brak ładu i niska jakość zagospodarowania przestrzennego sprawiają, że miasta i obszary wiejskie nie są dobrymi miejscami do życia, co może prowadzić do wzrostu problemów społecznych, a tym samym do powstawania konfliktów, co wpływa na obniżenie poczucia bezpieczeństwa, a co za tym idzie – na ograniczenie komfortu i jakości życia. Znaczenie ładu przestrzennego jako nierozłącznego atrybutu rozwoju zrównoważonego w kontekście warunków życia mieszkańców, funkcjonowania gospodarki i szans rozwojowych powoduje, że racjonalizacja procesów przestrzennych staje się obecnie jednym z najbardziej podstawowych zadań władz publicznych. W konsekwencji racjonalizacja polityki przestrzennej oraz przywrócenie i poszerzenie ładu przestrzennego stają się strategicznym wyzwaniem nowoczesnej zintegrowanej polityki spójności terytorialnej, gdzie jednym z wyzwań jest szeroko pojęte bezpieczeństwo, traktowane jako kategoria jakości życia. W nowych jakościowo uwarunkowaniach systemowych, w ciągłym procesie przewidywania i projektowania przyszłości, rozwiązywania sytuacji konfliktowych oraz w ciągłej grze o kształt przestrzeni – powstaje uporządkowana całość, której logika funkcjonowania, racjonalność struktury oraz czytelność przestrzenna tworzą (w każdym wymiarze terytorialnym) wysokie walory użytkowe oraz jakość środowiska człowieka.

4. Społeczny i terytorialny wymiar bezpieczeństwa

Jak wiadomo, problematyka bezpieczeństwa ma istotne znaczenie dla rozwoju każdej społeczności, dlatego należy rozważać to zagadnienie zarówno jako stan, jak i proces społeczny. Dla jego zapewnienia niezbędne jest trafne rozpoznanie pojawiających się zagrożeń oraz zapobieganie im na różnych poziomach życia społecznego, politycznego czy gospodarczego. Stąd konieczność stałej analizy najważniejszych procesów społecznych mogących mieć wpływ na poziom bezpieczeństwa. W związku z tym zasadne wydaje się, aby aspekty bezpieczeństwa rozpatrywać jako sekwencje występujących po sobie zmian jakościowych i ilościowych, prowadzących do osiągnięcia pożądanej jakości bezpieczeństwa. Jest to niezwykle ważne, gdyż dotyczy zapewnienia podstawowych potrzeb człowieka i struktur społecznych, w których musi funkcjonować. Bezpieczeństwo jest więc zjawiskiem mającym bardzo dużą wartość w systemie społecznym⁴⁷.

Z punktu widzenia promowania i realizowania idei szeroko pojmowanego bezpieczeństwa niezbędne jest budowanie trwałych relacji społecznych, a także budowanie wiary w skuteczność jakichkolwiek działań. We wzroście wzajemnego zaufania upatruje się szansę na budowę społeczeństwa opartego na samoorganizacji obywateli i podejmowaniu przez nich działań na rzecz rozwoju wspólnot lokalnych. Ma to służyć wspólnemu rozwiązywaniu problemów społecznych⁴⁸.

Problematyka współdziałania ma ogromne znaczenie w kontekście współpracy różnych organizacji pozarządowych w realizacji wspólnych działań na rzecz społeczności lokalnej i regionalnej. Takim obszarem współpracy jest bez wątpienia problematyka bezpieczeństwa i związane z tym zagadnienia o charakterze planistycznym oraz realizacyjnym. Każda z organizacji, podejmując wysiłek na rzecz osiągnięcia celów statutowych, jest zaangażowana w zintegrowany system przedsięwzięć w zakresie poprawy bezpieczeństwa w regionie. Współdziałanie to właściwość każdego zorganizowanego działania ludzi. Warunki, w jakich współczesne organizacje publiczne realizują cele, dla których zostały powołane, zmuszają do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu. Bowiem faktycznie wyzwała ono możliwości realizacji przyjętych celów⁴⁹.

Analiza współdziałania jako instrumentu zarządzania pokazuje, że przynosi ono korzyści niezależnie od jego zakresu, form i natężenia oraz od tego, czy

47 J. Maciejewski, *Procesy społeczne a zmiany świadomości w kwestii bezpieczeństwa. Kontekst socjologiczny*, Acta Universitatis Wratislaviensis, nr 3096, „Socjologia” XLV, Wrocław 2009.

48 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 12.

49 B. Kożuch (red.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, ISP UJ, Kraków 2011, s. 21-24.

dotyczy nieformalnych związków między organizacjami, czy ścisłych powiązań w ramach partnerskiej współpracy. Wyżej wymienione warunki wpływają na charakter i skalę tych korzyści oraz ich znaczenie w realizacji celów współdziałających organizacji⁵⁰. Współpraca jest rozumiana jako współdziałanie polegające na realizacji wspólnych lub zbieżnych celów, w szczególności na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy. W przypadku współdziałania na obszarze jednostki terytorialnej jego istotę stanowią poziome powiązania między różnymi organizacjami, wynikające z zawartych porozumień, umożliwiających realizację wspólnie ustalonych celów. Podejmując wysiłek współpracy, organizacje uczestniczą w wielorakich oddziaływaniach z elementami ich otoczenia. Chodzi o wybór – czy oddziaływania te mają charakter jednorazowych, czy trwałych kontaktów. Liczy się również to, czy są one dobrowolne, czy wymuszone. Mając na uwadze jakość owego współdziałania, konieczne jest systematyczne analizowanie relacji między poszczególnymi podmiotami, co nie pozostanie bez wpływu na zakres i charakter partnerskiej współpracy. Warunki, w których współczesne organizacje realizują cele, dla których zostały powołane, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu. W procesie współdziałania konieczne jest, aby podmioty zaangażowane oraz wspierające ten proces posiadały odpowiednią wiedzę i umiejętności, a także wykazywały się postawami kooperatywnymi, tak aby zdolność do współdziałania między organizacjami stała się ich atrybutem⁵¹.

Funkcjonując w układzie terytorialnym, organizacje publiczne są szczególnym elementem sektora publicznego, oferującego dobra i usługi publiczne. Stanowią zarazem złożoną całość, posiadającą cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji w zakresie relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Organizacje te wyróżniają się specyficznym systemem celów i wartości, a w konsekwencji właściwym im charakterem zadań oraz relacji z partnerami zewnętrznymi. Uczestniczą zarazem w procesie zarządzania publicznego. Z perspektywy organizacji pozarządowych, zajmujących się szeroko pojętą problematyką bezpieczeństwa, bardzo cenne staje się zaangażowanie w bezpieczeństwo obywateli jako swoiste oczekiwanie społeczne, a także zapewnienie możliwości korzystania z dobrobytu ekonomicznego, samodzielności społecznej oraz określonego statusu, umożliwiającego wpływ na rozwiązywanie lokalnych problemów. Z kolei wartość, jaką jest fizyczne przetrwanie, widziana jest w aspekcie zwiększania pewności.

50 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław — Warszawa — Kraków — Gdańsk 1978, s. 273.

51 B. Koźuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, UJ, Kraków 2011, s. 115-120.

W tym kontekście bezpieczeństwo jest stanem dynamicznym, którego poziom zależy od wielu zmiennych⁵². W społeczeństwach najwyżej rozwiniętych, w odpowiedzi na wielość zagrożeń, największą wagę przywiązuje się do bezpieczeństwa ekologicznego, zdrowotnego, ekonomiczno-gospodarczego, socjalnego, a także bezpieczeństwa politycznego, bezpieczeństwa technologicznego oraz ochrony wolności i praw obywateli⁵³.

Podstawowym zagadnieniem z punktu widzenia organizacji pozarządowych w kontekście zarządzania strategicznego bezpieczeństwem obywateli jest identyfikacja jakości, której obywatele oczekują w zakresie zapewnienia im bezpieczeństwa. Ważne jest także uczestniczenie w projektowaniu i zapewnianiu jakości procesów realizacji usług na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa, od czego zależeć będzie poziom zadowolenia środowiska społecznego. Współczesne zarządzanie bezpieczeństwem obywateli – ze względu na szerokie rozumienie tego terminu – nie dotyczy tylko instytucji publicznych, lecz obejmuje także różnorodne organizacje, przyczyniające się do zapewnienia bezpiecznego bytu, rozwoju, a także działalność na rzecz samych obywateli. System bezpieczeństwa obywateli obejmuje współcześnie bardzo wiele podmiotów, w różnym zakresie odpowiedzialnych za ich bezpieczeństwo. Stąd dla sprawnego zarządzania bezpieczeństwem bardzo istotny jest aspekt właściwej identyfikacji i klasyfikacji zagrożeń, formułowanie właściwych strategii, konstruowanie pod nie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych oraz odpowiedniego przewodzenia. Dlatego potrzebne jest tutaj wypracowanie odpowiednich metod i technik działania organizacji oraz właściwe wykorzystanie zasobów organizacyjnych⁵⁴.

Współcześnie zapewnienie szeroko pojętego bezpieczeństwa staje się obowiązkiem wszystkich, zarówno tych rządzących, jak i tych, którzy działają w strukturach innych niż rządowe. Podmiotami, które aktywnie angażują się w działania na rzecz bezpieczeństwa, są organizacje pozarządowe, których działalność jest znana i uznawana w środowisku lokalnym i regionalnym. Stanowią one jedną z liczących się form samoorganizowania się społeczeństwa, a ich zaangażowanie tworzy ogromny społeczny kapitał. Powinno się zatem kłaść duży nacisk na profesjonalizację tych organizacji w celu zapewnienia warunków dla skuteczne-

52 W. Fehler, *O pojęciu bezpieczeństwa państwa*, [w:] W. Śmiałek, J. Tymanowski (red.), *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 169-170.

53 M. Cieślarczyk, *Teoretyczne, metodologiczne i praktyczne aspekty zarządzania bezpieczeństwem w pierwszej dekadzie XXI wieku*, [w:] M. Lisiecki (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, WSZiP, Warszawa 2008, s. 23.

54 M. Lisiecki, *Sprawność zarządzania organizacjami publicznymi funkcjonującymi na rzecz bezpieczeństwa obywateli*, Zeszyty Naukowe SGSP/Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa 2011.

go wykonywania zadań publicznych. Stworzy to warunki do szerokiego udziału organizacji publicznych w działaniach na rzecz bezpieczeństwa powszechnego poprzez wykorzystywanie różnych wymiarów społeczeństwa obywatelskiego, reagującego na wymagające uwagi, różnorodne problemy na obszarze jednostki terytorialnej⁵⁵. W omawianym podejściu do rozwoju przedmiotem interwencji staje się terytorium, które jest dynamicznym, zmieniającym się w czasie i przestrzeni układem różnorodnych powiązań⁵⁶. Na tym właśnie terytorium następuje proces integracji różnorodnych działań oraz rodzajów aktywności, stanowiących podstawę dla wypracowania form i metod umożliwiających reagowanie na współczesne wyzwania bezpieczeństwa w środowisku lokalnym. Potrzebne jest zatem tworzenie całościowych strategii i skoordynowanych działań, koordynowanie kluczowych obszarów polityki bezpieczeństwa, czy godzenie różnych interesów w obrębie jednostki terytorialnej. Korzystne staje się też systematyczne poszerzanie wiedzy na temat danego obszaru, co umożliwi podjęcie wysiłku na rzecz rozpoznawania szans i zagrożeń związanych z bezpieczeństwem, jak też podejmowanie decyzji oraz sformułowanie zasad działania i koncentrowania się na sprawach najważniejszych, dotyczących problemów bezpieczeństwa układu terytorialnego. Rozpatrując terytorialny charakter bezpieczeństwa, należy je zdefiniować jako ogół warunków i instytucji chroniących życie, zdrowie i mienie obywateli oraz majątek ogólnonarodowy, ustrój i suwerenność państwa⁵⁷. Jednakże z uwagi na mnogość znaczeń pojęcia „bezpieczeństwo”, trudno jest zbudować jedną i jedynie słuszną koncepcję tego pojęcia w odniesieniu do układu terytorialnego. Przy omawianiu pojęcia bezpieczeństwa układu terytorialnego (lokalnego) należy szczególnie podkreślić rolę, jaką odgrywa w życiu człowieka jego własne poczucie bezpieczeństwa. Na drodze procesu socjalizacji poszczególne jednostki uznają za własne narzucane im wartości i cele, dzięki którym wzrasta poziom ich bezpieczeństwa, gdyż warunkują one sprawne funkcjonowanie grupy społecznej, a tym samym zezwalają na jej przetrwanie. Środowisko lokalne, podobnie jak bezpieczeństwo, jest pojęciem wieloznacznym, a niezwykle skomplikowana sieć powiązań pomiędzy komponentami tego pojęcia stanowi o jego wielowątkowości i utrudnia precyzyjne zdefiniowanie⁵⁸. Rozpatrując bezpieczeństwo w wymiarze

55 J. Stańczyk, *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Wyd. Instytutu Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1996, s. 23.

56 D. Mantey, *Potrzeba zintegrowanego zarządzania miastami i obszarami metropolitalnymi*, „Samorząd Terytorialny”, nr 6/2013.

57 *Encyklopedia popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

58 Por. D. Drozdowski, *Podstawowe elementy bezpieczeństwa lokalnego*, Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego, Vol. 10, nr 1/2016.

terytorialnym, należy opierać się na kryterium przestrzennym, biorąc pod uwagę kategorię globalną, regionalną, subregionalną i lokalną. Takie odniesienie do problematyki bezpieczeństwa lokalnego pozwala opisać go jako pewien stan spokoju i zdolności do neutralizowania zagrożeń w geograficznie ograniczonej przestrzeni sąsiedzkiej, dotyczących przede wszystkim relacji bilateralnych i multilateralnych, podmiotów państwowych niewywierających bezpośrednio znaczącego wpływu na szerszy terytorialnie wymiar bezpieczeństwa⁵⁹.

W zakresie edukowania dla bezpieczeństwa kwestią zasadniczą jest określenie wyzwań rozwojowych oraz działanie na rzecz usprawniania systemu bezpieczeństwa, co wymaga skuteczności oraz konsekwentnej koordynacji. Kluczem do sukcesu będzie tutaj zrozumienie otoczenia i jego potrzeb, właściwe wytyczenie celów oraz optymalne wykorzystanie mechanizmów strategicznego programowania dla zwiększenia skuteczności i efektywności zarządzania. Umożliwi to wzmocnienie systemu bezpieczeństwa w układzie terytorialnym oraz poprawi sprawność działania podmiotów realizujących zadania na rzecz bezpieczeństwa. Z punktu widzenia specyfiki poszczególnych obszarów, problematyka bezpieczeństwa w największym stopniu odnosi się do przedsięwzięć związanych z rozwojem nowoczesnego społeczeństwa, a jednocześnie pośrednio oddziałuje na proces modernizacji przestrzeni wsi i miast. Integralną częścią ogólnie rozumianego bezpieczeństwa jest także wykształcanie odpowiednich postaw społecznych, przede wszystkim polegających na odpowiedzialności za kwestie bezpieczeństwa innych osób i stanu środowiska. Dlatego też niezwykle istotne staje się systematyczne kształtowanie postaw społecznych i obywatelskich, umożliwiających skuteczne działanie we wskazanych obszarach. Szczególną rolę będą tu odgrywać takie elementy, jak dobro ogółu oraz poczucie obowiązku wobec innych⁶⁰.

Dynamicznie zmieniające się realia współczesnego świata, takie jak: rozwój cywilizacyjno-kulturowy, rosnące potrzeby edukacyjne nowoczesnego społeczeństwa, procesy globalizacji, przeobrażenia społeczno-ekonomiczne i związane z tym zagrożenia cywilizacyjne oraz środowiskowe – skłaniają do przewartościowań w procesie edukacyjno-wychowawczym. Stąd ważnym zadaniem staje się wykształcenie ludzi świadomych swej odpowiedzialności wobec własnej społeczności, jak również dążenie do zrozumienia uwarunkowań, a w szczególności zagrożeń procesu rozwojowego. Niezbędne jest także rozwijanie w sobie zaangażowania na rzecz lokalnego środowiska pod tym kątem, by wszyscy, którzy

59 W. Fehler, *Lokalny wymiar...*, op. cit., s. 23.

60 M. Cieślarczyk, *Modele i wymiary bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1999, s. 20-21.

zamieszkują dany obszar, czuli się w nim bezpiecznie i mogli godnie żyć⁶¹. Znaczenie problematyki zachowania bezpieczeństwa skłania do podjęcia przedsięwzięć edukacyjnych i wychowawczych, mających na celu ułatwienie transferu informacji i wiedzy w dziedzinie bezpieczeństwa. Edukacja dążąca do bezpiecznego, twórczego i satysfakcjonującego życia w środowisku lokalnym powinna się opierać na spójności celów kształcenia i wychowania z oczekiwaniami społecznymi. Sprzyja temu edukacja w szkołach, akcentująca ideę organizowania działań włączających młodzież do aktywności na rzecz bezpieczeństwa, a także szeroko pojmowane działania edukacyjne, podejmowane w stosunku do wszystkich członków społeczności. Tak więc edukacja dla bezpieczeństwa ma ścisły związek z przygotowaniem młodzieży i całego społeczeństwa jednostki terytorialnej do racjonalnych zachowań w obliczu potencjalnych zagrożeń. Jest to proces długotrwały, zmierzający do kształtowania świadomości oraz pogłębiania wiedzy i doskonalenia umiejętności w zakresie zagadnień dotyczących bezpieczeństwa zarówno w skali lokalnej, jak i w kontekście krajowym i międzynarodowym⁶².

Wiedza o bezpieczeństwie człowieka oraz zbiorowości społecznych powinna być przydatna do wyjaśniania związków pomiędzy zjawiskami społecznymi, przyrodniczymi, technicznymi czy też militarnymi, co wymaga poszukiwania i konstruowania fundamentalnych paradygmatów w myśleniu i działaniu poznawczym w sferze bezpieczeństwa. Wymienione kwestie kształtują myślenie o bezpieczeństwie w sposób kreatywny, umożliwiając pokonywanie pojawiających się problemów, a także tworzenie nowych rozwiązań w obszarze wspólnoty terytorialnej. Konieczne jest w związku z tym poszukiwanie lepszych i bardziej skutecznych sposobów kształcenia i upowszechniania wiedzy w społeczeństwie oraz lepszego dostępu do informacji, kształtowania właściwych relacji społecznych i kreowania świata wartości, umożliwiającego odniesienie się do współczesnie pojmowanego bezpieczeństwa. Pomocne tu będzie rozwijanie myślenia analitycznego, twórczego i praktycznego, a także jak najszerze pojmowanie procesu wychowania jako działania pozwalającego na kształtowanie postaw oraz wydobywanie i wyzwalamie w członkach danej społeczności wszystkiego, co może być pomocne w edukacji dla bezpieczeństwa. Niezbędne jest również dostrzeganie zmian i przeobrażeń współczesnego świata oraz zachodzących w nim procesów społecznych, co niewątpliwie będzie miało znaczenie dla oczekiwań wobec edukacji dla bezpieczeństwa, a także będzie wyznaczać treść i kierunek kształcenia,

61 R. Bierzanek, *Współczesne stosunki międzynarodowe*, PWN, Warszawa 1980, s. 279.

62 M. Cieślarczyk, *Modele i wymiary bezpieczeństwa*, op. cit., s. 74.

jak też nowe zadania i priorytety edukacji dla bezpieczeństwa oraz wynikające stąd nowe formy i metody działań w zakresie kształcenia i wychowania⁶³.

Dla zachowania bezpieczeństwa ważne jest poczucie solidarności, umiejętności współpracy, zrozumienia i tolerancji, co pomaga w kształtowaniu i rozwijaniu zaufania społecznego. Znaczącą rolę odgrywa tutaj zaufanie społeczne, które jako podstawowy składnik życia społecznego jest obecne w każdym jego wymiarze⁶⁴. W aspekcie problematyki rozwoju lokalnego bezpieczeństwa to jedna z podstawowych potrzeb człowieka, odznaczająca się brakiem ryzyka utraty czegoś, co człowiek szczególnie ceni w sferze społecznej, ekonomicznej i kulturowej. Z punktu widzenia zadań i funkcji władzy publicznej konieczne jest zwrócenie uwagi na pojmowanie bezpieczeństwa jako ogółu warunków wewnętrznych i zewnętrznych, które zagwarantują stabilny rozwój danej społeczności oraz ochronę obszaru jednostki terytorialnej przed zagrożeniami będącymi wynikiem działalności człowieka, jak też zjawisk przyrodniczych. Stąd bierze się potrzeba postrzegania bezpieczeństwa w aspekcie interpersonalnym, grupowym i społecznym oraz traktowanie go jako swoistej wartości, pewności i niezawodności. Zgrupowane wokół tego celu priorytety i kierunki interwencji powinny przedstawiać działania sektora bezpieczeństwa na rzecz wzmocnienia realizacji celów polityki rozwoju. Powinny też wskazywać na możliwości wykorzystania potencjału społeczeństwa obywatelskiego na rzecz bezpieczeństwa.

Niezbędne zatem będzie umacnianie powiązań między szeroko pojmowanym bezpieczeństwem a obszarem działań społeczno-gospodarczych, jak również kształtowanie przestrzeni publicznej. Rozwijanie współpracy z partnerami społecznymi, działającymi na rzecz bezpieczeństwa, będzie wiązać się bezpośrednio z kształtowaniem kapitału społecznego na danym obszarze, a to z kolei ze wzrostem poziomu aprobaty społecznej dla działań władz publicznych w obszarze przeciwdziałania zagrożeniom, co stanowi istotny czynnik budowy zaufania publicznego⁶⁵. Oczekuje się, aby społeczeństwo obywatelskie, zaangażowane w życie publiczne, w coraz większym stopniu przejmowało współodpowiedzialność za los własny i otoczenia, a każdy obywatel, poprzez aktywność samorządu i organizacji pozarządowych, winien wspierać działania organów publicznych na rzecz poprawy bezpieczeństwa. Dotykamy tutaj problematyki bezpieczeństwa lokalnego jako elementu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, które obejmuje (w propor-

63 Z. Witaszek, *Bezpieczeństwo społeczne*, [w:] A. Urbanek (red. nauk.), *Wybrane problemy bezpieczeństwa. Dziedziny bezpieczeństwa*, Wyd. Społeczno-Prawne, Słupsk 2013, s. 32.

64 Z. Witaszek, *Bezpieczeństwo społeczne*, op. cit., s. 22.

65 W. Fehler (red. nauk.), *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, op. cit., s. 32.

cjach stosownych do wspólnotowego, lokalnego kręgu) wszystkie jego elementy. Elementami tymi są: bezpieczeństwo ustrojowe, ład społeczny, bezpieczeństwo osobiste, publiczne, porządek publiczny; mają one charakter ogólnopaństwowy. Uwzględniamy jednocześnie specyficzne dla danej społeczności lokalnej potrzeby, problemy, możliwości i formy aktywności⁶⁶. Jest to w bezpośredni sposób powiązane z bezpieczeństwem publicznym, stanowiącym stan gwarantujący niezakłócone i zgodne z wolą obywateli funkcjonowanie instytucji państwowych, samorządowych i społecznych oraz urzędów publicznych, a także bezpieczeństwo życia, zdrowia i mienia ludności w wyniku przestrzegania akceptowanego przez obywateli porządku prawnego. To także działania podejmowane na podstawie i w granicach prawa, mające na celu zabezpieczenie ludności przed różnego rodzaju ryzykiem występującym na danym obszarze⁶⁷.

Powszechnie wiadomo, że poczucie bezpieczeństwa jest czymś cennym w życiu każdego człowieka, będąc jedną z podstawowych potrzeb w relacji jednostka-społeczeństwo. Jego brak może być przyczyną poważnych zaburzeń społecznych. Zagadnienia bezpieczeństwa są swoistym tłem, a jednocześnie niezbędnym warunkiem dla osiągnięcia wysokiej jakości życia oraz stabilności prowadzenia działalności społeczno-gospodarczej. Z punktu widzenia specyfiki danego układu terytorialnego problematyka bezpieczeństwa w największym stopniu odnosi się do zakresu przedsięwzięć związanych z rozwojem nowoczesnego społeczeństwa, a jednocześnie pośrednio oddziałuje na proces modernizacji przestrzeni publicznej. Znacząca staje się tutaj także budowa zintegrowanej wspólnoty społecznej i jej bezpieczeństwa w określonej przestrzeni oraz w danych uwarunkowaniach społecznych, ekonomicznych, politycznych, kulturowych czy też środowiskowych. Uwarunkowania te nadają charakter jakości życia zarówno pojedynczego człowieka, jak i całej zbiorowości. Ponadto kształtuje się postać ładu przestrzennego, determinująca formy relacji z otoczeniem, gdzie kształtują się zintegrowane społeczności oraz ujawniają się oczekiwania wskazujące na ten aspekt bezpieczeństwa, który obejmuje związki między jakością życia a tożsamością i identyfikacją terytorialną⁶⁸.

Stopień i charakter zintegrowania danej społeczności wpływa na podejmowane działania i wyraża związki między jakością życia a bezpieczeństwem. W ten sposób bezpieczeństwo i jego pojmowanie staje się tożsame dla ludzi i ich

66 Ibidem, s. 51.

67 Ibidem, s. 51-52.

68 W. Pokruszyński, *Teoretyczne aspekty bezpieczeństwa*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2010, s. 112.

zbiorowości, a mechanizmy społeczne, odnajdywane w strukturach, normach i instytucjach, wskazują na sposoby myślenia o zapewnianiu bezpieczeństwa przez instytucje władzy politycznej i społeczeństwo. Bezpieczeństwo jednostki administracyjnej kształtowane jest przez więzi społeczne, wpisane w określoną przestrzeń terytorialną, społeczną, kulturową, polityczną i ekonomiczną. Dzieje się tak poprzez: relacje między społecznościami tworzącymi wspólnoty kulturowe, polityczne, ekonomiczne i inne; akceptację, tolerancję lub odrzucenie innych społeczności, ich wartości, utożsamianych z nimi postaw, metod i form działania. Wpływ na kształtowanie bezpieczeństwa jednostki administracyjnej mają również: podejmowane lub zaniechane działania w stosunku do innych społeczności, uwarunkowane postawami społecznymi⁶⁹.

Zmiana w sposobach zapewniania bezpieczeństwa oznacza redefinicję bądź utrzymanie preferowanych wartości, identyfikowanych z nimi potrzeb, sformułowanych w stosunku do nich interesów oraz celów związanych z określoną postacią egzystencji i rozwoju społecznego, kulturowego, politycznego czy ekonomicznego. Kreowanie współczesnych wspólnot bezpieczeństwa odbywa się m.in. poprzez wspieranie inicjatyw w zakresie lokalnego rozwoju gospodarczego, tworzenia miejsc pracy, edukacji, prospołecznych zachowań⁷⁰. Z tego punktu widzenia niezwykle cenne stają się takie przedsięwzięcia, jak: budowa więzi społecznych między instytucjami władzy politycznej a społeczeństwem poprzez upowszechnianie dobrych praktyk aktywności indywidualnej i zbiorowej służącej ogółowi; inicjowanie oraz udział w działaniach organizacji społecznych instytucji państwa w takim zakresie, jaki podyktowany jest potrzebami, a niekiedy koniecznością; kreowanie adekwatnych, prospołecznych polityk i strategii służących wzmocnieniu bezpieczeństwa wspólnot społecznych; zarządzanie działaniami instytucji publicznych przez ich ukierunkowanie na reaktywną oraz proaktywną formę działań służących ładowi, stabilności, bezpieczeństwu indywidualnemu i zbiorowemu w różnych jego wymiarach⁷¹.

69 Ibidem, s. 118.

70 Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015 – dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 29 listopada 2006 r., Warszawa, listopad 2006, s. 48.

71 J. Gryz, *Wspólnota bezpieczeństwa*, "Humanities and Social Sciences", HSS, Vol. XX, 22 (1/2015), s. 33-46.

Bibliografia

- Bierzanek R., *Współczesne stosunki międzynarodowe*, PWN, Warszawa 1980.
- Borys T., *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać rozwój zintegrowany*, „Problemy Ekorozwoju”, Vol. 6, nr 2/2011.
- Buzan B., Weaver O., de Wilde J., *Security: A New framework for Analysis*, Lynne Rienner Publishers, Boulder — London 1998.
- Cieślarczyk M., *Modele i wymiary bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 1999.
- Cieślarczyk M., *Teoretyczne, metodologiczne i praktyczne aspekty zarządzania bezpieczeństwem w pierwszej dekadzie XXI wieku*, [w:] M. Lisiecki (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, WSZiP, Warszawa 2008.
- Czaja J., *Kultura bezpieczeństwa narodowego*, „Problemy Bezpieczeństwa”, nr 1/2007.
- Czerwiński K., *Nowoczesne społeczeństwo obywatelskie wobec wybranych aspektów globalizacji w kontekście bezpieczeństwa*, [w:] K. Czerwiński, M. Fiedor, K. Węc (red.), *Komunikowanie społeczne w wielokulturowych społeczeństwach. Wielowymiarowe zagrożenia bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
- Czerwiński K., Fiedor M., Węc K., *Komunikowanie społeczne w wielokulturowych społeczeństwach. Wielowymiarowe zagrożenia bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
- Dąbrowski Z., *Pedagogika opiekuńcza w zarysie*, WSP, Olsztyn 1997.
- Drozdowski D., *Podstawowe elementy bezpieczeństwa lokalnego*, Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego, Vol. 10, nr 1/2016.
- Dziawgo D., *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, [w:] J. Głuchowski, J. Szambelańczyk (red. nauk.), *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, WSB, Poznań 1999.
- Encyklopedia popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

Fehler W., *Lokalny wymiar wewnętrznego bezpieczeństwa państwa*, [w:] W. Fehler (red. nauk.), *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, Wydawnictwo Arte, Warszawa 2009.

Fehler W., *O pojęciu bezpieczeństwa państwa*, [w:] W. Śmiałek, J. Tymanowski (red.), *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.

Fehler W. (red.), *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, Wydawnictwo Arte, Warszawa 2009.

Gryz J., *Wspólnota bezpieczeństwa*, "Humanities and Social Sciences", HSS, Vol. XX, 22 (1/2015).

Grzybowski M., Tomaszewski J. (red.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2007.

Hoffmann T., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych – wybrane zagadnienia zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego*, Studium Europy Środkowej i Wschodniej, t. 3/2015.

Karwińska A., *Gospodarka przestrzenna. Uwarunkowania społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Kitler W., *Wewnętrzne uwarunkowania bezpieczeństwa politycznego Polski*, [w:] B. Balcerowicz (red.), *Bezpieczeństwo polityczne Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2004.

Korwin-Szymanowska A., *Psychospołeczne aspekty poczucia bezpieczeństwa*, [w:] I. Pabisz-Zarębska, J. Szewczyk (red.), *Bezpieczeństwo jako wartość*, WSBPiI, Kraków 2010.

Korzeniowski L.F., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Rynek, ryzyko, zagrożenia, ochrona*, PSB, Kraków 2000.

Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, UJ, Kraków 2011.

Kożuch B. (red.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, ISP UJ, Kraków 2011.

Kukułka J., *Nowe uwarunkowania i wymiary bezpieczeństwa międzynarodowego Polski*, „Wieś i Państwo”, nr 1/1995.

Lisiecki M., *Sprawność zarządzania organizacjami publicznymi funkcjonującymi na rzecz bezpieczeństwa obywateli*, Zeszyty Naukowe SGSP/Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa 2011.

Lisiecki M., *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011.

Lisiecki M. (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem – wyzwania XXI wieku*, WSZiP, Warszawa 2008.

Maciejewski J., *Procesy społeczne a zmiany świadomości w kwestii bezpieczeństwa. Kontekst socjologiczny*, Acta Universitatis Wratislaviensis, nr 3096, „Socjologia” XLV, Wrocław 2009.

Mantey D., *Potrzeba zintegrowanego zarządzania miastami i obszarami metropolitalnymi*, „Samorząd Terytorialny”, nr 6/2013.

Marciniak W.M., *Psychologiczne aspekty poczucia bezpieczeństwa*, [w:] S. Sulowski, M. Brzeziński (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009.

Mączyński M., *Samorząd terytorialny a ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego na szczeblu lokalnym*, [w:] S. Dolata (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 1998.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015 – dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 29 listopada 2006 r.*, Warszawa, listopad 2006.

Misiuk A., *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Mordwa S., *Bezpieczeństwo a kształtowanie przestrzeni*, „Space – Society – Economy”, nr 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

Osierda A., Wiśniewski B. (red.), *Współpraca służb porządku publicznego z administracją rządową i samorządową*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2008.

Pabisz-Zarębska I., Szewczyk J. (red.), *Bezpieczeństwo jako wartość*, WSBPiI, Kraków 2010.

Pierzchała E., *Organizacja administracji bezpieczeństwa – wybrane zagadnienia*, [w:] A. Szecówka, S. Musioł (red.), *Bezpieczeństwo we współczesnej społeczności lokalnej*, Wyd. Alta, Racibórz 2008.

Pokruszyński W., *Teoretyczne aspekty bezpieczeństwa*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2010.

Potrzeszcz J., *Bezpieczeństwo prawne z perspektywy filozofii prawa*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.

Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław — Warszawa — Kraków — Gdańsk 1978.

Samuelson W.F., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998.

Sekściński A., *Bezpieczeństwo wewnętrzne w ujęciu teoretycznym. Geneza i współczesne rozumienie w naukach politycznych*, strona www.oapuw.pl/.../ A. Sekściński, *Bezpieczeństwo wewnętrzne w ujęciu teoretycznym...*, [dostęp: 20.06.2022 r.].

Serafin T., Parszowski S., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Programy prewencyjne w systemie bezpieczeństwa*, Difin SA, Warszawa 2011.

Siemaszko A., *Granice tolerancji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

Sosnowski A., *Rozwój społeczności lokalnych u schyłku XX wieku*, [w:] R.B. Woźniak (red.), *Społeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 2000.

Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, Wyd. Instytutu Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1996.

Stelmasiak J., *Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego jako prawny środek ochrony środowiska*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1994.

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2007.

Sulowski S., Brzeziński M. (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2009.

Supernat J. (red.), *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.

Szecówka A., Musioł S. (red.), *Bezpieczeństwo we współczesnej społeczności lokalnej*, Wyd. Alta, Racibórz 2008.

Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.

Śmiałek W., Tymanowski J., *Bezpieczeństwo państw i narodów w procesie integracji europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.

Tabernacka M., *Urbanizacja a obszar działań administracji publicznej*, [w:] J. Supernat (red.), *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 750.

Tatarczuk C., *Bezpieczeństwo – potrzeba nadrzędna codziennie*, [w:] M. Grzybowski, J. Tomaszewski (red.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2007.

Urbanek A. (red.), *Wybrane problemy bezpieczeństwa. Dziedziny bezpieczeństwa*, Wyd. Społeczno-Prawne, Słupsk 2013.

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. z 2007 r. nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

Wiśniewski B., *Podstawowe problemy współpracy administracji publicznej*, [w:] A. Osierda, B. Wiśniewski (red.), *Współpraca służb porządku publicznego z administracją rządową i samorządową*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2008.

Witaszek Z., *Bezpieczeństwo społeczne*, [w:] A. Urbanek (red. nauk.), *Wybrane problemy bezpieczeństwa. Dziedziny bezpieczeństwa*, Wyd. Społeczno-Prawne, Słupsk 2013.

Woźniak R.B. (red.), *Spółeczności lokalne w perspektywie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 2000.

Zieliński K., *Bezpieczeństwo obywateli podczas kryzysów niemilitarnych oraz katastrof i klęsk żywiołowych*, AON, Warszawa 2004.

Zięba R., *Instytucjonalizacja bezpieczeństwa europejskiego. Koncepcje – struktury – funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.

Marek Ręklewski

Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku

Analiza nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw z zastosowaniem statystycznych metod autokorelacji przestrzennej

Analysis of the last company in the temporal organization of the autocorrelation methodology

Zarys treści: Celem pracy jest próba identyfikacji zachodzących zależności przestrzennych w Polsce ze względu na nakłady inwestycyjne na poziomie powiatów w latach 2008–2018. Dane statystyczne pochodzą ze strony internetowej GUS (Bank Danych Lokalnych – BDL). Do realizacji sformułowanego celu badawczego zastosowano statystyczne metody autokorelacji przestrzennej. W analizie wykorzystano zarówno miary globalne, jak i lokalne. W pracy do obliczenia globalnych parametrów autokorelacji przestrzennej posłużono się statystykami I Morana i C Geary'ego. Identyfikację lokalnej autokorelacji przestrzennej przeprowadzono z wykorzystaniem statystyki Morana I_l , należącej do lokalnych wskaźników przestrzennych z grupy LISA (Local Indicators of Spatial Association). Istotność statystyczną oszacowanych globalnych statystyk autokorelacji zweryfikowano podejściem randomizacyjnym na podstawie momentów teoretycznych.

Słowa kluczowe: nakłady inwestycyjne, statystyka przestrzenna, autokorelacja przestrzenna.

Abstract: The aim of the study is an attempt to identify the existing spatial relationships in Poland due to investment outlays at the poviat level in 2008–2018. The statistical data comes from the website of the Central Statistical Office (Local Data Bank – BDL). Statistical methods of spatial autocorrelation were used to achieve the formulated research goal. Both global and local measures were used in the analysis. The statistics of I Moran and C Geary were used to calculate the global parameters of spatial autocorrelation. The local spatial autocorrelation was identified with the use of the Moran I_l statistics belonging to the local spatial indicators from the LISA group (Local Indicators of Spatial Association). The statistical significance of the estimated global autocorrelation statistics was verified by a randomization approach based on theoretical moments.

Keywords: investment outlays, spatial statistics, spatial autocorrelation.

Wprowadzenie

Inwestycje są jednym z głównych czynników rozwoju gospodarczego danego kraju. Stymulujący charakter inwestycji powoduje wiele korzyści. Inwestycje, ze względu na przyszłe korzyści finansowe, odgrywają dużą rolę w działalności przedsiębiorstwa, wspomagają jego rozwój oraz wpływają na poprawę pozycji rynkowej¹. Dzięki inwestycjom tworzone są nowe miejsca pracy, a także pomnażany jest kapitał przedsiębiorstwa poprzez wzrost i rozwój własnej infrastruktury. Podmioty gospodarcze, dzięki udoskonaleniu infrastruktury uzyskują dodatkowe korzyści dla wzrostu efektywności swojej działalności². Infrastruktura traktowana jest także jako istotny element potencjału regionalnego i regionalnej atrakcyjności lokalizacyjnej gminy czy powiatu. To dzięki infrastrukturze możliwe jest zwiększenie spójności terytorialnej i zmniejszenie tzw. odległości społecznych³.

Poziom inwestycji w niniejszej pracy przedstawiony został w postaci wskaźnika nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Dane dotyczą lat 2008–2018 i prezentowane są zgodnie z lokalizacją inwestycji. Źródło danych statystycznych stanowią internetowe zasoby Banku Danych Lokalnych (BDL) Głównego Urzędu Statystycznego. W przypadku wskaźników inwestycyjnych na 1 mieszkańca od 2010 r. przyjęto bilanse populacji opracowane na podstawie wyników Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2011.⁴ W metodologii GUS do nakładów inwestycyjnych zalicza się: nakłady finansowe lub rzeczowe, których celem jest stworzenie nowych środków trwałych lub ulepszenie (przebudowa, rozbudowa, rekonstrukcja lub modernizacja) istniejących obiektów majątku trwałego, a także nakłady na tzw. pierwsze wyposażenie inwestycji⁵.

Celem pracy jest próba identyfikacji zależności ze względu na wielkość kształtowania się nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach w latach 2008–2018 na poziomie powiatowym (NTS-4) z wykorzystaniem ilościowych metod statystyki przestrzennej. W analizie autokorelacji przestrzennej nakładów inwestycyjnych zastosowano podstawowe i dobrze znane globalne współczynniki autokorelacji: I Morana i C Geary'ego, oraz lokalną statystykę Morana I_r .

1 A. Szczugocka, *Wpływ inwestycji na rozwój i przetrwanie inwestycji*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, nr 3 (11), Dobrzeń Wielki 2014, s. 17.

2 M. Ratajczak, *Infrastruktura a wzrost i rozwój gospodarczy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 4, Poznań 2000, s. 91.

3 Ibidem, s. 87.

4 <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> [dostęp: 01.09. 2021 r.].

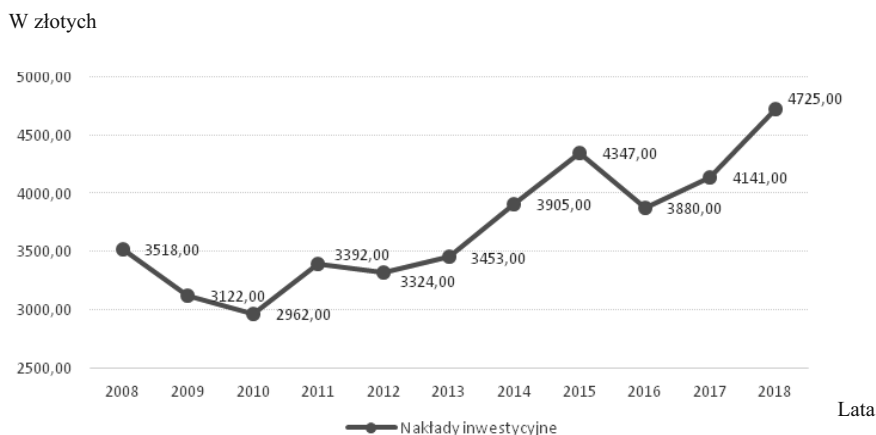
5 <https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/223,pojecie.html?> [dostęp: 03.09. 2021 r.].

Niezbędne obliczenia w pracy, a także prezentowane wykresy punktowe i mapy konturowe prezentujące wyniki analizy, sporządzono za pomocą oprogramowania R-Cran.

1. Poziom i dynamika nakładów inwestycyjnych w Polsce

Wielkość inwestycji w latach 2008–2018 w Polsce charakteryzuje się tendencją rosnącą (rys. 1). Najwyższy poziom inwestycji w przedsiębiorstwach w analizowanych latach w Polsce odnotowano w 2018 r. Wówczas nakłady inwestycyjne osiągnęły wartość 4725,00 zł na 1 mieszkańca i były wyższe o 59,5% w porównaniu do najniższego poziomu z 2010 r. Wówczas wskaźnik inwestycji wynosił 2962,00 zł.

Analizując dane w ujęciu dynamicznym i przyjmując za rok bazowy 2008 = 100, można wyróżnić dwa podokresy. Pierwszy to lata 2008–2013, kiedy to odnotowany został spadek nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach, który kształtował się w granicach od 1,85% do 15,8% (tab. 1). Z kolei drugi podokres przypadł na lata 2014–2018. Wtedy wielkość inwestycji w Polsce była relatywnie wyższa w porównaniu z przyjętym rokiem bazowym. Wzrost inwestycji w latach 2014–2018 znajdował się w przedziale zmienności 10,29%–34,31%.



Rysunek 1. Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca w Polsce w latach 2008–2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analizując indeksy dynamiki o podstawie zmiennej, najwyższe zaobserwowane zmiany w wielkości inwestycji w przedsiębiorstwach w odniesieniu do roku poprzedniego wystąpiły w latach: 2011 i 2018. Wówczas poziom inwestycji

wzrósł odpowiednio: o 14,52% i 14,10%. Z kolei największy zauważalny spadek w wielkości inwestycji odnotowano w latach: 2009 i 2016 (odpowiednio: 11,26% i 10,74%).

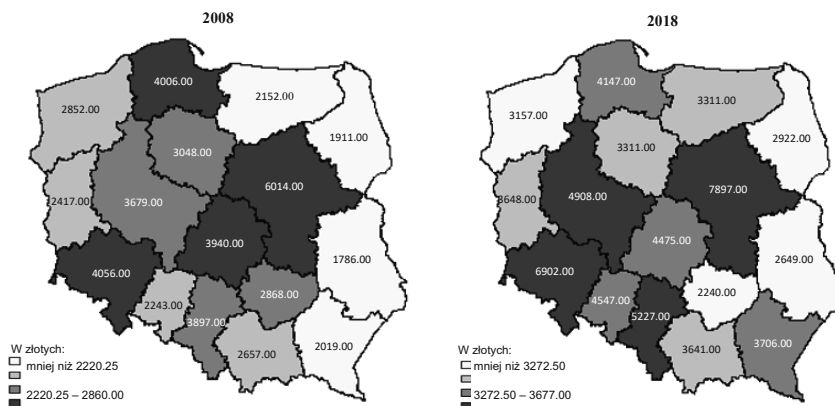
Tabela 1. Analiza dynamiki nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca w Polsce w latach 2008–2018

Lata	Nakłady inwestycyjne (w zł)	Indeksy dynamiki	
		Jednospodstawowe (2008=100)	Łańcuchowe (rok poprzedni = 100)
		w %	
2008	3518,00	100,00	–
2009	3122,00	88,74	88,74
2010	2962,00	84,20	94,88
2011	3392,00	96,42	114,52
2012	3324,00	94,49	98,00
2013	3453,00	98,15	103,88
2014	3905,00	111,00	113,09
2015	4347,00	123,56	111,32
2016	3880,00	110,29	89,26
2017	4141,00	117,71	106,73
2018	4725,00	134,31	114,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Kolejno przystąpiono do analizy nakładów inwestycyjnych na poziomie wojewódzkim. Na przedstawionych mapach (rys. 2) zdecydowanie w województwie mazowieckim i dolnośląskim odnotowano najwyższe wartości nakładów inwestycyjnych poniesionych przez przedsiębiorstwa w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Inwestycje w tych województwach w 2018 r. kształtowały się odpowiednio na poziomie: 7897,00 zł i 6902,00 zł. Województwa zlokalizowane w części wschodniej kraju odznaczały się niższymi wskaźnikami inwestycji w porównaniu do pozostałych województw. Są to województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie i podkarpackie. W województwie świętokrzyskim wielkość nakładów inwestycyjnych w 2018 r. była najniższa i osiągnęła poziom 2240,00 zł na 1 mieszkańca.

Zmiany w nakładach inwestycyjnych w ujęciu dynamicznym (gdzie 2008=100) według województw zestawiono w tab. 2. Analizując indeksy dla 2018 r. odnotowano w 14 województwach zwiększenie inwestycji do roku bazowego.



Rysunek 2. Przestrzenne zróżnicowanie nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca według województw w Polsce

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R-Cran.

Wzrost wskaźnika inwestycji mieścił się w granicach od 3,52% w województwie pomorskim aż do 70,17% w województwie śląskim. Spadek inwestycji dotyczył tylko województwa opolskiego i świętokrzyskiego. Zmniejszenie nakładów inwestycyjnych kształtowało się odpowiednio o 7,09% i 21,9%.

Tabela 2. Indeksy dynamiki nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca według województw w latach 2008–2018

Województwa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	w %										
Dolnośląskie	100,00	90,53	83,56	104,73	107,94	116,15	129,22	134,15	129,56	146,40	170,17
Kujawsko-pomorskie	100,00	102,56	107,48	98,13	76,97	83,50	107,45	115,55	83,69	97,11	108,63
Lubelskie	100,00	98,71	97,09	113,27	111,70	109,07	127,55	116,35	100,50	111,87	148,32
Lubuskie	100,00	98,71	97,09	113,27	111,70	109,07	127,55	116,35	100,50	111,87	148,32
Łódzkie	100,00	81,70	80,46	79,87	79,54	84,19	98,25	109,31	94,06	86,88	113,58
Małopolskie	100,00	76,82	71,66	96,76	96,16	104,44	115,73	138,09	118,93	119,68	137,03
Mazowieckie	100,00	86,40	89,39	93,60	87,40	92,40	104,61	119,64	105,65	120,90	131,31
Opolskie	100,00	117,57	99,70	105,36	94,98	108,82	134,37	158,77	107,17	74,76	92,91
Podkarpackie	100,00	84,45	96,24	130,56	134,82	122,78	133,04	135,71	128,83	144,73	183,56
Podlaskie	100,00	73,47	82,73	128,83	103,35	95,60	123,18	140,45	110,83	138,67	152,90
Pomorskie	100,00	125,91	78,73	81,90	83,05	93,31	105,49	112,18	92,46	100,72	103,52
Śląskie	100,00	89,53	86,93	124,20	102,34	105,78	102,50	105,12	99,57	102,26	116,83
Świętokrzyskie	100,00	88,53	74,58	89,30	78,31	74,30	76,01	78,03	56,62	67,50	78,10
Warmińsko-mazurskie	100,00	82,71	75,33	94,75	110,92	93,87	112,55	128,81	96,33	112,17	153,86
Wielkopolskie	100,00	71,76	74,64	90,30	90,27	83,56	111,99	122,37	116,50	117,64	133,41
Zachodniopomorskie	100,00	79,10	81,56	87,03	102,31	114,20	105,89	127,84	84,57	106,49	110,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

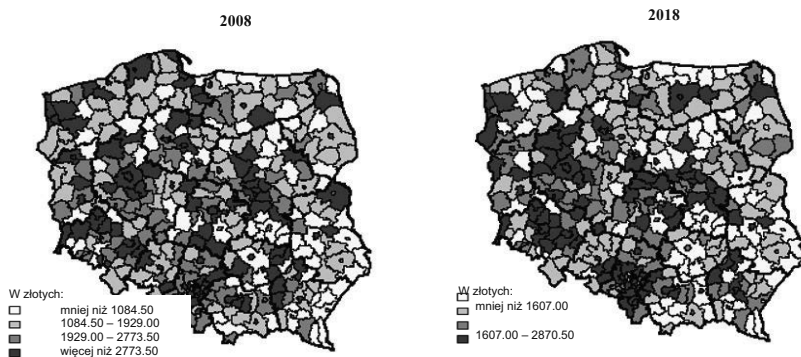
Statystyki opisowe nakładów inwestycyjnych z uwzględnieniem danych powiatowych przedstawiono w tab. 3. Wskaźniki inwestycyjne przedsiębiorstw są wyższe w powiatach miejskich aniżeli w powiatach ziemskich. Mediana inwestycji w latach 2008–2018 wśród miast na prawach powiatu mieści się w przedziale 2 646,00–4 304,00 zł, z kolei wśród powiatów ziemskich 1 422,50–2 612,50 zł.

Rozkład nakładów inwestycyjnych w poszczególnych latach jest wysmukły o asymetrii prawostronnej. Największe skupiska powiatów z wysokimi wskaźnikami inwestycji głównie skoncentrowane były wokół aglomeracji miejskich (rys. 3). Najbardziej widoczna koncentracja powiatów w 2018 r. wystąpiła w województwach: śląskim, dolnośląskim, mazowieckim, wielkopolskim i łódzkim. Z kolei na terenach północnej i wschodniej części kraju dominują powiaty o niskich wskaźnikach inwestycji.

Tabela 3. Podstawowe charakterystyki opisowe nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca wśród powiatów w latach 2008–2018

Parametry	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	w złotych										
POWIATY OGÓLEM											
Średnia	2537,98	2328,56	2255,20	2668,18	2684,10	2772,91	3093,67	3417,64	3028,41	3126,48	3652,41
Mediana	1929,00	1651,50	1659,00	1934,00	1914,00	2073,00	2294,00	2467,00	2116,50	2246,50	2870,50
Odch. std.	2446,41	2421,20	2353,78	2430,73	2577,73	2806,60	3004,30	3598,70	3444,09	2946,82	3176,58
Min.	122,00	189,00	139,00	351,00	191,00	97,00	184,00	248,00	308,00	250,00	211,00
Max.	26649,00	18072,00	26551,00	19434,00	22670,00	30201,00	26547,00	32226,00	30021,00	23687,00	29680,00
Skośność	4,27	3,14	4,81	3,00	3,81	4,75	3,80	4,02	4,37	3,15	3,12
Kurtoza	30,16	12,73	36,10	12,73	20,82	34,02	20,69	21,38	25,01	14,00	15,87
POWIATY MIEJSKIE											
Średnia	4102,91	3887,84	3362,99	4023,17	4209,30	4318,45	4534,08	4945,89	4499,42	4797,56	5366,85
Mediana	3172,50	3024,50	2646,00	3251,50	3132,00	3531,00	3705,00	4243,00	3654,00	3857,00	4304,50
Odch. std.	2693,81	3029,60	2291,20	2514,68	3235,03	3008,46	3053,09	3682,88	3495,50	3598,27	3390,59
Min.	1182,00	834,00	792,00	884,00	539,00	867,00	863,00	506,00	673,00	940,00	1208,00
Max.	15285,00	15589,00	11564,00	11798,00	19971,00	19149,00	17745,00	18650,00	17969,00	19600,00	16421,00
Skośność	2,03	2,08	1,83	1,36	2,63	2,40	1,86	1,99	2,28	1,94	1,56
Kurtoza	4,86	5,01	3,58	1,54	9,40	8,57	4,95	4,45	5,82	4,35	2,43
POWIATY ZIEMSKIE											
Średnia	2209,05	2000,82	2022,35	2383,37	2363,52	2448,04	2790,91	3096,42	2719,22	2775,24	3292,05
Mediana	1720,00	1442,50	1458,50	1777,00	1722,50	1900,50	2074,50	2327,00	1933,00	2020,00	2612,50
Odch. std.	2257,14	2132,30	2299,82	2313,91	2291,26	2650,03	2904,47	3496,81	3352,06	2660,31	3007,92
Min.	122,00	189,00	139,00	351,00	191,00	97,00	184,00	248,00	308,00	250,00	211,00
Max.	26649,00	18072,00	26551,00	19434,00	22670,00	30201,00	26547,00	32226,00	30021,00	23687,00	29680,00
Skośność	5,62	3,79	5,86	3,75	4,57	5,97	4,59	4,78	5,17	3,82	3,86
Kurtoza	49,60	19,30	49,05	19,34	30,66	50,25	28,57	28,94	33,44	21,56	23,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Rysunek 3. Przestrzenne zróżnicowanie nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca według powiatów w Polsce

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R-Cran.

2. Statystyki autokorelacji przestrzennej

W celu identyfikacji zachodzących zależności przestrzennych ze względu na poziom inwestycji w Polsce według powiatów posłużono się globalną statystyką *I* Morana. Postać statystyki autokorelacji *I* Morana można zapisać według wzoru⁶:

$$I = \frac{1}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_{ij}} \cdot \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_{ij} (x_i - \bar{x})(x_j - \bar{x})}{S^2} = \frac{n}{W_0} \cdot \frac{z^T W z}{z^T z} \quad (1)$$

gdzie:

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n},$$

n – liczba analizowanych powiatów,

x_i, x_j – nakłady inwestycyjne w powiatach *i* i *j*,

\bar{x} – średnia arytmetyczna nakładów inwestycyjnych,

z – wektor kolumnowy o elementach: $z_i = x_i - \bar{x}$,

W – macierz wag przestrzennych według kryterium wspólnej granicy $W = [w_{ij}]$,

$W_0 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_{ij}$ – suma elementów przestrzennej macierzy wag,

w_{ij} – waga relacji pomiędzy powiatami *i* i *j*.

⁶ P.A.P. Moran, *Notes on continuous stochastic phenomena*, „Biometrika”, (37), 1950, s. 22.

Badanie globalnej autokorelacji przestrzennej sprowadza się do weryfikacji hipotezy zerowej⁷:

- 1) H_0 : o braku autokorelacji przestrzennej, wartości zmiennej X posiadają rozkład losowy, wobec hipotezy alternatywnej;
- 2) H_1 : autokorelacja przestrzenna występuje.

Kiedy obliczona statystyka Morana $I > 0$, to występuje dodatnia autokorelacja przestrzenna. Poziom nakładów inwestycji w utworzonych klastrach pomiędzy sąsiadującymi powiatami znajduje się podobnym poziomie. W przypadku, kiedy $I < 0$, zachodzi ujemna autokorelacja przestrzenna. Nakłady inwestycyjne w powiatach różnią się między sobą. Natomiast kiedy statystyka $I = 0$, mamy do czynienia z losowym rozkładem inwestycji, a więc z brakiem autokorelacji przestrzennej⁸.

W pracy do obliczenia statystyk globalnych posłużono się najczęściej stosowaną macierzą sąsiedztwa typu W . Jest to macierz sąsiedztwa pierwszego rzędu, tworzona według kryterium wspólnej granicy. W przypadku tej macierzy dodatkowo poddaje się ją standaryzacji wierszami ($1/N$), które po zsumowaniu każdego wiersza równe są 1⁹.

Przypisanie wartości zerojedynkowych w macierzy W , obrazującej przestrzenne położenie badanych jednostek między sobą, dokonuje się według następującej zasady¹⁰:

$$w_{ij} = \begin{cases} 1 - \text{kiedy jednostka } i \text{ graniczy z jednostką } j, \\ 0 - \text{we wszystkich pozostałych przypadkach,} \\ 0 - \text{elementy diagonalne macierzy.} \end{cases}$$

W badaniach nad identyfikacją autokorelacji przestrzennej (oprócz statystyki globalnej I Morana) bardzo często stosuje się także statystykę C Geary'ego. Statystykę tę możemy zapisać według następującego wzoru¹¹:

$$C = \frac{n - 1 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_{ij} (x_i - x_j)^2}{2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_{ij} \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}. \quad (2)$$

7 B. Suchecki, A. Olejnik, *Miary i testy statystyczne w eksploracyjnej analizie danych przestrzennych*, [w:] B. Suchecki (red.), *Ekonometria przestrzenna. Metody i modele analizy danych przestrzennych*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 113.

8 Ibidem, s. 114.

9 E. Łaszkiwicz, *Operacjonalizacja zależności przestrzennych w postaci macierzy wag*, [w:] J. Suhecka (red.), *Statystyka przestrzenna. Metody analiz struktur przestrzennych*, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 153.

10 K. Kopczevska, *Ekonometria i statystyka przestrzenna z wykorzystaniem programu R Cran*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 55.

11 R.C. Geary, *The Contiguity Ratio And Statistical Mapping*, "The Incorporated Statistician", No. 5 (3), p. 116.

Wartości obliczeniowe statystyki C Geary'ego dla poszczególnych jednostek przestrzennych są dodatnie i zestandaryzowane w przedziale $[0, 2]$. Autokorelacja dodatnia zachodzi, kiedy:

$$0 < C < 1,$$

natomiast ujemna w sytuacji: $1 < C < 2$. Dla $C \approx 1$ i $Z_c \approx 0$ nie występuje autokorelacja przestrzenna,

gdzie Z_c jest to zestandaryzowana statystyka C Geary'ego¹².

Lokalna statystyka Morana I_i wchodzi do grupy statystyk autokorelacji przestrzennej LISA¹³. Statystyka ta dla wartości niestandaryzowanej zmiennej X i standaryzowanymi wierszami macierzy wag przyjmuje postać¹⁴.

$$I_i = \frac{(x_i - \bar{x}) \sum_{j=1}^n w_{ij}^* (x_j - \bar{x})}{\sum_{j=1}^n (x_j - \bar{x})^2}. \quad (3)$$

Statystyki lokalne umożliwiają identyfikację jednorodnych klastrów o niskich i wysokich wartościach oraz niejednorodnych skupień pod względem badanej zmiennej X typu *hot-spots* (*outliers*). Kiedy statystyka¹⁵:

- 1) I_i jest większa od 0 ($I_i > 0$) i p-value $< 0,05$, to występuje istotna i dodatnia lokalna autokorelacja przestrzenna.
- 2) I_i jest mniejsza od zera ($I_i < 0$) i p-value $> 0,95$, to występuje istotna i ujemna lokalna autokorelacja przestrzenna.

3. Wyniki badań

Współczynniki autokorelacji globalnej nakładów inwestycyjnych w latach 2008–2018 przedstawione zostały w tab. 4. W przypadku statystyki I Morana oszacowane parametry dla lat 2010 i 2015 okazały się nieistotne statystycznie. Istotność statystyczną globalnych statystyk autokorelacji zweryfikowano podejściem randomizacyjnym na podstawie momentów teoretycznych.

12 B. Suhecki, A. Olejnik, op. cit., s. 115.

13 L. Anselin, *Local Indicators of Spatial Association – LISA*, "Geographical Analysis", No. 27, 1995, p. 95-97.

14 K. Kopczewska, M. Kubara, *Macierze wag przestrzennych, pomiar odległości, teselacja, statystyka przestrzenna*, [w:] K. Kopczewska (red.), *Przestrzenne metody ilościowe w R*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 284.

15 Ibidem, s. 286.

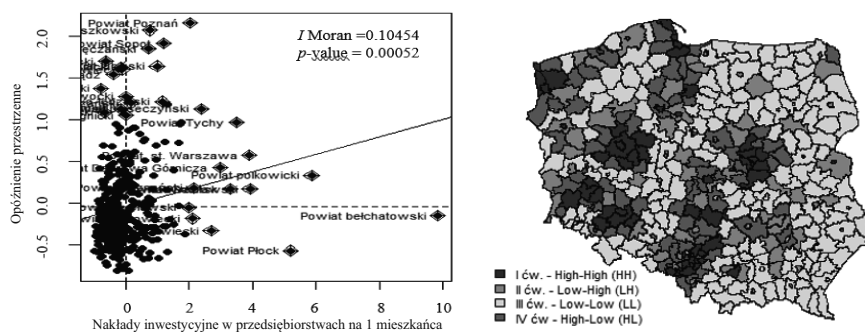
Tabela 4. Statystyki globalne autokorelacji nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach na poziomie powiatów w latach 2008–2018

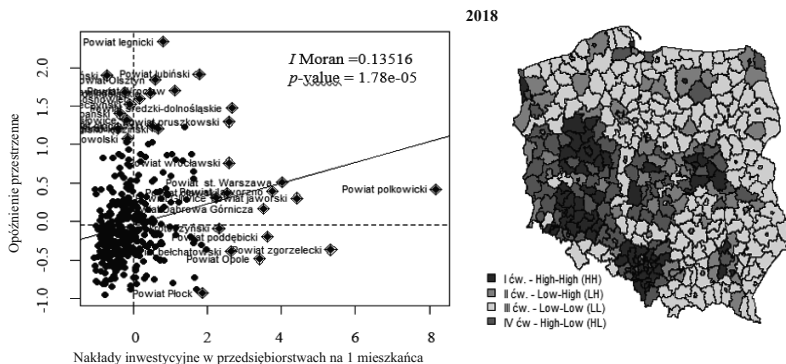
Lata	Statystyki globalne			
	I Morana	p-value	C Geary'ego	p-value
2008	0,10454	0,00052	0,85621	0,04608
2009	0,09177	0,00240	0,85401	0,01024
2010	0,04809	0,05872	0,92300	0,20060
2011	0,07621	0,00926	0,87640	0,02487
2012	0,08616	0,00366	0,83019	0,01108
2013	0,10002	0,00079	0,84551	0,04230
2014	0,07956	0,00653	0,89180	0,07199
2015	0,03939	0,10200	1,00310	0,51640
2016	0,07643	0,00815	1,01670	0,58330
2017	0,09336	0,00204	0,82836	0,00408
2018	0,13516	1,786e-05	0,83126	0,00626

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R-Cran.

Współczynniki autokorelacji były większe od zera, co wskazuje na występowanie istotnie dodatniej autokorelacji nakładów inwestycji na poziomie powiatowym. Należy jednak zaznaczyć, że siła związku pomiędzy inwestycjami a czynnikiem przestrzennym jest bardzo słaba. Globalne statystyki Geary'ego C wskazują dodatkowo na nieistotną autokorelację przestrzenną w latach 2014 i 2016. Uzyskane rezultaty zostały dodatkowo zaprezentowane na wykresach punktowych Morana i mapach konturowych (rys. 4). Regiony o wysokich wartościach inwestycji w 2018 r. najsilniej skoncentrowały się w czterech województwach, tj.: dolnośląskim, wielkopolskim, śląskim i mazowieckim.

2008

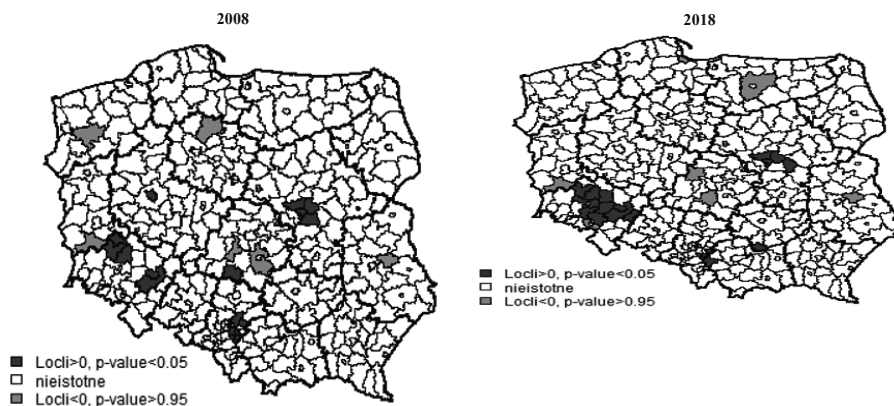




Rysunek 4. Autokorelacja przestrzenna nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach na 1 mieszkańca według powiatów w Polsce

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R-Cran.

Analiza istotnych statystyk autokorelacji lokalnej Morana I_i wskazuje na występowanie klastrów składających się z powiatów o podobnych wartościach wskaźnika inwestycyjnego (rys. 5). W 2018 r. wyodrębniono 3 klastry. Zdecydowanie największy z nich to klaster dolnośląski oraz dwa mniejsze: mazowiecki i śląski (tab. 5).



Rysunek 5. Istotne statystyki lokalne Morana według powiatów w Polsce

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R-Cran.

Na przedstawionych mapach ze względu na poziom inwestycji można również zauważyć powiaty typu outliers. Przykładowo w 2018 r. takich powiatów było 10. Wśród nich można wyróżnić powiaty: olsztyński ($I_i = -0.5730$, $p\text{-value} = 0,9522$), bełchatowski [I_i] \downarrow $i = -1,0187$, $p\text{-value} = 0,9948$) czy wałbrzyski [I_i] \downarrow $i = -0.6987$, $p\text{-value} = 0,9606$).

Tabela 5. Klustry powiatów podobnych gdzie $I_i > 0$ w 2018 r.

Powiaty	$I_i > 0$	$E.I_i$	$Var.I_i$	$Z.I_i$	p-value
Klaster dolnośląski					
Wrocław	1,9083330	-0,0026385	0,3162079	3,398348	3,389706e-04
jaworski	1,3373207	-0,0026385	0,1341468	3,658487	1,268545e-04
legnicki	1,8554376	-0,0026385	0,1170785	5,430313	2,812767e-08
lubiąński	3,3979968	-0,0026385	0,1887651	7,827070	2,496863e-15
oławski	0,9424167	-0,0026385	0,1887651	2,175186	1,480811e-02
polkowicki	3,4321010	-0,0026385	0,1887651	7,905565	1,333601e-15
średzki	3,9450613	-0,0026385	0,1341468	10,778393	2,177138e-27
świdnicki	0,7343861	-0,0026385	0,1569044	1,860649	3,139690e-02
wołowski	0,9327561	-0,0026385	0,1887651	2,152950	1,566129e-02
wrocławski	1,9750981	-0,0026385	0,1170785	5,780026	3,734454e-09
Klaster mazowiecki					
st. Warszawa	2,0488721	-0,0026385	0,1341468	5,601233	1,064161e-08
otwocki	0,7655456	-0,0026385	0,1887651	1,768090	3,852290e-02
pruszkowski	3,3469384	-0,0026385	0,2365562	6,886885	2,851366e-12
warszawski zachodni	1,7124079	-0,0026385	0,1569044	4,329705	7,465466e-06
Klaster śląski					
Jaworzno	1,4600233	-0,0026385	0,1341468	3,993501	3,255239e-05
Tychy	0,9098032	-0,0026385	0,2365562	1,876022	3,032611e-02
bieruńsko-lędzki	0,7836789	-0,0026385	0,1569044	1,985090	2,356721e-02

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu R-Cran.

Duża koncentracja istotnych powiatów w województwie dolnośląskim ze względu na stopień inwestycji może być spowodowana zlokalizowaniem aż trzech Specjalnych Stref Ekonomicznych (SSE), tj.: Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna „Invest-Park”, Kamiennogórska SSE Małej Przedsiębiorczości, Legnicka Specjalna Strefa Ekonomiczna (LSSE) i podstrefa Tarnobrzeskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Podsumowanie

Podjęte badanie empiryczne pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków.

W pierwszej kolejności nakłady inwestycyjne w latach 2008–2018 w Polsce odznaczały się tendencją rosnącą. Inwestycje w 2018 r. wynosiły 4745,00 zł i były wyższe o 34,31% w porównaniu do 2008 r. Badanie wskazuje na zróżnicowanie

regionalne inwestycji w Polsce. Nakłady w województwach wschodniej części Polski odznaczały się niższymi nakładami inwestycyjnymi w porównaniu do pozostałej części kraju. Wskaźnik inwestycji był relatywnie wyższy w powiatach miejskich aniżeli w powiatach ziemskich. Inwestycje przedsiębiorstw w latach 2008–2018 w powiatach grodzkich były wyższe średnio o 1593,91 zł w przeliczeniu na 1 mieszkańca w porównaniu do wielkości inwestycji w powiatach ziemskich.

Globalne statystyki I Morana i C Geary'ego wskazują na występowanie dodatniej i istotnej autokorelacji przestrzennej, pomimo że siła zależności pomiędzy inwestycjami a czynnikiem przestrzennym jest bardzo słaba. Pozytywna autokorelacja wskazuje na występowanie homogenicznych klastrów, w których powiaty o wysokich nakładach inwestycyjnych otoczone są przez wysokie wartości, a powiaty o niskich wskaźnikach inwestycji otoczone są przez wartości niskie. Globalne współczynniki autokorelacji dla lat: 2010 i 2014–2016 okazały się nieistotne statystycznie. Analizując oszacowane istotne statystyki lokalne autokorelacji przestrzennej, zidentyfikowano trzy klastry powiatów podobnych ze względu na poziom inwestycji. Są to klastry: dolnośląski, mazowiecki i śląski. Udało się również zaobserwować powiaty nietypowe, różniące się od przyjętego wzorca przestrzennego, tzw. outliersy.

Bibliografia

Anselin L., *Local Indicators of Spatial Association – LISA*, “Geographical Analysis”, No. 27, 1995.

Geary R.C., *The Contiguity Ratio And Statistical Mapping*, “The Incorporated Statistician”, No. 5 (3), 1954.

Główny Urząd Statystyczny (b.r.), *Nakłady inwestycyjne i wartość brutto środków trwałych – wskaźniki*. Pobrane 1 września 2021 r. z <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat>.

Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/223,pojecie.html?>

Kopczewska K., *Ekonometria i statystyka przestrzenna z wykorzystaniem programu R Cran*, CeDeWu, Warszawa 2011.

Kopczewska K., Kubara M., *Macierze wag przestrzennych, pomiar odległości, teselacja, statystyka przestrzenna*, [w:] K. Kopczewska (red.), *Przestrzenne metody ilościowe w R*, CeDeWu, Warszawa 2020.

Łaskiewicz E., *Operacjonalizacja zależności przestrzennych w postaci macierzy wag*, [w:] J. Suchecka (red.), *Statystyka przestrzenna. Metody analiz struktur przestrzennych*, C.H. Beck, Warszawa 2014.

Moran P.A.P., *Notes on continuous stochastic phenomena*, „*Biometrika*”, (37), 1950.

Ratajczak M., *Infrastruktura a wzrost i rozwój gospodarczy*, „*Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*”, nr 4, Poznań 2000.

Suchecki B., Olejnik A., *Miary i testy statystyczne w eksploracyjnej analizie danych przestrzennych*, [w:] B. Suchecki (red.), *Ekonometria przestrzenna. Metody i modele analizy danych przestrzennych*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Szczugocka A., *Wpływ inwestycji na rozwój i przetrwanie inwestycji*, „*Rynek – Społeczeństwo – Kultura*”, nr 3 (11), Dobrzeń Wielki 2014.

Ireneusz Bielski

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Współczesna inżynieria kreowania strategii firmy

Modern engineering of creating the company's strategy

Zarys treści: Celem artykułu jest zaprezentowanie różnych cech przewag konkurencyjnych możliwych do wykorzystania w procesie budowania strategii przedsiębiorczej. Wskazano także na korzyści wynikające z zastosowania nowoczesnej analizy strategicznej.

W artykule przedstawiono autorskie modyfikacje klasycznych modeli analitycznych, uwzględniających dynamikę współczesnego środowiska.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, model analityczny, „11F”, okazja i strategia przedsiębiorcza.

Abstract: The aim of the article is to present various features of competitive advantages that can be used in the process of building an entrepreneurial strategy. The benefits of using modern strategic analysis are also indicated.

The article presents original modifications of classical analytical models that take into account the dynamics of the contemporary environment.

Keywords: competitive advantages, analytical model, „11F”, business opportunity and entrepreneurship strategy.

1. Wprowadzenie

Każdy podmiot funkcjonujący w gospodarce rynkowej należy traktować jako element otwartego systemu socjotechnologicznego, w którym strumienie informacyjne, masowe i energetyczne są przetwarzane na ofertę marketingową firmy, traktowaną jako spójny zbiór instrumentów oddziaływania na środowisko. Środowisko biznesu to sama firma, z jej infrastrukturą i pracownikami oraz otoczenie definiowane jako „zbiór zewnętrznych obiektów i sił, które oddziałują na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa, oraz na utrzymywanie udanych transakcji z otoczeniem” [Kotler 1988, s. 135]. Wzrost dynamiki i skali zmienności otoczenia, które, w odróżnieniu od środowiska dotychczasowego o łagodnym

trybie zmienności, nazywano już w latach 80. XX w. turbulentnym lub burzliwym [Drucker 1995]. Spowodowało to wykształcenie się filozofii zarządzania, uwzględniającej złożoność otoczenia, którą nazwano zarządzaniem strategicznym. Głównymi zadaniami zarządzania strategicznego są: zarządzanie produktem, rynkami i zyskami za pomocą instrumentów analitycznych, takich jak: analiza potencjału rynku, sterowanie procesami innowacyjnymi, kreowanie wizerunku firmy oraz tworzenie i eksploatacja koncepcji organizacji i kierowania zasobami ludzkimi w nowych warunkach. Zarządzanie i marketing, wyraźnie zbliżając się do siebie, wskazują, że można w otoczeniu firmy wywoływać i kształtować zjawiska i procesy zgodnie z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy.

W porównaniu do stanu środowiska biznesu z początku lat 90. XX w., dzisiejsze środowisko, po światowym kryzysie gospodarczym, ale jeszcze bardziej pod wpływem pandemii koronawirusa, można nazywać hiperturbulentnym. Kryzysy można traktować jako weryfikatory dojrzałości biznesowej. Wiele firm upada, dla innych to najlepsze momenty na rozpoczęcie działalności gospodarczej [Kiyosaki 2012, s. 25].

Wobec powszechnej już gotowości do akceptowania poglądu o dużej zmienności otoczenia podkreśla się konieczność poszukiwania oraz implementacji do praktyki nowych narzędzi zarządzania, adekwatnych do stanu środowiska. Proponuje się też przyjęcie założenia, że jedynym powodem, dla którego istnieje zarządzanie, jest zmiana. Zmiana nigdy nie jest neutralna – stwarza albo zagrożenia, albo okazje. Zawsze wymaga reakcji. Musi być jednak dostrzeżona. A do tego potrzebne są procedury, modele analityczne oraz krytyczna postawa wobec przeszłości, teraźniejszości i wizji firmy oraz środowiska w przyszłości. Ograniczeniem postępu jest także to, że naukowcy często zamykają się w swojej dziedzinie, doprowadzając swoje teorie dziedzinowe do szczytów, wielokrotnie niedających się wykorzystać, wobec ograniczeń innych sektorów. Dla dalszego rozwoju w każdym obszarze konieczne wydaje się być sięganie do wzorców znajdujących się poza granicami dziedziny. Osiągnięcie sukcesu w dowolnym procesie zmian nie jest proste, ponieważ potrzebna jest pokora, łagodność, odwaga i mądrość.

2. Instrumenty analityczne – potrzeba zmian

„Niepokój naszej epoki jest w dużej mierze wynikiem tego, że próbujemy wykonywać dzisiejszą pracę za pomocą wczorajszych narzędzi i z wczorajszymi pomysłami”.

Herbert Marshall McLuhan

Dynamiczne zmiany na świecie, także w środowisku biznesu, powodują, że niektóre modele, metody i instrumenty zarządzania albo całkowicie wychodzą z obiegu, albo wymagają nieraz bardzo znaczących modyfikacji. Tylko 40% menedżerów zgadza się z opinią, że „korzystanie z wypróbowanych i sprawdzonych metod jest ważniejsze niż decydowanie się na najnowsze metody” [Shaw 2001, s. 33]. Jak widać, niewielu menedżerów skłonnych jest wzniecić w sobie nieufność wobec tego, co oczywiste (sprawdzone). Za Albertem Einsteinem można jednak przyjąć, że: „Nie ma nic bardziej praktycznego od dobrej teorii”. Zazwyczaj uważa się, że aby określić obecny stan przedsiębiorstwa i jego perspektywy, niezbędna jest analiza SWOT [Griffin 2013], która jest ilustracją jednej z podstawowych myśli zarządzania strategicznego i dotyczy jego dwóch najważniejszych etapów, czyli analizy zasobów i otoczenia dla formułowania strategii. Zgodnie z logiką tej metody, „mądrą strategię tworzy się przez dopasowanie silnych i słabych stron firmy do szans i zagrożeń występujących w otoczeniu” [De Wit, Meyer 2007, s. 167]. Zarządzanie w czasach burzliwych to rzemiosło i sztuka, w większym stopniu sztuka – „Sztuka zarządzania to sztuka tworzenia sensownych uogólnień bazujących na niewystarczających faktach” [Garvin, Roberto 2010, s. 50]. Na wielu rynkach zmiany są tak szybkie i tak niespodziewane, że szerokie zastosowanie znajdują/powinny znaleźć metody inwencyjne (poszukiwanie twórczych rozwiązań, pobudzania twórczego myślenia w różnych dziedzinach) i myślenie heurystyczne (umiejętność odkrywania nowych prawd przez odpowiednie stawianie hipotez). Ten typ postawy wobec rzeczywistości jest jeszcze słabo rozpowszechniony, nie tylko w Polsce. Jednocześnie wielu menedżerów, wobec niedostatecznych postępów w rozwoju i upowszechnianiu nowych narzędzi analitycznych, wykazuje nadmierną skłonność do opierania się na swojej intuicji biznesowej.

W literaturze można spotkać różne, klasyczne już, ale jeszcze przydatne, typologie strategii, będące wynikiem przyjęcia różnych kryteriów i wymiarów definiowania [Ohmae 1982, s. 38, Ansoff 1957]. Wyboru racjonalnej strategii marketingowej można dokonać, posługując się macierzą, która oparła się wpływowi czasu i jest dobrym instrumentem, służącym podejmowaniu decyzji

strategicznych nawet w dynamicznym środowisku. Jest to grupa strategii opartych na relacjach produkt-rynek [Ansoff 1957, s. 114], w których wyróżnia się cztery wyraziste typy strategii: penetrację rynku, rozwój produktu, rozwój rynku, dywersyfikację. Sukces firmy zależy od wielu czynników, zwłaszcza zaś od struktury nowego sektora lub segmentu oraz atutów firmy. We wczesnych fazach cyklu życia dziedziny, stwarzającym zachęcające możliwości rozwoju, właściwym wyborem jest specjalizacja, w fazach schyłkowych rozważyć należy możliwości dywersyfikacji strategicznej. Specjalizacja opierająca się na wykorzystaniu unikatowych zasobów, stworzonych dzięki innowacjom, prowadzi także do podniesienia barier rynkowych. Dywersyfikacja wymaga zaś radykalnej innowacji dla stworzenia nowej jakości zasobów, koniecznej dla pokonania barier istniejących w nowym środowisku rynkowym [Kim, Mauborgne 2005, s. 37]. Strategie penetracji rynku, zmierzające do osiągnięcia wzrostu sprzedaży dotychczasowego produktu na dotychczasowym rynku, pozornie statyczne, także wymagają innowacji. Są to innowacje w obszarze, innych niż produkt, instrumentów marketingowych, które mają jednak doprowadzić do zmian w sposobie postrzegania jakości oferty, zarówno przez dotychczasowych, jak i potencjalnych użytkowników.

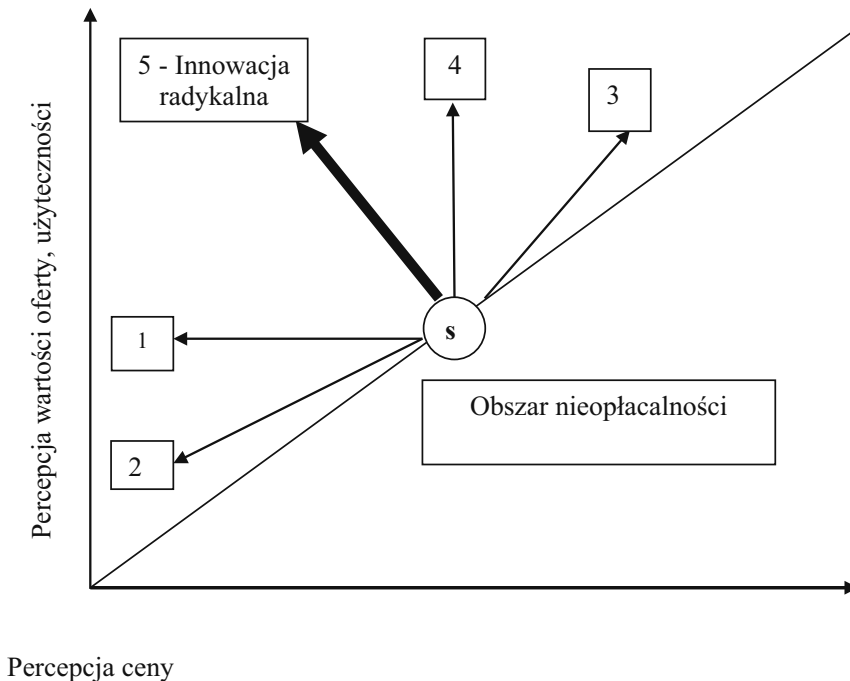
Niestety wiele klasycznych modeli potrzebuje już nieraz znacznych korekt i modyfikacji. I tak analiza SWOT, nadal popularna i uważana za jedno z podstawowych narzędzi zarządzania strategicznego, nie jest pozbawiona wad, a nawet, z punktu widzenia zdolności do generowania postaw wobec rzeczywistości gospodarczej, może być narzędziem niebezpiecznym. W rezultacie analiz siły i słabości zasobów sugeruje się bowiem kreowanie strategii na podstawie aktualnych atutów i rozwijanie ich, zamiast definiowania kształtu optymalnego zasobów, pod kątem wykorzystania nadarżających się okazji biznesowych. Głównym jednak grzechem, popełnianym także przez znanych autorów, jest błędne definiowanie okazji, np. wejście na nowe rynki, możliwość dywersyfikacji wyrobów [Griffin 2013], lub wprost mówienie i analizowanie możliwości [Kotler 1994, s. 72, 97], zamiast okazji, która, będąc zdarzeniem zewnętrznym i niezależnym od firmy, tylko takie możliwości stwarza.

Jednym z najbardziej współcześnie rozpowszechnionych modeli konkurencji jest propozycja M.E. Portera z lat 80. XX w. Autor wyróżnia tutaj dwie, trzy, cztery (?) strategie podstawowe – dwie w skali sektora oraz strategię koncentracji dotyczącą segmentów. W odniesieniu do segmentów rynku M.E. Porter proponuje bowiem te same strategie, jak w odniesieniu do sektora (strategia zróżnicowania w segmencie przyjmuje postać specjalizacji, a firma działa w niszy rynkowej). Efektywne wdrożenie którejkolwiek strategii wymaga jednak całkowitego zaangażowania się i przyjęcia rozwiązań organizacyjnych, które ulegną rozproszeniu,

jeżeli istnieje więcej niż jeden podstawowy cel. Koncentracja, koncentracja, koncentracja – znajomość celu określonego ilościowo, konsekwentna jego realizacja pomimo pokus i trudności – to jeden z głównych wymogów strategii sukcesu [Stanton, George 1994, s. 18; Barney 2001, s. 233]. Model ten budzi jednak szereg wątpliwości, zwłaszcza dotyczących zakresu dywersyfikacji: produktu, produkcji czy działalności? Podobne zastrzeżenia może budzić koncentracja w rozumieniu M. Portera, przez wielu autorów uznawana za jeden z głównych wymogów strategii sukcesu, ale raczej niebędąca sposobem konkurowania, alternatywą do strategii cenowych lub jakościowych [Wrzosek 1999, s. 5].

Zdecydowanie bardziej przydatny jest model strategii konkurencji [STRATEGOR 1995, s. 99], uwzględniający wypracowane w sektorze standardy, w którym przyjęto, w wersji oryginalnej, zmienne: wartość przypisywana ofercie przez rynek (postrzegana użyteczność brutto) i cena; pozwala przedstawić wszystkie odmiany strategii konkurencji. Model ten stał się podstawą proponowanego modelu (rys. 1), w którym wykorzystano prawo percepcji [Ries, Trout 1996] oraz formuły użyteczności netto i brutto [Simon 1996, s. 15]. Z propozycji H. Simona usunięto nieciągłości logiczne utrudniające odejmowanie ceny (w jednostkach pieniężnych) od wartości użyteczności (bez miana). Do modelu tego wprowadzono pojęcie rozmytego obszaru standardu sektorowego oraz autorską korektę logiczną: aby obydwie zmienne mogły znaleźć się na jednej płaszczyźnie, zamiast współrzędnej „cena” proponuje się „percepcja ceny” oraz w miejsce „użyteczność”, nazwę zmiennej „percepcja użyteczności”, co pozwala precyzyjnie zdefiniować obszar nieopłacalności jako niekorzystną dla klienta różnicę pomiędzy percepcją użyteczności/wartości oferty i percepcją ceny. W rezultacie można wyróżnić tutaj 5 typów strategii – strategie kosztowe (cenowe – 1) oraz strategie dyferencjacji (wyróżnianie oferty – 4), strategia poniżej standardowa (2) i powyżej standardowa (3) oraz strategia przełomu strategicznego (5), oparta na innowacji radykalnej, umożliwiająca zaproponowanie rynkowi zarówno wyższej jakości, jak i niższej ceny. Centralnym punktem w tym modelu jest oferta standardowa (s – rozmyty obszar oferty standardowej), której przypisana jest odpowiednia średnia cena. Każda zmiana oferty, w stosunku do oferty standardowej, jest innowacją – dotyczy to zarówno strategii dyferencjacji, jak i strategii kosztowych, które mogą być realizowane tylko wtedy, jeżeli uzyska się pozytywne rezultaty z wdrożenia właściwej technologii, zaopatrzenia, koncepcji produktu, dystrybucji, zarządzania i innych sfer przedsiębiorstwa, generujących koszty (innowacje sprawnościowe). Strategie plasujące się w obszarze strategii ponadstandardowych różnią się od standardu zarówno postrzeganą użytecznością, jak i ceną. Za obszar przełomu strategicznego uznaje się sytuację, w której zdecydowanie wyżej

ocenianej wartości oferty towarzyszy utrzymywanie lub nawet obniżanie ceny, co z czasem powoduje uznanie poprzedniego standardu za przestarzały, a nowa oferta staje się nowym standardem. Przełomy strategiczne najczęściej są rezultatem wdrożenia przełomowych innowacji technologicznych.



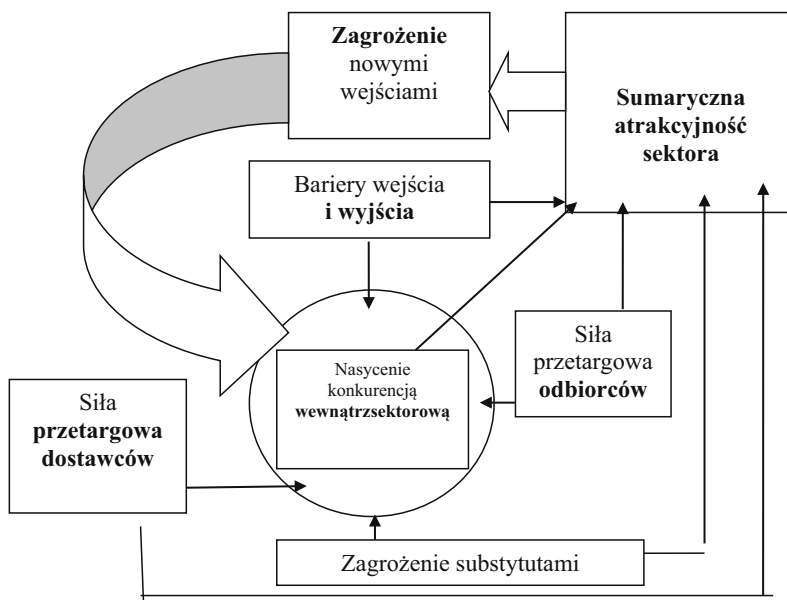
Rysunek 1. Przestrzeń strategii konkurencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [STRATEGOR 1995, s. 99; Simon 1996, s. 15; Ries, Trout 1996, s. 31].

M.E. Porter jest także autorem metody służącej do oceny struktury sektora pod kątem jego atrakcyjności dla potencjalnych przedsiębiorców. W modelu tym jego autor zidentyfikował pięć sił – zagrożenie nowymi wejściami, aktualny stan konkurencji na rynku, możliwość substytucji oraz siły przetargowe odbiorców i dostawców, dzięki którym możliwe jest uzyskanie obrazu rentowności konkretnego rynku. Aby określić poziom intensywności i charakter zachowań konkurencyjnych, występujących w danym sektorze, niezbędna jest znajomość wielu zagadnień, w tym struktury konkurencji oraz szybkości zmienności sektora. Zwiększenie się konkurencji w branży może mieć miejsce w przypadku niskiego poziomu aktywności branży, braku zróżnicowania usług, wysokich kosztów

stałych oraz wysokich barier wejścia i wyjścia. Wady tego modelu powodują, że można go traktować tylko jako wprowadzenie do głębszej analizy rynku, podczas której zostaną wzięte pod uwagę specyficzne zjawiska na nim występujące.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy – potencjalnego uczestnika rynku, decyzja o wejściu podejmowana jest na podstawie kompleksowej analizy źródeł rentowności/atrakcyjności sektora: aktualny stan konkurencji na rynku (nasyconie konkurencją), możliwość substytucji oraz siły przetargowe odbiorców i dostawców – uwzględnione w modelu M.E. Portera oraz bariery wejścia i wyjścia – nieuwzględnione w modelu. Zagrożenie związane z pojawianiem się nowych konkurentów, dotychczas traktowane jako piąta siła modelu Portera, jest zatem wynikiem działania pięciu sił, a nie piątą składową modelu atrakcyjności sektora. Proponuje się zatem model w nowym kształcie (rys. 2).



Rysunek 2. Zmodyfikowany model sił kształtujących atrakcyjność sektora

Źródło: opracowanie własne.

Wybierając kierunki optymalnej strategii firmy, planiści zazwyczaj posługują się metodami portfelowymi. Jednak dopiero w połowie lat 80. pojawiła się pierwsza macierz diagnostyczno-projektowa, oparta na koncepcji przewagi strategicznej, będąca alternatywą dla wcześniejszego modelu Boston Consulting Group. Strategie realizuje się na podstawie przewag konkurencyjnych – z tym

wszyscy się zgadzają, jednak pojawienie się przewagi w modelach teoretycznych jest nowym kierunkiem.

Ilość źródeł przewagi konkurencyjnej oraz kierunek działania to wymiary innej macierzy, w których umieścić można cztery bazowe strategie rynkowe przedsiębiorstwa, przy czym koncepcja ta, tłumacząc sukcesy rynkowe wielu firm, bazuje na dwóch [Obłój 1994, s. 76-80] praktycznych założeniach:

- 1) Przewaga strategiczna może mieć charakter skoncentrowany (oparty na jednym wyraźnym czynniku) lub rozproszony (oparty na wielu czynnikach oraz ich harmonii). Przewaga skoncentrowana jest łatwiejsza do zbudowania, ale też bardziej przejrzysta i łatwiejsza do odczytania dla konkurentów, niż przewaga rozproszona.
- 2) Ostrze strategii powinno być jasno skierowane – albo przeciwko konkurencji, albo na nabywców.

Jest prawdopodobne, że nasilająca się konkurencja i coraz bardziej wyrefinowane strategie zwrócą uwagę na zagadnienie budowania i wykorzystania pozornych, a nie tylko rzeczywistych przewag konkurencyjnych, zarówno skupionych/skoncentrowanych, jak i rozproszonych. W szczególności przydatne może być tworzenie pozorów i demonstrowanie przewagi rozproszonej, gdy w rzeczywistości dysponuje się przewagą skoncentrowaną. Demonstrowanie pozornych przewag w zasadzie maskuje firmę i poszerza pole wyboru strategii (mając przewagę skoncentrowaną i stwarzając pozory przewagi rozproszonej, można wybrać strategię nominalnie przypisaną do jednego lub drugiego typu przewagi konkurencyjnej), ale też zwiększa ryzyko nieprzewidzianych działań odwetowych konkurentów [Bielski 2015, s. 40-41].

Dyskusyjna wydaje się jednak możliwość tworzenia nowego rynku na podstawie rozproszonej przewagi konkurencyjnej. Nowe rynki – „błękitne oceany” [Kim, Mauborgne 2005] powstają bowiem na bazie innowacji radykalnych. Te zaś są następstwem koncentracji wysiłków na obszarze badań i rozwoju, co powinno być zauważone przez rynek. Tworzenie nowego rynku polega na zaspokojeniu potrzeb nabywcy, natomiast osiągnięcie przewagi konkurencyjnej polega na stworzeniu innowacyjnej kombinacji wielu zasobów i umiejętności. Zatem jest to najbardziej innowacyjna strategia. Wkraczanie na nowe rynki (istniejące, ale dotychczas nieeksplorowane) lub tworzenie nowego rynku zawsze będzie wymagać pogłębionych analiz. Pomyślnie przejście ścieżką wyznaczoną przez algorytm pozwoli na uzyskanie bezpiecznej pozycji biznesowej. Należy jednak zwrócić uwagę na specyfikę tego algorytmu – pytania są proste, a skonstruowanie odpowiedzi pracochłonne i nieproste.

Istotnymi (z marketingowego punktu widzenia) czynnikami determinującymi wybory strategii firmy są aktualne, jako punkt startu, także w turbulentnej rzeczywistości: atrakcyjność sektora/rynku oraz pozycja konkurencyjna, jaką zajmuje przedsiębiorstwo w sektorze. Porównanie tych dwóch czynników w klasycznej matrycy GE pozwala wyodrębnić trzy grupy strategii dostępnych dla firm znajdujących się w określonej sytuacji [Day 1986, s. 202-204]. Techniki analizy portfeli do dzisiaj znajdują zastosowanie przy opracowywaniu strategii na szczeblu korporacji, ułatwiając ocenę jednostek gospodarczych wchodzących w jej skład. Analiza portfelowa służy racjonalnej alokacji zasobów między różne aktywności, charakteryzujące się zróżnicowanymi wartościami oczekiwanego zysku i spodziewanego poziomu ryzyka – ułatwia osiągnięcie zrównoważonego portfela z punktu widzenia polityki ryzyka. Macierz rozwoju i udziału, kojarzona z Boston Consulting Group (BCG), oparta jest na skojarzeniu tempa rozwoju rynku/sektora, na którym działają jednostki (*Strategic Business Unit*) lub ulokowane są produkty oraz ich udziały w rynku. Przyjęty układ współrzędnych jedno- i dwuskładnikowych (niestety, chyba zbyt prosty i nieprecyzyjnie definiujący wymiary) pozwala jednak wyodrębnić cztery kategorie strategicznych jednostek/produktów, stwarzając określone, ogólne tylko, sugestie dla budowania strategii marketingowej. Metoda ta, bardzo rozpowszechniona, jest prostym instrumentem, ale do dzisiaj znajduje zastosowanie do planowania przepływu środków finansowych, budowania korzystnej struktury programu asortymentowego oraz oceny przebiegu rozwoju produktu, co jest wykorzystywane w procedurze formułowania strategii firmy.

Kolejnym modelem autorstwa M.E. Portera, również zaliczanym do najpopularniejszych klasycznych instrumentów analitycznych jest łańcuch dostarczania wartości. W modelu tym eksponuje się działania podstawowe (przepływy do wewnątrz, operacje podstawowe, przepływy na zewnątrz, marketing i sprzedaż, usługi dodatkowe) oraz działania pomocnicze/wspierające (rozwój technologii, zaopatrzenie, zarządzanie personelem, infrastruktura firmy). Trudno jednak zgodzić się z tym, że rozwój technologii, czyli innowacje technologiczne, w jakimkolwiek ujęciu mogłyby być zaliczane do procesów pomocniczych [Drucker 1992, s. 52]. Podobne wątpliwości dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi, które to zasoby i zarządzanie nimi, mają decydujący wpływ na jakość relacji na rynku dóbr i usług industrialnych. Ułomności tego modelu, w diskutowanym zakresie, dostrzegła też zapewne Joan Magretta, która, omawiając łańcuch wartości, prezentuje już wyłącznie czynności podstawowe łańcucha [Magretta 2014, s. 75-78]. Tym niemniej niektórzy autorzy [Borowski 2013, s. 11, 12] postrzegają ten model jako nową teorię przewagi konkurencyjnej, a nawet jako „nową teorię za-

rządzenia strategicznego” (po blisko 40 latach!). Tymczasem dynamiczny rozwój gospodarek oraz techniki i praktycznie otwarty dostęp do najnowszych jej osiągnięć, a także rozpowszechnienie outsourcingu, sprawiły, że w przypadkach wielu przedsiębiorstw, coraz trudniej jest wskazać, czym jest działalność podstawowa (*core business*) i jaki przyjęto model biznesowy – integrator (model H. Forda – od kopalni rudy żelaza i plantacji kuczuku, aż do Forda T w salonie), operator (tylko jedna aktywność w łańcuchu wartości) czy dyrygent (orkiestrator sieci). W odniesieniu do innowacji, istnieją zasadniczo trzy podejścia (które jednak nie są ani strategiami ani formami własności): integracja, polegająca na kontrolowaniu całego łańcucha „od pomysłu do pieniędzy”; aranżacja, wymagająca zaangażowania się tylko w niektórych fazach procesu (pozostałe realizowane przez partnerów lub zleceniobiorców); licencjonowanie polegające na udzielaniu licencji do opracowanego i chronionego już pomysłu na specjalnych zasadach, umożliwiającym kontrolowanie rozwoju innowacji, bez finansowego ryzyka [Andrew, Sirkin 2004, s. 93]. Podejście do innowacji wyraźnie koresponduje z modelami biznesowymi. K. Obłój [2002, s. 6-9] podaje następujące modele: operatora, integratora i dyrygenta, każda z nich generująca odmienne kompetencje i maksymalizująca pewne typy przewag konkurencyjnych. Wartość przypisywana ofercie przez rynek nie jest tylko prostą sumą wartości dostarczanej przez poszczególne ogniwa łańcucha wartości. Niezintegrowane pionowo oraz niezależne podsystemy nazywane są też w literaturze modułami. Podejście takie pozwala wyodrębnić strategie [Cyrson 2002, s. 48-54]: dostrajanie do modułu – polegające na koncentracji na kilku kluczowych ogniwach łańcucha wartości; opanowanie modułu – koncentracja działań tylko w obrębie jednego ogniwa łańcucha wartości i wykorzystaniu ekonomiki skali, nadzwyczajnych kompetencji oraz innowacji do zdominowania tego modułu; tworzenie modułu – innowacja, polegająca na rozwoju rynku pomiędzy istniejącymi warstwami łańcucha wartości.

W marketingu, pojawienie się pojęcia wartość dla klienta (*customer value*) zmieniło podejście przedsiębiorców do klasycznej formuły 4P [Lauterborn 1990, s. 26]. Określenie roli i miejsca przedsiębiorstwa w łańcuchu jest nie tylko procesem umożliwiającym wybór strategii ale również procesem kształtowania zdolności konkurencyjnej. Jest to jednocześnie decyzja o wyborze modelu biznesu. Presja wywierana przez otoczenie sprawia, że łańcuch tworzenia wartości dla klienta, raz określony nie powinien pozostawać niezmienny. Konieczne jest poszukiwanie nowych, innowacyjnych metod realizacji celów biznesowych, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie w stanie szybciej reagować na wyzwania zmiennego środowiska. Warto przy tym podkreślić, że procesy innowacyjne powinny znaleźć się na każdym etapie tworzenia łańcucha wartości, a w przypadku innowacji

technicznych szczególnie w fazach wytwarzania fizycznego kształtu oferty marketingowej (tzw. procesy operacyjne).

3. Nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo

Definiowanie każdej działalności biznesowej powinno rozpoczynać się od precyzyjnego określenia celu, dla którego dana działalność jest prowadzona. „Cel zaś musi leżeć poza obrębem samego biznesu. Musi on leżeć w samym społeczeństwie, skoro przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa. Jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi: tworzenie klienteli” [Drucker 1992, s. 52]. A jeżeli tak został sformułowany cel, to „każde przedsiębiorstwo ma dwie – i tylko dwie – podstawowe funkcje: marketing i innowację” [Drucker 1992, s. 52]. Holistyczne podejście do zarządzania oznacza jednak, że ani marketing, ani innowacja nie są tylko jednymi z funkcji przedsiębiorstwa, są to składowe rdzenia filozoficznego firmy, przenikające wszystkie jego funkcje i jednostki organizacyjne – od zdefiniowania potrzeby klienta aż po definiowanie nowej potrzeby, po zaspokojeniu poprzedniej. Ilustracją takiego podejścia do marketingu jest polityka General Electric wypracowywana przez lata, a zmierzająca do uwzględniania związku produktu z klientem i rynkiem już w fazie projektowania [Drucker 1992, s. 54]. Rozwój koncepcji marketingu, według szefów GE nieuchronnie prowadzi do włączenia klienta w proces projektowania dla niego nowego produktu. Nowoczesny (marketingowy) łańcuch wartości rozpoczyna się więc od zdefiniowania potrzeb i preferencji klientów, a kończy na zaspokojeniu tych potrzeb.

Jednocześnie należy przyjąć, że proces zaspokajania potrzeb rozpoczyna się w tym samym miejscu, gdzie się skończył poprzedni etap, a skrajne ogniwa łańcucha muszą być połączone [Bielski 2015, s. 389]. Podsumowując rozważania dotyczące łańcucha wartości warto zauważyć, że współcześnie przedsiębiorstwo nie jest już tylko elementem łańcucha – jest elementem sieci, częścią systemu o nieokreślonej liczbie interakcji. Każde przedsiębiorstwo to organizacja, a „organizacje są wieloma rzeczami jednocześnie” [Morgan 1997, s. 399]. Należy je analizować wielopłaszczyznowo, a także poszukiwać niedostatków istniejących w sieci relacji pomiędzy elementami sieci. Pomiedzy różnymi obiektami, tkwiącymi/funkcjonującymi w sieci, dokonują się przepływy różnorodnych strumieni, o różnym znaczeniu dla tych organizacji, o różnym natężeniu i zmieniającej się w czasie strukturze. Ponadto przepływy te mogą mieć charakter przepływów formalnych lub nieformalnych, zamierzonych lub nie.

Po czasach światowego kryzysu ekonomicznego, którego jednym z efektów była obniżona skłonność klientów do zakupów oraz ich nieufność i podejrzliwość w stosunku do dostawców produktów i usług, przedsiębiorstwa przystąpiły

do weryfikacji własnych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility). I słusznie, bo ostatnie lata pokazały wyraźnie, że istota społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) została w dużym stopniu wypaczona przez firmy. Przedsiębiorstwa zaczęły bowiem stosować tę ideę jedynie po to, by poprawić swój wizerunek albo – co gorsza – odwrócić uwagę od szkód wyrządzanych środowisku lub społeczeństwu. Takie zachowanie firm spowodowało, że koncepcja CSR skompromitowała się w oczach wielu ludzi. Dlatego konieczne jest wypracowanie nowej idei, daleko wykraczającej poza klasyczną filantropię i PR, opartej na bardziej interaktywnym modelu, uwzględniającym szerokie grono interesariuszy [Bachnik 2011, s. 5].

Wydaje się, że wcześniejsze doświadczenia powinny spowodować nie tyle redukcję wydatków na CSR, ile zmiany jakościowe działań w tym obszarze. To już nie czas na „kupowanie” zaufania klientów darowiznami – to najwyższy czas na zdobywanie i utrzymywanie poprawnych relacji za sprawą zwiększania odpowiedzialności dostawców za jakość i bezpieczeństwo produktów, dbałość o stan środowiska naturalnego i zrównoważony rozwój. Aby trwać na dowolnym rynku, należy dążyć do pozycji firmy uznawanej za godną zaufania (tab. 1). „Potrzeba wielu dobrych uczynków, by zasłużyć na dobrą reputację, a wystarczy tylko jeden zły, by ją utracić” [Benjamin Franklin].

Tabela 1. Cechy organizacji wysokiego zaufania

Zachowania i postawy menedżerów	Zachowania i postawy pracowników
<ul style="list-style-type: none"> • wysoka efektywność zarządzania zasobami ludzkimi • dążenie do konsensusu • minimum kontroli podwładnych • sprawianie, że konflikty przegradają się w konstruktywną krytykę • troska o pracowników • sprawiedliwość ocen i nagradzania • wizjonerstwo i charyzma • elastyczność dotycząca zadań • kreatywność • przywództwo przez integrację • stwarzanie poczucia bezpieczeństwa i możliwości swobodnego wyrażania poglądów i konstruktywnej krytyki nawet przywódców 	<ul style="list-style-type: none"> • gotowość do dzielenia się wiedzą • gotowość do współpracy • dążenie do podnoszenia własnych kompetencji • konstruktywna krytyka • poczucie bezpieczeństwa i przynależności • poczucie odpowiedzialności za atmosferę pracy • zaangażowanie w procesy decyzyjne • gotowość podejmowania ryzyka • poczucie własnej wartości • lojalność i etos pracy • prezentowanie sytuacji zgodnie z rzeczywistością, a nie zgodnie z oczekiwaniami przełożonych • koncentracja na rozwiązywaniu problemów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lundin, Paul, Christensen 2001; Bibb, Kourdi 2004, s. 80; Sankowska 2011, s. 92, 93; Bielski 2015, s. 389].

Droga do efektywnego wykorzystania instrumentarium CSR w strategii firmy wiedzie przez dwa obszary: inwentaryzację dobrych praktyk w branży wraz z analizą ich efektywności oraz wewnętrzny audyt dotychczasowych działań firmy wraz z analizą korzyści i poniesionych kosztów. W rezultacie firma powinna dopracować się spójnego programu działań w obszarze CSR zgodnych z wizją, misją przedsiębiorstwa i strategią marketingową – w szczególności strategią zasobów ludzkich i strategią promocji (zwłaszcza Public Relation). Działania te powinny być umieszczone w szerszym, ogólnoludzkim kontekście – i chodzi tutaj nie tylko o zasady etyczne. „Chodzi o przetrwanie, rozkwit społeczeństwa i planety” [Wayn Visser w wywiadzie: *Bachnik* 2011, s. 8]. Jednak i tak najważniejsza jest dobra wola będąca centralną kategorią systemu etycznego Kanta [Kant 1971, s. 11-13, 58, 74-75], i także dzisiaj powinna być mottem dla działań CSR, w ostatecznym rachunku służących także budowaniu wizerunku firmy i zaufania do niej klientów. Największe ryzyko tkwi w różnicy pomiędzy deklarowaną postawą firmy wobec różnorodnych problemów społecznych a jej prawdziwym obliczem. Nawet Anita Roddick narażona była na krytykę – klienci powątpiewali w czystość jej intencji, podejrzewając o to, iż wydając 1 mln dolarów na akcje Greenpeace, wydawała też następne 2 mln, aby wszyscy wiedzieli, że wydała tamten 1 mln. Nie wiadomo, jakie naprawdę intencje miał J. Shad, mówiąc: „Etyka się opłaca [...] Sprytnie jest być etycznym” [były prezes US Securities and Exchange Commission powiedział to, kiedy przeznaczył 20 mln USD na kosztujący 30 mln USD program uczenia etyki w Harvard Business School [audycja BBC2 *Business Matters* z 11 lipca 1991 r., cyt. za: Chryssides, Kaler 1999, s. 35]. Przed kolejnym kryzysem firmy i społeczeństwa mogą się zaś uchronić, wdrażając i rozpowszechniając nowy paradygmat zarządzania (tab. 2).

Tabela 2. Nowy paradygmat zarządzania „11F”

Future (działania z myślą o firmie jutro)	Wszystkie dzisiejsze działania przedsiębiorstwa skierowane w stronę przyszłości; techniki analityczne i badania rynku. wykorzystane do prognozy stanu środowiska w przyszłości
First (bycie pierwszym)	Bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia; stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku
Focus (koncentracja, skupienie sił i środków)	Posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności; skupienie uwagi na potrzebach rynku

Fast (bycie szybkim, bystrym)	Szybkie dostosowanie strategii, struktur, procedur, ludzi i relacji ze środowiskiem, szybkie wprowadzanie zmian poprzez wykorzystanie wszelkich źródeł innowacji; szybkie uczenie się, pobudzanie edukacji i upowszechnianie najlepszych sposobów działania, poszukiwanie możliwości wyprzedzania oczekiwań klienta
Flexibility (elastyczność, łatwość przystosowania się)	Elastyczne myślenie, działanie i dostosowywanie celów firmy i metod ich osiągania do warunków zmieniającego się środowiska; organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej, budowa infrastruktury kooperacyjnej
Friendly (działania przyjazne dla ludzi i środowiska)	Tworzenie organizacji służącej społeczeństwu, traktującej zysk jako jeden z celów, a nie rację bytu, dbałość o środowisko naturalne i pomoc w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych, nastawienie na ludzi, ochrona ich miejsc pracy, podnoszenie jakości ich życia w pracy, uznanie prawa pracowników do czerpania wielorakich korzyści z sukcesu firmy
Facility (udogodnienia w kształcie oferty)	Myślenie o potrzebach klienta w kategoriach paradygmatu „4C” R. Lauterborna (<i>customer need, cost, convenience, communication</i>), a nie „4P” N. Bordena i Mc Carthy’ego.
Fairness (prawość i szlachetność w działaniu)	Uczciwe i sprawiedliwe traktowanie wszystkich uczestników procesów biznesowych; budowanie autentycznej tożsamości i wizerunku firmy budzącej zaufanie.
Feed back (sprzężenie zwrotne firma-klient)	Sprzężenie zwrotne, zwłaszcza na linii klient-firma; włączanie klienta do projektowania produktów i usług zaspokajających jego/jej indywidualne potrzeby [Bielski 2015, s. 80]
Feasibility (wykonalność zadań i programów)	Konstruowanie programów i strategii możliwych do zrealizowania, ustalenie misji i wizji; wypracowanie, wspólnie z pracownikami, koncepcji rozwoju, zapewnianie pracownikom udziału w procesie podejmowania decyzji, utrwalanie stosunków partnerskich i stymulowanie zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia, tworzenie układu optymalizującego osiągnięcia zespołów ludzkich i organizacji
Foresight (dalekowzroczność)	Zdolność do przewidywania i przygotowania się na przyszłe zdarzenia i potrzeby lub aktywne budowanie obrazu przyszłości [Kawalec 2010, s. 6; Jasiński 2007], łączące monitorowanie, prognozowanie i oddziaływanie na środowisko z uwzględnieniem jego przyszłego rozwoju oraz wizja firmy w nowych realiach, odczytywanie przyszłych okazji i podejmowanie badań pod kątem ich wykorzystania przed lub w chwili pojawienia się okazji. „Najlepsi liderzy [...] mają szósty zmysł, dzięki któremu przeczuwają zmiany na rynku. Przenikliwość jest umiejętnością wyobrażenia sobie rzeczy niewyobrażalnych” [Welch, Welch 2005, s. 112]. „Dzisiaj trzeba kreślić wizje tak śmiało i tak abstrakcyjne, aby jutro nie wydały się zbyt zacofane” [Bielski 1995, s. 268].

Źródło: opracowanie własne.

W poszukiwaniu obszarów umożliwiających nawiązywanie korzystnych relacji można wykorzystać też listę perspektyw „10E”: Ekologia, Efektywność, Ekonomiczność, Empatia, Energia, Estetyka, Emocje, Etyka, Erystyka, Eklektyzm [Bielski 2015, s. 83].

4. Przewaga konkurencyjna

„Przewaga konkurencyjna [...] jest kategorią globalną. Powinna ona ulegać dezagregacji, umożliwiającej wyróżnianie różnych rodzajów przewagi konkurencyjnej” [Wrzosek 1999, s. 4].

Metacelem każdej organizacji jest trwanie. Zatem, uwzględniając zmienność środowiska, muszą one dokonywać permanentnej transformacji własnych zasobów do postaci adekwatnej dla stanu środowiska. A to oznacza, że powinny dążyć do przekształcenia się w inteligentne przedsiębiorstwo innowacyjne, czyli takie, które wykorzystuje efektywnie wszystkie dostępne zasoby do kreowania własnej zdolności konkurencyjnej: „[...] obecnie postrzegamy wiedzę jako zasadniczy zasób [...]. Gdziekolwiek istnieje skuteczne zarządzanie, polegające na zastosowaniu wiedzy [...], zawsze możemy uzyskać inne zasoby” [Drucker 1994, s. 40]. Walka konkurencyjna na każdym rynku rozgrywa się na różnych polach. Może to być na obszarach, gdzie funkcjonowała dotychczas większość firm, lub w innych obszarach, do tej pory nieeksplorowanych. Wybory te zasadniczo przesądzają o efektywności realizowanej strategii, ale wymagają także zaangażowania w proces budowania przewag konkurencyjnych adekwatnych do nowej strategii. Im trafniejsze i bardziej oryginalne, tym większa szansa na sukces: „Postępuj na przykład utartym zwyczajom, a niemal zawsze dobrze na tym wyjdiesz” [Jean Jacques Rousseau]. Zachowania standardowe, wbrew przekonaniu F. Bacona, że „Kulawy idący ścieżką prześcignie zdrowego, który z niej zejdzie”, rzadko bowiem prowadzą do sukcesu [Hill, Rifkin 2000]. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie przewag konkurencyjnych i wybór zasobów, w obszarze których taką przewagę można i należy kształtować. Istotą przewagi konkurencyjnej jest to, że stanowi ona substytut nakładów bieżących, co – po zdyskontowaniu nakładów poniesionych na jej zbudowanie – pozwala na uzyskiwanie zdecydowanie wyższej niż dotychczas, niekoniecznie jednak wyższej niż wszyscy konkurenci, efektywności funkcjonowania. Konkurowanie na rynku nie jest bowiem wyścigiem, w którym trzeba być najlepszym na każdym okrążeniu, a laury zbiera tylko pierwszy na mecie – bliższa istocie zagadnienia jest metafora kolarskiego wyścigu „australijskiego”, gdzie wystarczy tylko, aby nigdy, na finiszu żadnego okrążenia, nie być ostatnim, bo ci wypadają z gry. Przewagi konkurencyjne uzyskuje się przez działania na

istniejących zasobach lub tworzenie nowych. W rezultacie działań na zasobach używa się zasób w nowym, lepszym kształcie, dającym firmie przewagę konkurencyjną. Zatem przewaga konkurencyjna jest w istocie niczym innym, jak tylko krytycznym zasobem przedsiębiorstwa. Aby zasoby mogły tworzyć względnie trwałą przewagę konkurencyjną, powinny być strategicznie wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji [Barney 2001, s. 91-119]. Jednakże: „Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej” [Porter 1985, s. 76]. Przedsiębiorca ma wybór: albo dostosować się do tych reguł, albo próbować je zmieniać – „Nie ma nic głupszego, niż często powtarzane powiedzenie, że «zarząd tylko dostosowuje biznes do działania sił rynkowych». Zarząd nie tylko wykrywa te «siły»; zarząd tworzy je swoim własnym działaniem” [Drucker 1992, s. 49]. Znaczenie decyzji dotyczących wyboru zasobów, w obszarze których ukształtowana ma być przewaga konkurencyjna, doceniane bywa dopiero w chwili dostrzeżenia rozbieżności pomiędzy poglądami przedsiębiorców a opinią znaczących odbiorców na temat kluczowych czynników sukcesu. W trakcie badań realizowanych w latach 1998, 2001, 2003, 2008, 2012 [Bielski 2007; 2014; 2015] zaobserwowano, że wybory zasobów odbywały się bez związku z realizowaną strategią i bez żadnego wsparcia analitycznego, dotyczącego pożądanej charakterystyki przewag konkurencyjnych. Jednak, oprócz mentalności, stylu myślenia i działania menedżerów, dla racjonalnej kreacji przewag konkurencyjnych barierą stanowił też brak modeli analitycznych, opartych na charakterystykach przewag.

Żadna organizacja nie funkcjonuje w izolacji, jednocześnie należy też podkreślić, że współcześnie przedsiębiorstwo nie jest już tylko elementem łańcucha – jest elementem sieci. W związku z koniecznością odejścia od dotychczasowego sposobu rozstrzygania dylematu „albo, albo” (konkurować czy współpracować) na rzecz nowego podejścia „i, i” (konkurować i współpracować) [De Wit, Meyer 2005, s. 35], przewaga powinna tworzyć kompetencje adekwatne do wybranego modelu relacji. Każda firma to organizacja, a „organizacje są wieloma rzeczami jednocześnie” [Morgan 1997, s. 399]. Należy je analizować wielopłaszczyznowo, a także poszukiwać niedostatków w relacjach pomiędzy elementami sieci. A zatem ktoś, kto postrzega świat w dwóch tylko wymiarach, z pewnością może być zaskoczony przez konkurentów, którzy postrzegają i analizują obszary swojej aktywności przez pryzmat wielu innych wymiarów i w nich rozwijają swoje walory, ułatwiające im funkcjonowanie w złożonym środowisku. Przewaga konkurencyjna, jako najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa, od wartości którego zależy byt firmy, powinna być zarządzana ze szczególną starannością. Specyfika obsługiwanego rynku, rodzaj i natężenie konkurencji, w sektorze której

przedsiębiorstwo uczestniczy oraz planowana strategia rozwoju, determinują požądane cechy przewagi konkurencyjnej. Zakładając konieczność sięgania do przewag – zasobów o konkretnych charakterystykach, pod kątem dopasowania ich do realizowanej strategii, opracowano [Bielski 2007, s. 34-37] klasyfikację przewag konkurencyjnych, dla której przyjęto kryteria, mające także wymiar perspektywy, z której należy weryfikować, pod kątem możliwości wykorzystania dostrzeżonej okazji, obszar i skalę podejmowanych innowacji (tab. 3).

Tabela 3. Charakterystyka przewag konkurencyjnych

Kryterium	Podział	Komentarz i sugerowane kombinacje cech
Rodzaj	<ul style="list-style-type: none"> ilościowe jakościowe 	Przewagę można uzyskać zazwyczaj dwoma drogami, np. kupić kolejne urządzenia i zwiększyć produkcję lub osiągnąć ten cel za pomocą zmian organizacji, udoskonalenia technologii lub podniesienia jakości oferty. Pierwsza z nich prowadzi do wzrostu, druga zaś do rozwoju przedsiębiorstwa.
Ilość Źródeł	<ul style="list-style-type: none"> skupione/skoncentrowane rozproszone 	Przewaga skoncentrowana, oryginalna, nawet o dużej sile oddziaływania, jest jednak czytelna dla otoczenia i względnie łatwa do skopiowania. Nie można jedynie skopiować przewag naturalnych opartych na lokalizacji makro i dostępie do dóbr naturalnych. Przewaga skoncentrowana na 1. cesze produktu musi być demonstrowana i czytelna, jest jakościowa, materialna i rzeczywista, może być oryginalna, ale zazwyczaj, nawet wtedy, jest tylko chwilowa.
Materialność	<ul style="list-style-type: none"> materialne niematerialne 	Przewaga może bazować na czynnikach materialnych (budynki, maszyny) lub niematerialnych (informacja i wiedza, umiejętności, strategia, wizerunek). Cenniejsze, trudniejsze do zdefiniowania przez otoczenie rynkowe i bardziej mobilne są zasoby niematerialne. Osiągnięcie wysokiego poziomu elastyczności organizacji umożliwia stosowanie „zarządzania przez zaskoczenie” i uzyskanie w ten sposób przewagi nad konkurentami [Carr, Hard, Trahan 1998, s. 129]. Innowacje w obszarze rdzenia produktu mają także charakter materialny, w obszarze otoczki marketingowej (w tym specjalne relacje z klientami) – niematerialny. W obszarze rdzenia produktu czytelne, rzeczywiste i demonstrowane.

Realność	<ul style="list-style-type: none"> • rzeczywiste • pozorne 	Nawet zasoby postrzegane jako słabości mogą stanowić podstawę sukcesu rynkowego, jeżeli zmianie ulegnie percepcja jakiegoś składnika oferty. „Marketing w najpełniejszym tego słowa znaczeniu jest nazwą gry” [Townsend 1976, s. 91]. W pokerze zwycięzcą zostać może gracz stwarzający pozory przewagi. Ludzie tworzą sobie „wirtualną rzeczywistość bodźców” [Ramachandran 2003, s. XLIX], a w hiperrzeczywistości nie ma realnych rzeczy, są jedynie ich podobizny, które stwarzają wrażenie, że są nimi lepiej i bardziej niż one same [Baudrillard 2001, s. 190-191]. Trudno demonstrować przewagi pozorne, ale można tworzyć obrazy sugerujące, używać zamienników np. zamiast starej technologii – klasyczna, tradycyjna i do tego staropolskie receptury.
Jawność	<ul style="list-style-type: none"> • demonstrowane • skrywane 	Nie każda przewaga konkurencyjna musi być dostrzeżona przez rynek, żeby dawać efekty oczekiwane przez jej twórców. Należy wyraźnie wskazywać na to, co jest podstawą sukcesu (innowacje produktowe), można też ukrywać źródła przewag, aby utrudnić konkurentom naśladownictwo (innowacje technologiczne).
Trwałość	<ul style="list-style-type: none"> • quasi-trwałe • chwilowe 	Możliwość eksploataowania w długim okresie jest jedną z najbardziej pożądanych cech ukształtowanej przewagi konkurencyjnej. Długość tego okresu zależy od wielu czynników, w szczególności zaś od trudności w zdefiniowaniu źródeł przewagi, jej podatności na powielenie, zdolności do innowacji oraz potencjału przedsiębiorstwa i realizowanej polityki ochrony własności intelektualnej. W przypadku precyzyjnej ochrony demonstrować, w przeciwnym przypadku jak <i>know-how</i> .
Dynamika	<ul style="list-style-type: none"> • zastane • nowe 	Każde przedsiębiorstwo musi rozstrzygnąć kwestie dotyczące zasobów zastanych (w tym naturalnych), na których dotychczas budowano przewagi konkurencyjne: Czy zachować je niezmienione? Modernizować? Zmieniać konfigurację? Czy tworzyć nowe?
Oryginalność	<ul style="list-style-type: none"> • unikatowe • powielane 	Jak trwała może być przewaga, decyduje to, czy jest ona unikatowa, czy powielana. Ważna jest w tym obszarze skala nowości – wynalazek o walorach dających się chronić patentem lub wzorem użytkowym, nowe w branży, nowe na obsługiwanym rynku czy też nowe tylko w firmie. W każdym przypadku znaczenie dla trwałości przewagi konkurencyjnej jest różne.

Zagadkowość	<ul style="list-style-type: none"> • czytelne • nieczytelne 	Względna trwałość przewagi można uzyskać poprzez utrudnienie konkurentom zdefiniowania źródeł przewagi. W działaniach maskujących można użyć np. instrumentów promocji, nazwy firmy, produktu.
Umiejscowienie	<ul style="list-style-type: none"> • wewnętrzne • zewnętrzne 	Dla ukształtowania przewag, pozwalających na zdobycie określonego poziomu zdolności konkurencyjnej, można ingerować w procesy wewnętrzne, ale można też uruchamiać lub aktywizować otoczenie przedsiębiorstwa, w szczególności zaś podstawowy jego zasób, jakim są klienci.
Dostępność	<ul style="list-style-type: none"> • komercyjne • wyłączne 	Przewagi na rynku można zbudować poprzez zakupy inwestycyjne lub dzięki wysiłkom własnych zespołów, których efekty – odpowiednio strzeżone i chronione – stają się wyłączną własnością przedsiębiorstwa. Zauważyć należy, iż nawet przewagi wyłączne mają walor komercyjny.
Zdolność do agregacji	<ul style="list-style-type: none"> • pojedyncze • synergiczne 	Niektóre czynniki mają naturalną skłonność do występowania wspólnie z innymi (np. system motywacji, jakość obsługi klienta, kultura organizacji, wizerunek przedsiębiorstwa), pozwalając jednocześnie na osiągnięcie efektu synergii poprzez unikatową kompozycję przewag rozproszonych. Pojedyncze, skoro są już czytelne, należy demonstrować, synergiczne – maskować.
Relacje	<ul style="list-style-type: none"> • pierwotne • wynikowe 	Przewagi konkurencyjne, podobnie jak cele przedsiębiorstwa, pozostają ze sobą w określonych relacjach. Szczególnie ważne jest dostrzeżenie, które z nich mają charakter pierwotny, a które wynikowy. Rozróżnienie to ważne jest z punktu widzenia czasu ich tworzenia i agregowania oraz rozstrzygnięć dotyczących jawności. Należy maskować w każdym przypadku pierwotne źródło przewagi.
Aktualność	<ul style="list-style-type: none"> • użytkowane • zamrożone 	Każde przedsiębiorstwo musi świadomie podejmować decyzje dotyczące pozycji na rynku, wynikającej z postrzegania przez rynek wartości swojej oferty. Pojawia się też problem uruchamiania w odpowiednim, wybranym czasie posiadanych zasobów, umożliwiających osiągnięcie przewagi w obszarze oferty. Niekiedy zasoby, pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną, pozostają w odwodzie nieeksploatowane – celowa redundancja i absolutna tajemnica.

Pozycja rynkowa	<ul style="list-style-type: none"> • monopol • monopson 	Odrzucając możliwość wystąpienia konkurencji doskonałej, dopuszcza się możliwość dwóch skrajnych sytuacji, w której mogą znaleźć się podmioty na rynku – monopolu lub monopsonu.
-----------------	---	--

Źródło: opracowanie własne.

Każda przewaga konkurencyjna, zwłaszcza w trakcie poszukiwania jej docelowej charakterystyki oraz obszaru, na którym może być ukształtowana, powinna być opisana z użyciem wszystkich kryteriów klasyfikacji. Siła i trwałość przewag konkurencyjnych uzależnione są bowiem nie tylko od ich oryginalności, ale także od wyboru zasobu i obszaru, na którym przewagi te mogą być konstytuowane, co w efekcie powinno doprowadzić do uzyskania zgodności [Drucker 1994, s. 32] pomiędzy stanem środowiska, misją i celami oraz instrumentami umożliwiającymi ich osiągnięcie.

5. Przedsiębiorczość i strategia przedsiębiorcza

„Przedsiębiorczość to umiejętność wykorzystania okazji bez względu na będącą w aktualnej dyspozycji zasoby” [Cantillon 1755, red. i tłum. Higgs 1931].

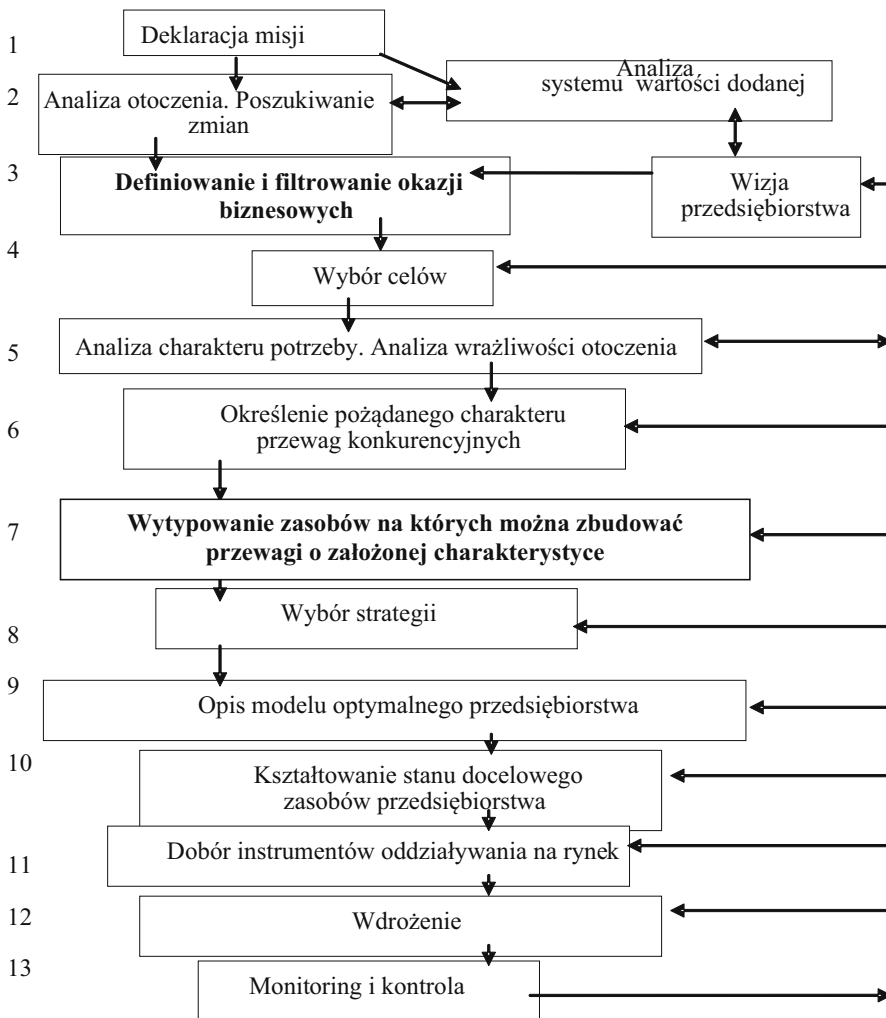
„Obecnie postrzegamy wiedzę jako zasadniczy zasób. Ziemia, praca i kapitał są głównie istotne jako ograniczenia. Bez nich nawet wiedza nie może być wykorzystana produkcyjnie. Bez nich nawet nie mogą funkcjonować zarządzający. Gdziekolwiek istnieje skuteczne zarządzanie, polegające na zastosowaniu wiedzy [...], zawsze możemy uzyskać inne zasoby” [Drucker 1994, s. 40].

W dynamicznym środowisku w procesie zarządzania szczególne miejsce zajmuje problematyka reakcji innowacyjnej, która w zasadzie poruszana jest niemal w każdej pracy naukowej, poświęconej teorii przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwem jest organizacja, która wdraża do praktyki gospodarczej wynalazki, tworząc nowe produkty, nowe rynki oraz nowe technologie. Dzięki innowacjom w jednym przedsiębiorstwie zakłócona zostaje równowaga w sektorze i mobilizacja innych przedsiębiorców, dzięki czemu gospodarka osiąga coraz wyższe stopnie rozwoju. Tworzenie innowacji i ich weryfikowanie na rynku powinno być systematycznym i zaprogramowanym działaniem każdej firmy, a zmiany w środowisku muszą być traktowane jako okazja dla doskonalenia swojej oferty i utrzymania lub poprawy pozycji rynkowej. Wygrywającymi stają się więc strategie przedsiębiorcze, opierające się na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian w otoczeniu dla wdrożenia innowacji wykorzystującej tę zmianę. Zatem strategie przedsiębiorcze

są zarazem strategiami zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie. Ich cechą jest także to, że cele wyznaczane są pierwotnie bez uwzględnienia kształtu i wartości zasobów przedsiębiorstwa, a podstawową determinantą są parametry otoczenia.

Proces kształtowania strategii przedsiębiorczej, która ma „usatysfakcjonować głównych uczestników przez ulepszenie istotnych procesów, aspektów funkcjonowania i dostosowania zasobów i organizacji” [Nayak, Drazen, Kastner 1992, s. 6], według najbardziej rozwiniętego modelu [Bielski 2000, s. 33; 2012, s. 210-212; 2007, s. 20; 2015, s. 104], powinien zatem zawierać 13 faz (rys. 3). Po fazie formułowania deklaracji misji (Faza 1) następuje Faza 2 analizy otoczenia, poszukując elementów dynamicznych ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na system wartości dodanej. Otoczenie firmy charakteryzuje się określonymi trendami, które nie mając swojej specyfiki w odniesieniu do konkretnych podmiotów, są jednak źródłem okazji możliwych do wykorzystania w różnym czasie i stopniu – w zależności od stanu zasobów poszczególnych przedsiębiorstw. Dla uzyskania poprawnych rezultatów proponuje się wykorzystanie modelu rozwoju organizacji, w którym szczególną rolę odgrywa detektor zmian, będący raczej podstawą organizacji niż elementem jej struktury, umożliwiający wychwytywanie i selekcję nawet słabych sygnałów nadchodzącej zmiany w środowisku biznesu [Sikora, Bielski 2016, s. 488]. Podkreślić należy, iż celem pierwotnym każdej strategii jest ukształtowanie lub transformacja zasobów do stanu umożliwiającego realizację przyjętej strategii. Wybór obszarów aktywności innowacyjnej jest związany z zaobserwowaną i zdefiniowaną okazją rynkową (Faza 3). Umożliwia to modyfikację i optymalizację zasobów, a także wytycza ramy w procesie wyboru celów (Faza 4). Wybór celów to zagadnienie złożone, wymagające uwzględnienia problematyki wielości celów, dynamiki, antynomii w ich formułowaniu oraz zjawiska dominacji celów sformułowanych w sposób ilościowy nad celami opisowym. Ważnym zadaniem w tej fazie jest wyznaczenie relacji pomiędzy celami i ich charakterystyka pod względem reaktywności i intensywności. Zabieg ten umożliwia ustalenie kolejności osiągnięcia poszczególnych celów. Mając na uwadze fakt, że walka na rynku odbywa się nie na produkty, ale na percepcję [Ries, Trout 1997 s. 33], dla osiągnięcia wyznaczonych celów wskazane jest analiza wrażliwości interesariuszy i charakteru potrzeby (Faza 5). Analizy te są podstawą listy i hierarchii kluczowych czynników konkurencyjności oraz mogą wskazywać typ, stopień i obszary wrażliwości uczestników rynku na sygnały pojawiające się w ich otoczeniu, w tym generowanych przez firmę. Taka analiza stwarza podstawę do określenia pożądanego charakteru przewag konkurencyjnych (Faza 6). Opracowany profil przewagi jest podstawą do znalezienia i wyznaczenia obszarów zasobowych, na których można zbudować przewagi o pożądanym charakterystyce (Faza 7). Na tym etapie

typowane są obszary innowacji wraz ze wskazaniem skali koniecznych zmian. Wybór strategii (Faza 8) umożliwi przejście do opisu modelu optymalnego firmy (Faza 9), różnego dla różnych strategii – inny do strategii frontального ataku, inny do strategii unikania konkurencji lub dla strategii lidera i jeszcze inny dla naśladowcy. Punktem wyjścia do rozważań na tym etapie jest pojawienie się wizji modelu idealnego, który po uwzględnieniu istniejących ograniczeń, wynikających także z przyjętej strategii marketingowej, przyjmie postać modelu optymalnego.



Rysunek 3. Model kreacji i implementacji strategii przedsiębiorczej

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Ekstremalne wyzwania, którym – wobec dynamiki środowiska – należy sprostać natychmiast, mogą być traktowane jako cenne doświadczenie, inwestycja w przyszłość. Współczesne firmy muszą modyfikować teorie i modele biznesowe, przeciwstawiając się tradycyjnej myśli ekonomicznej, zgodnie z którą przedsiębiorstwa działają po to, by maksymalizować zyski. Zweryfikowana przez kryzysy przydatność dotychczasowych „jedynie słusznych” modeli biznesowych w większości obszarów aktywności wymaga nowego spojrzenia i działania, ponieważ: „Głoszenie w nauce jedynie słusznych poglądów zawsze, w którymś momencie, ewoluuje w kierunku groteski” [Adamkiewicz-Drwiłło 2008, s. 389]. Do zarządzania przedsiębiorstwem o dowolnych rozmiarach w czasach pomiędzy kryzysami gospodarczymi, a nawet w ich trakcie, wystarczy zgłębić tajniki rzemiosła i wykorzystać na kolejnych etapach budowania strategii przedsiębiorczej wszystkie zaprezentowane wcześniej nowe instrumenty analityczne. Taka dojrzała strategia, obserwowana przez otoczenie, kwalifikuje firmę do grona liderów budzących zaufanie. A pamiętać należy, że: „Do budowy reputacji potrzeba 20 lat, a na jej zrujnowanie wystarczy 5 minut” [Warren Buffett: Pohrybieniuk 2010, s. 112].

Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
- Andrew J.P., Sirkin H.L., *Innowacyjność jako źródło dochodów*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2004.
- Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, R.D. Irwin, New York 1971.
- Ansoff H.I., *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review”, 1957.
- Bachnik K., *Rewolucja w CSR. Rozmowa z Waynem Visserem*, [w:] *Odpowiedzialny biznes*, „Harvard Business Review Polska”, 2011.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2001.
- Baudrillard J., *Ameryka*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2001.
- Bibb S., Kourdi J., *Trust Matters – for Organizational and Personal Success*, Palgrave Macmillan, New York 2004.
- Bielski I., *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, Rozprawy nr 125, Bydgoszcz 2007.
- Bielski I., *Marketing’96*, OPO-TNOiK, Bydgoszcz 1996.
- Bielski I., *Perspektywy marketingu w kontekście światowego kryzysu gospodarczego*, „Management”, nr 1/2012.
- Bielski I., *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000.
- Bielski I., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2015.
- Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, Optimum, „Studia Ekonomiczne”, nr 2(62)/2013.

Borden N.H., *The Concept of the Marketing Mix*, "Journal of Marketing Research", 1964.

Cantillon R., *Essai sur la Nature du Commerce en General*, 1755, H. Higgs (red. i tłum.), Macmillan, Londyn 1931.

Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Cyrson E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002.

Day G.S., *Analysis for Strategic Marketing Decisions*, West Publishing, St. Paul – Minnesota 1986.

De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

Drucker P.F., *The Age of Social Transformation*, The Atlantic Monthly, October 1994.

Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995.

Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R., *Co zagraża reputacji twojej firmy?* „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2009.

Fayol H., *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, Paris 1916.

Garvin D.A., Roberto M.A., *Czego nie wiesz o podejmowaniu decyzji*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec – sierpień 2010.

Greszta M., *Kryzys to czas na podniesienie jakości działań CSR*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2009.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Hill S., Rifkin G., *Marketing radykalny. Od Harvardu do Harleya* (tłum. K. Pyzikiewicz), Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

Jasiński L., *Myślenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przyszłości typu foresight*, Warszawa 2007.

Kant I., *Uzasadnienie metafizyki moralności* (tłum. M. Wartenberg), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971.

Kawalec P., Przedmowa. *Foresight w strategicznym zarządzaniu MŚP*, [w:] *Foresight as a Tool for Management of Knowledge Flows and Information*, "Science and Technology Studies Unit The University of York", UK, Konsorcjum FORMAKING, Warszawa 2010.

Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

Kiyosaki R.T., Fleming J., Kiyosaki K., *Biznes XXI wieku*, Rich & Dad, Instytut Praktycznej Edukacji Międzyzłesie 2012.

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

Kotler Ph., *Marketing-Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, New Jersey 1988.

Lauterborn R., *New Marketing Litany: Four P's Passé; C-Words Take Over*, Advertising Age 1990, October.

Lundin S.C., Paul H., Christensen J., *Fish! Chwyciło!*, Studio Emka, Warszawa 2001.

Magretta J., *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa 2014.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Nayak P.R., Drazen E., Kastner G., *The High-Performance Business: Accelerating Performance Improvement*, Prism I-III. 1992.

- Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Ohmae K.I., *The Mind of Strategist*, Mc Graw-Hill, New York 1982.
- Peters T.W., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, New York 1982.
- Pohrybieniuk P., *Danone – siła reputacji*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2010.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Ramachandran V.S., *Neuroscience: The New Philosophy, Reich Lecture, The Emerging Mind*, BBC Radio 4, April 2003.
- Ries A., Trout J., *22 niezmiennie prawa marketingu*, PWE, Seria: Marketing bez tajemnic, Warszawa 1997.
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, Studio Emka, Warszawa 2001.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Stanton J.L., George R.L., *Success Leaves A Marketer's Guide to Winning Strategy*, J.L Stanton & R.J. George, Philadelphia USA 1994.
- STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Townsend R., *Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju*, Książka i Wiedza, Warszawa 1976.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005.
- Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, nr 7/1999.

Killion Munyama, Lidia Shahbazyan
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Multinational Corporation – The application of Corporate Social Responsibility (CRS). The case study of LEGO Company

Korporacje międzynarodowe – zastosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (CRS). Studium przypadku firmy LEGO

Abstract: The issue of Multinational Corporation, which is broadly mentioned nowadays in many scientific studies, has a vital role to play in international business [Mayrhofer 2015; Hans 2020; Loku, Shehu Loku 2016; Harrod 2009; Dicken 1992]. One should focus on the nature and theories of the issue to understand dimensions and dispositions of different investments made by the multinational corporations. As those kind of businesses appear in almost every country, it is important to pay attention to the reviews of actions that are taken at headquarters. This article will focus on the actions promoted by the Lego Company.

Keywords: Multinational Corporation, CSR, Corporate Social Responsibility, Lego, responsibilities, Foundation, international business.

Zarys treści: Kwestia korporacji wielonarodowych, o której dziś szeroko mówi się w wielu opracowaniach naukowych, ma do odegrania istotną rolę w międzynarodowym biznesie [Mayrhofer 2015; Hans 2020; Loku, Shehu Loku 2016; Harrod 2009; Dicken 1992]. Należy skupić się na naturze i teoriach problemu, aby zrozumieć wymiary i dyspozycje różnych inwestycji dokonywanych przez międzynarodowe korporacje. Ponieważ tego typu biznesy pojawiają się niemal w każdym kraju, ważne jest, aby zwracać uwagę na przeglądy działań podejmowanych w centrali. W tym artykule skupimy się na działaniach promowanych przez firmę Lego.

Słowa kluczowe: międzynarodowa korporacja, CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, Lego, obowiązki, Fundacja, biznes międzynarodowy.

Introduction

When we talk about International Corporation, one should first consider what International Corporation is and where it stems from. It should be remembered that nowadays, the broadly understood globalization contributes to the development

of international companies.¹ It enables the flow of not only information but also goods all over the world. It is cardinal to note that; it is because of International Corporation that international companies arose. International Corporation is a company that is registered and operated in more than one real-time country and normally the International Corporation firms are partly or wholly bought by the state or controlled by the state.

The historical roots of Corporate Social Responsibility (CSR) are frequently linked by researchers to the works of Adam Smith, one of the initiator economists of eighteenth century. Adam Smith suggested that through inspiring search for productivity and letting people freely control employment, procurement and capital, capitalism is able to generate more social welfare than other economic systems. Whilst social outcomes of the capitalism are mostly profit based, some scientists consider assistance and aid principles to be fundamental for socioeconomic development. The argument claims that richer individuals and profitable private enterprises are to support poorer part of a society, thus, becoming the developers of social welfare.

With regard to corporate social responsibility. The social responsibility of business highlights the moral obligation of business toward social development. In recent years, CSR has gained growing recognition as a new and emerging form of governance in business. CSR encourages open and transparent business practices that are based on ethical values and respect for employees, communities and the environment. The wider aim of CSR is to create higher standards of living while preserving the profitability of the corporation for people both within and outside the corporation.

Firstly, as mentioned by Dr. Michael Hopkins [Hopkins 2006], companies should have economic responsibilities such as corporate social responsibility. Dr. Michael Hopkins's research shows that there is no possibility to point at one clear definition of the topic. Below is the presentation of the corporate social responsibility and discussion of the influence of Globalization:

Secondly, it is vital to realize how LEGO Company adopted and adapted to the known principles of CRS. Lego Social Responsibility, Foundation, case study and the 2020 report on Sustainability Progress will be presented in the following paragraphs:

Finally, a company that is philanthropically generous but is not aware of, or engaged in, its broader CSR role will not be in business for a very long time mainly due to lack of recognition. As Michael Porter wrote: "If companies are just being good and donating a lot of money to social initiatives then they will be wasting

1 <https://www.britannica.com/topic/Continental-Group-Inc> [access: 19.03.2021].

shareholders money. That is not sustainable in the long-run, and shareholders will quickly lose interest [Hopkins 2006].”

1. Description of corporate social responsibilities

Globalization is one of the newest trends in the contemporary environment, which implies the results achieved by enterprises. It is imperative for International enterprises to respect the principles of social responsibility in a global business environment. In particular, they should try to take into account the principles of social responsibility as applied in the global strategies, and be guided in their development by both economic and social and ethical [Chwistecka-Dudek 2016].

Corporate social responsibility (CSR) is a self-regulating business model that helps a company be socially accountable to itself, its stakeholders, and the public. By practicing corporate social responsibility, also called corporate citizenship, companies can be conscious of the kind of impact they are having on all aspects of society, including economic, social, and environmental.

To engage in CSR means that, in the ordinary course of business, a company is operating in ways that enhance society and the environment instead of contributing negatively to them. Corporate social responsibility is a broad concept that can take many forms depending on the company and industry. Through CSR programs, philanthropy, and volunteer efforts, businesses can benefit society while boosting their brands.

For a company to be socially responsible, it first needs to be accountable to itself and its shareholders. Companies that adopt CSR programs have often grown their business to the point where they can give back to society. Thus, CSR is typically a strategy that's implemented by large corporations. After all, the more visible and successful a corporation is, the more responsibility it has to set standards of ethical behavior for its peers, competition, and industry.

In the last years of the 20th century, social identification and evaluation became the focus of attention as an effect of globalization. The social aspect of globalization has appeared “unnoticed” for years along with social protests against the neoliberal version of globalization which postulates the rejection of the current classic perspectives of analyzing globalization, closing it in the “bodybuilding” and “economic” paradigm adopting a new way perception of this phenomenon – through the prism of social relations [Chwistecka-Dudek 2016].

The moral aspects of globalization are implemented through the concept of Corporate Social Responsibility (CRS), derived from the so-called stakeholder theory that is being dealt with as the basis for the contemporary approach to social obligations of an enterprise. Corporate Social Responsibility means at least

a declaration of recognition by the business community that economic activities play a culture-creating role and thus influence the shape of the social world, and management is also a field of moral activities [Chwistecka-Dudek 2016].

Social responsibility generally perceives the enterprise as an integral element of a society functioning in a socially responsible manner, i.e. fulfilling specific obligations towards society. It is the name of a concept, or rather a set of ideas, according to which business responsibility relies more than just making a profit for shareholders and it also involves discerning consequences of own decisions and taking responsibility for them. B. Rok emphasizes that “social responsibility is the foundation of running a productive activity and services aimed at building lasting, positive relationships with all interested parties. Social Responsibility also determines the features of management systems that ensure the desired course of processes or activities relevant to management objective” [Rok 2001, p. 32].



Figure 1

Source: An advertisement.

Social responsibility is made up of various types of responsibilities which, to some extent, relate to social requirements. The concept that takes into account the multifaceted nature of social responsibility allows us to distinguish four categories namely; social expectations, creating a specific pyramid, the basis of which is economic and legal responsibility [Carrol 1993, p. 35].

Opponents of social responsibility, i.e. representatives of the conservative trend, believe that it is the responsibility of enterprises and managers to maximize company profits or increase its market share, and not liability moral. The most famous representative of this trend is mentioned by M. Friedman [Friedman 1993] who presents the view that in a free market economy; there is only one type of social responsibility on the part of the business world that is to use their resources and undertake activities for the purpose of increasing profits as much as it is consistent with the rules of the game. This is possible by accepting open and free competition without deception and fraud. On the other hand, taking actions in the field of social responsibility by managers, i.e. not directly related to the purpose for which the enterprise was established, this means allocating basically shareholders' funds to charity.

Corporations operating in many cultural circles and employing staff with different nationalities cannot apply uniform standards of social responsibility, as this would impose one of the ethical systems. Because the use of the so-called universalism assumes that there is only one "world culture of management" of fundamental importance, and the differences in attitudes and values among managers are not an integral part. However, one can question if truly different cultures have different value systems, for example most, if not all, cultures condemn corruption, when some are in practice and more likely to be tempted to resort to it. In addition, it is suggested that all European managers must subscribe to the same set of values, therefore, it may be questioned whether the differences between managers, considered internationally, are greater than between managers in a given country. Research shows that both the principles of universalism and cultural relativism do not adequately explain the differences in value systems that we encounter between countries [Chryssides, Kaler 1999, p. 519].

2. Lego social responsibility

Lego Company created a special program that encourages young people to get education. The mission is to help children all around the world to go to school and perceive education as very important. The LEGO Foundation started in 1986 and since then has been working to entertain and inspire millions of children to play and learn². What is also important to mention is the fact that the company also created a special Group, where children meet with professional team and presents the positive influence of games in education.

² <https://blog.submittable.com/great-csr/> [access: 05.2021].



Figure 2

Source: Front page of the Lego Foundation.

As visible in the Figure above, The Lego Foundation want to educate people through play. One of the perspectives is to socialize children from every social background. The programs work to ensure learning through play empowers children to become creative, engaged, and become lifelong learners. The foundation is also known for its humanitarian actions.

The listed below are projects and activities that fall under each program³:

- Focus Geographies – eco-system education;
- Early childhood – to establish learning through play – Founders believe that this is the critical component of early childhood development; and
- Education – encouraging young people to get educated, making it more interesting.

The foundation stands on the belief that play may reduce the stress and anxiety around the children which leads to the growth of their socio-emotions competences later in the future. Play to learn is an innovative new program from Sesame Workshop, BRAC, and the International Rescue Committee (IRC) that harnesses the power of play to deliver critical early learning opportunities to children and caregivers affected by conflict and displacement”⁴

³ <https://www.legofoundation.com/en/what-we-do/programmes-and-projects/> [access: 05.2021].

⁴ <https://www.legofoundation.com/en/what-we-do/humanitarian/> [access: 05.2021].



Figure 3

Source: The picture from the site of the Lego Foundation presenting Humanitarian help.

3. The Lego case study

There was a case study on the topic of *how the Lego Group promotes integrity in its operations*⁵. The whole study was based on the Responsibility Report by the Lego Group published on the Global Reporting Initiative Sustainability Disclosure Database.

The study reported the Lego's impact on the environment, economy and society. The second part of the report was based on the measurements, managing and changing. The Lego Group engaged into:

- Corporate Compliance Board;
- Ethics training;
- Mandatory training on the importance of operating ethically;
- Third party due diligence.

100% sustainable packaging

Lego Company has plans to use only sustainable packaging by 2025.

⁵ Case studies, GRI Standards, GRI-2015, SDGs category.



Figure 4

Source: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/news/2020/september/sustainability/>

The graphic that presents the way of implementing sustainable products:

4. 2020 report – Sustainability Progress

- A. Children-play through the education, events bringing children together, programs Prescription for Play⁶ I USA, digital safety and well-being;
- B. Environment – In 2020, the LEGO Group announced plans to invest up to US\$400 million over three years to accelerate sustainability and social responsibility initiatives. The investment will cover both long-term investments and ongoing costs, including costs associated with removing single-use plastic in all our products, packaging and operations, the development of new sustainable materials and the investments in manufacturing equipment.⁶

⁶ https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt3bf0a1158b999773/The_LEGO_Group_Sustainability_progress_2020_FINAL.pdf [access: 05.2021].

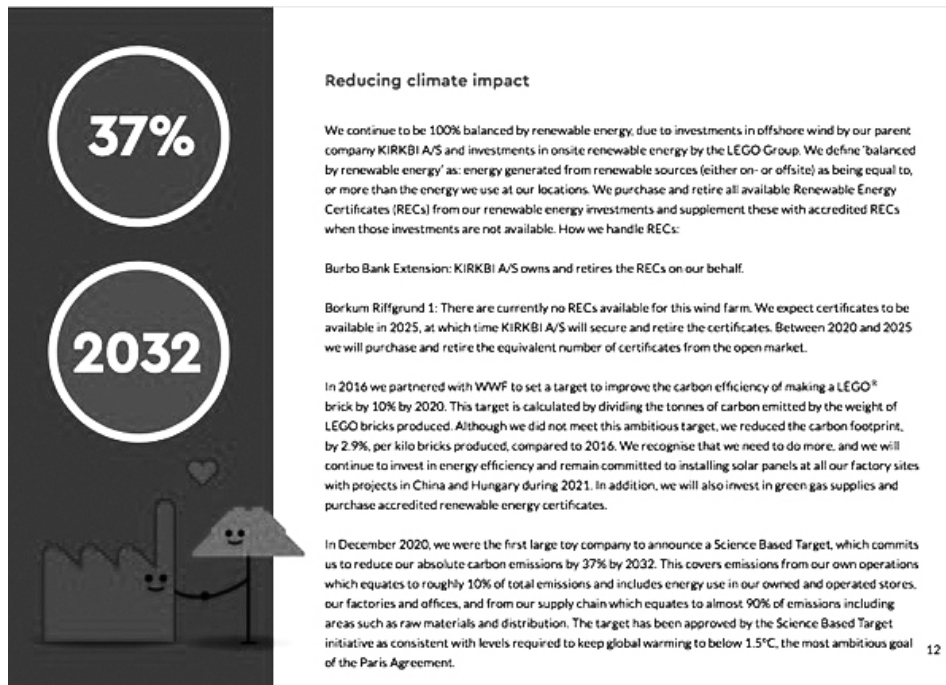


Figure 5

Source: https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt3bf0a1158b999773/The_LEGO_Group_Sustainability_progre ss_2020_FINAL.pdf [access: 05.2021].

- C. People – working on a safe and motivated workplace – the Lego Company focuses on the human right rules to support each other. Their movements are called – Ethical Business and Conduct.

The Lego Company broadly works to help our planet and to educate people. In my opinion they give a huge possibility to those who cannot find love, or happiness at home.

Conclusion

In conclusion, corporate social responsibility is the activities by which companies voluntarily give away resources. They include both social interests and environmental aspects. Being socially responsible means investing in all human resources and creating the image of an enterprise accessible and helpful to all communities. In recent times, this can also be considered a frequently used marketing gimmick. Thus, it strengthens the position of the enterprise and increases

competitiveness. Thanks to its activities, Lego contributed to the increase in the level of education by engaging in the activities of the local community in the environment the company operates from. Additionally, corporate social responsibility contributes to the creation of social campaigns. Such campaigns are aimed at helping those in need or increasing public awareness on a specific topic in this case education. It should be encouraged to support such activities for they contribute to increasing social responsibility.

Zakończenie

Podsumowując – społeczna odpowiedzialność biznesu to działania, dzięki którym firmy dobrowolnie oddają zasoby. Obejmują one zarówno interesy społeczne, jak i aspekty środowiskowe. Bycie odpowiedzialnym społecznie oznacza inwestowanie we wszystkie zasoby ludzkie i tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa dostępnego i pomocnego dla wszystkich społeczności. W ostatnim czasie można to również uznać za często stosowany chwyt marketingowy. Tym samym wzmacnia on pozycję przedsiębiorstwa i zwiększa konkurencyjność. Dzięki swoim działaniom Lego przyczyniło się do podniesienia poziomu edukacji, angażując się w działania społeczności lokalnej w otoczeniu, w którym działa firma. Dodatkowo społeczna odpowiedzialność biznesu przyczynia się do tworzenia kampanii społecznych. Takie kampanie mają na celu pomoc potrzebującym lub zwiększenie świadomości społecznej na określony temat, w tym przypadku edukacji. Należy zachęcać do wspierania takich działań, gdyż przyczyniają się one do wzrostu odpowiedzialności społecznej.

Bibliography

Literature:

Carrol A.B., *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*, South Western Publishing Co, Cincinnati Ohio 1993, p. 35.

Chryssides C., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, p. 519.

Chwistecka-Dudek H., *The Global Aspects of Corporate Social Responsibility (Globalne aspekty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw)*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, Vol. 17, No. 1/2016, p. 27-38.

Dicken P., *Global Shift: the Internationalization of Economic Activity*, 2nd ed., 492 pp., Paul Chapman Publishing, London 1992.

Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.

Hans V.B., *Multinational Corporations – A study*, February 2020.

Harrod J.W.J., *Multinational Corporations*, University of Amsterdam, [in:] “Global Transformation and World Futures: Knowles, Economy and Society”, Vol. 1, 2009, p. 203-224.

Hopkins M., *What is corporate social responsibility all about?*, “Journal of Public Affairs”, Published online in Wiley InterScience, August 2006.

Loku A., Shehu Loku N., *Multinational Corporations Development*, “International Journal of Engineering Research and Applications”, Vol. 6, Issue 3 (Part – 4), March 2016, p. 74-83, March 2016.

Mayrhofer U., *Multinational Corporations (MNCs) and Enterprises*, Wiley Encyclopedia of Management, Wiley & Sons, January 2015.

Rok B., *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, p. 32.

Internet sources:

<https://blog.submittable.com/great-csr/> [access: 05.2021].

<https://www.britannica.com/topic/Continental-Group-Inc> [access: 19.03.2021].

https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt3bf0a1158b999773/The_LEGO_Group_Sustainability_progress_2020_FINAL.pdf [access: 05.2021].

<https://www.lego.com/en-us/aboutus/news/2020/september/sustainability/> [access: 05.2021].

<https://www.legofoundation.com/en/what-we-do/humanitarian/> [access: 05.2021].

<https://www.legofoundation.com/en/what-we-do/programmes-and-projects/> [access: 05.2021].

Maryna Shevtsova, Mariusz Barczak
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Wizja Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Gospodarki na podstawie badania oczekiwań studentów I i II stopnia

**Vision of the Academic Business Incubator of WSG Bydgoszcz University on the
basis of research on the expectations of students of first and second cycle studies**

Zarys treści: Celem artykułu jest opisanie wizji funkcjonowania Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, który będzie potencjalnie konkurencyjnym i atrakcyjnym dla klienta podmiotem wsparcia przedsiębiorczości. Opracowanie artykułu poprzedziło badanie sondażowe z zastosowaniem dwujęzycznego kwestionariusza ankiety internetowej wśród studentów I i II stopnia Wyższej Szkoły Gospodarki. Badanie wykazało kluczowe i najbardziej pożądane przez studentów usługi Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, obecność których wpłynęłaby na wybór jednostki wsparcia biznesu.

Słowa kluczowe: Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, wsparcie przedsiębiorczości, wizja firmy, przedsiębiorczość akademicka.

Abstract: The aim of this article is to create a vision of the Academic Business Incubator, which will be a potentially competitive and attractive entity for entrepreneurship support. The preparation of the article was preceded by a survey using a bilingual online questionnaire among students of first and second cycle studies in WSG Bydgoszcz University. The research showed the key and most desirable services by students, the presence of which would influence the choice of the entrepreneurship support unit.

Keywords: Academic Business Incubator, entrepreneurship support, company vision, academic entrepreneurship.

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość wspierana i promowana już na etapie studiów wyższych – to klucz do zrównoważonego i efektywnego rozwoju młodego pokolenia oraz gospodarki. Skuteczna współpraca środowiska biznesowego z ośrodkami

naukowymi, edukacyjnymi i badawczymi jest podstawą innowacyjności i progresu we wszystkich branżach. Up Praktycznienie kształcenia – to kierunek, w którym następują zmiany współczesnego systemu edukacyjnego. Ciężko jest wyobrazić sobie kształcenie przyszłych specjalistów oraz przekazywanie studentom wiedzy i umiejętności niezbędnych dla dobrych pracowników, bez brania pod uwagę możliwości założenia przez nich własnych przedsiębiorstw w przyszłości.

Akademickie inkubatory przedsiębiorczości są zazwyczaj jednostkami uczelnianymi, które istnieją od dawna. Ich rola jest bardzo ważna – wspierają członków społeczności akademickiej, którzy gotowi są podjąć wyzwanie i rozpocząć drogę do realizacji marzenia, którym jest prowadzenie własnej firmy. W kontekście zmian prawnych, regulujących warunki założenia i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, rola inkubatora ciągle się zmienia. Dawniej pod adresami inkubatorów rejestrowane były młode firmy oraz wynajmowano powierzchnię biurową. W dobie rozwoju internetu i stosunkowego uproszczenia procedury zakładania własnej działalności o dowolnej formie organizacyjno-prawnej wiele mikroprzedsiębiorstw zaczęło funkcjonować online, a przedsiębiorcy już nie potrzebują osobnego biura i rejestrują firmy pod własnym adresem domowym. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości współcześnie pełnią rolę z jednej strony doradcy w zakresie księgowości i aspektów prawnych, z drugiej strony partnera, który może wystąpić jako współudziałowiec w startupie bądź obiecującym projekcie studenta, w roli inwestora albo nawet pośrednika. Każda uczelnia, zastanawiając się nad stworzeniem jednostki wspierającej przedsiębiorczość na swoim terenie, powinna przebadac społeczność akademicką pod kątem oczekiwań i potrzeb w tym zakresie.

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w teorii i praktyce

Najbardziej ogólna definicja inkubatora przedsiębiorczości brzmi: „jest to podmiot, który wspiera przedsiębiorców”. W tej definicji zawarty jest cel i podstawowa funkcja inkubatorów przedsiębiorczości. W raporcie K. Matusiaka podmioty te zdefiniowano jako „zorganizowane kompleksy gospodarcze obejmujące szeroką grupę wyodrębnionych i opartych na nieruchomości ośrodków posiadających ofertę lokalową oraz ofertę usług wspierających małe i średnie firmy. Funkcjonowanie kompleksów jest ukierunkowane na wspomaganie rozwoju nowo powstałych firm oraz optymalizację warunków dla transferu i komercjalizacji technologii poprzez określone narzędzia”¹.

1 K. Matusiak, *Raport z badań niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu w województwie dolnośląskim*, UM Województwa Dolnośląskiego, Wrocław 2004, s. 19.

Narzędzia, które są wykorzystywane przez inkubatory przedsiębiorczości w celu realizacji swoich zadań, przedstawiono poniżej:

- powierzchnia lokalowa,
- usługi doradztwa,
- pozyskanie środków finansowych,
- ocena przedsięwzięć,
- kontakt ze środowiskiem naukowym,
- klimat – efekt synergii.

Usługi doradcze świadczone są kompleksowo, czyli inkubator wspiera przedsiębiorcę na wszystkich płaszczyznach jego działalności – w finansach, rachunkowości, sprawozdawczości, w aspektach prawnych, patentowych, organizacyjnych, HR, technologicznych i administracyjnych.

Zjawiska synergiczne i klimat dotyczą zbiorowej realizacji różnych przedsięwzięć. Efekt synergii oznacza większą siłę i energię działania kilku jednostek razem w porównaniu do efektów ich pojedynczego działania. Podlegające pod inkubator podmioty działają prężniej razem dzięki współpracy i stałej wymianie informacji.

Inkubator oferuje przede wszystkim powierzchnię, a usługi doradztwa i inne są drugorzędne. Rozwojowi inkubatorów przedsiębiorczości na przestrzeni lat towarzyszyło zwiększenie zakresu usług. Obecnie taki podmiot jest w stanie wesprzeć przedsiębiorcę na wszystkich etapach – zaczynając od generowania pomysłu i tworzenia biznesplanu, poprzez otwarcie działalności gospodarczej do stanu pełnej sprawności firmy. Początki funkcjonowania mogą być monitorowane, a błędy – konsultowane. W tej kooperacji pierwsze kroki przedsiębiorcy na rynku podejmowane są wspólnie.

Rodzaje inkubatorów przedsiębiorczości wyszczególniane są na podstawie różnych kryteriów. Według celu działalności przedstawiono następującą typologię (tab. 1):

Tabela 1. Rodzaje inkubatorów przedsiębiorczości

Rodzaje inkubatorów	Cele działalności inkubatorów
Inkubatory rozwoju gospodarczego	Wsparcie firm typu startup, tworzenie nowych miejsc pracy, zwalczanie bezrobocia, szczególne wsparcie lokalnego rozwoju gospodarczego oraz klasy małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), zmniejszenie różnic pomiędzy regionalnymi i lokalnymi poziomami rozwoju gospodarczego.

Inkubatory technologiczne	Wsparcie technologicznych firm typu startup, wdrożenie innowacji, stymulowanie rozwoju branży technologicznej w połączeniu z nauką, pomoc absolwentom uczelni wyższych we wdrażaniu pomysłów racjonalizatorskich w branżach wysokich technologii (biotechnologia, telekomunikacja, energetyka, IT itd.).
Inkubatory społeczne	Integracja wszystkich grup społecznych w proces rozwoju gospodarczego, zapewnienie miejsc pracy i stymulacja przedsiębiorczości grup narażonych na wykluczenie społeczne, np. osób z niepełnosprawnościami, obcokrajowców, osób długotrwale bezrobotnych, osób o niskich kwalifikacjach zawodowych ² itd.
Inkubatory naukowo-badawcze (high-tech)	Wsparcie powstania jednostek typu <i>spin-off</i> – przedsiębiorstw, które zostały wydzielone z jednostki macierzystej (często uczelni lub placówki naukowej) w celu komercjalizacji technologii ³ , połączenie badań naukowych i przedsiębiorczości.
Inkubatory mieszane	Intensywne wsparcie lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego, stymulowanie startupów o zróżnicowanym charakterze działalności, <i>nomen omen</i> łączenie cech kilku typów inkubatorów przedsiębiorczości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Aernoudt, *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, "Small Business Economics", Vol. 23, No. 2, Dordrecht 2004.

W słowniku pojęć w zakresie innowacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości podano inną typologię inkubatorów przedsiębiorczości według celu i charakteru działalności:

preinkubatory,

- inkubatory przedsiębiorczości,
- akademickie inkubatory,
- inkubatory społeczne,
- inkubatory technologiczne,
- e-inkubatory⁴.

Akademickie inkubatory są popularnym rodzajem podmiotów wsparcia przedsiębiorczości i są tworzone przy instytucjach szkolnictwa wyższego. Takie inkubatory wspierają działalność przedsiębiorczą przede wszystkim studentów,

² R. Szarfenberg, *Marginalizacja i wykluczenie społeczne. Wykłady*, Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski, kwiecień 2006.

³ P. Tamowicz, *Przedsiębiorczość akademicka: spółki spin-off w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, s. 10-11.

⁴ K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 100.

absolwentów oraz pracowników uczelni, aczkolwiek osoby nienależące do wspólnoty uczelni, zainteresowane ofertą inkubatora, również mogą skorzystać z jego usług. Uregulowania prawne, dotyczące akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, zawarte są w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, która w całości zamieniła poprzednio obowiązującą ustawę pochodzącą z roku 2005 z późniejszymi modyfikacjami.

W uchylonej ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym określono rolę akademickich inkubatorów przedsiębiorczości jako „wykorzystanie potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transfer wyników prac naukowych do gospodarki”⁵. Głównym celem funkcjonowania inkubatora według ustawy jest „wsparcie działalności gospodarczej środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów będących przedsiębiorcami”⁶. W nowej ustawie z roku 2018 grupy docelowe w powyższym zapisie ujęte zostały bardziej konkretnie: pracownicy uczelni, doktoranci i studenci.

Utworzenie akademickiego inkubatora przedsiębiorczości jako jednostki ogólnouczelnianej wymaga zgody senatu uczelni, a powołanie dyrektora – zaciągnięcia opinii senatu. W przypadku inkubatorów w formie spółek handlowych lub fundacji tworzy się je na podstawie dokumentów ustrojowych⁷.

Zmniejszenie ryzyka w działalności gospodarczej w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości

Kluczową przyczyną, dla czego młodzi przedsiębiorcy wolą korzystać z usług inkubatorów przedsiębiorczości, jest obawa przed istotną barierą w prowadzeniu własnej firmy – ryzykiem. Ryzyko w działalności gospodarczej jest nieodłącznym aspektem funkcjonowania każdej firmy. Jest ono tym większe, im mniejsza jest skala działalności gospodarczej. Małe przedsiębiorstwo jest bardziej narażone na negatywne skutki ryzyka, niż średnie albo duże. Akademickie inkubatory przedsiębiorczości funkcjonują przede wszystkim po to, aby zmniejszyć to ryzyko i wesprzeć młodych przedsiębiorców na początkowych etapach działalności, szczególnie biorąc pod uwagę, że członkowie wspólnoty akademickiej zakładają mikro i małe firmy w ramach inkubatorów⁸.

5 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365, z późn. zm.), art. 86, ust. 1.

6 Ibidem.

7 Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, z późn. zm.), art. 148.

8 J. Pikula-Malachowska, *Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości – szansa dla młodych przedsiębiorców*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 4/2016, s. 86.

Ryzyko dzielono na rodzaje ze względu na różne kryteria. Według kryterium czasu wyróżnia się ryzyko operacyjne (krótkoterminowe) oraz strategiczne (długoterminowe), ze względu na postęp technologiczny – ryzyko statyczne i dynamiczne. Ryzyko statyczne występuje niezależnie od rozwoju technologii, np. klęski, natomiast ryzyko dynamiczne opiera się na zmianach technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych, związanych z innowacjami. Na podstawie kryterium mierzalności skutków ryzyka wyróżnia się ryzyko finansowe oraz pozafinansowe. Skutki ryzyka finansowego można przenieść bezpośrednio na wynik finansowy i ocenić wpływ wartościowo, natomiast ryzyko pozafinansowe jest trudne do zmierzenia i najczęściej jego skutki są widoczne i możliwe do przeanalizowania po dłuższym czasie⁹.

Najbardziej narażone na negatywne skutki ryzyka są mikro i małe przedsiębiorstwa, tak więc funkcjonowanie w ramach inkubatora przedsiębiorczości jest pewnym zabezpieczeniem na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń zewnętrznych lub błędów przedsiębiorcy. Usługa mentoringu (wsparcia przez osobę doświadczoną w prowadzeniu firmy) pozwala na uniknięcie błędnych decyzji, które mogą spowodować nawet całkowity upadek firmy. Coaching biznesowy, popularne w obecnych czasach zjawisko, ma na celu uwolnienie wewnętrznego potencjału młodego przedsiębiorcy, wsparcie go w radzeniu sobie z odpowiedzialnością oraz stresem, motywowanie do działania. Przedsiębiorcy korzystający z powierzchni biurowej, infrastruktury i specjalistycznego sprzętu inkubatora nie ponoszą bardzo dużych kosztów na początku prowadzenia działalności, nie są zmuszeni do brania dużych kredytów i pożyczek, ale też nie są tak narażeni na stres z powodu niskich przychodów na starcie, jak przedsiębiorcy mający długi na wejściu.

Akademickie inkubatory przedsiębiorczości oferują klientom liczne warsztaty z kształtowania i polepszania umiejętności miękkich, założenia własnej działalności, prowadzenia negocjacji biznesowych, wypełniania wniosków o dofinansowanie, działań marketingowych, zarządzania zasobami ludzkimi i wiele innych. Samorozwój przedsiębiorcy w ramach szkoleń inkubatora również jest sposobem na zmniejszenie ryzyka, gdyż obniżeniu ulega prawdopodobieństwo popełnienia znaczących błędów, podjęcia niekorzystnych dla firmy decyzji, a zwiększa się pewność siebie i skłonność do innowacyjnych działań.

9 A. Stańczak, *Ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, ZNUV 2014; 35, Warszawa 2014, s. 86.

Oczekiwania studentów Wyższej Szkoły Gospodarki wobec oferty Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości

Badania, które są fundamentem niniejszego artykułu, miały na celu zbadanie ogólnego potencjału przedsiębiorczego i chęci do założenia działalności gospodarczej studentów Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy. Obecnie (rok 2021) nie istnieje na terenie uczelni Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, natomiast Wyższa Szkoła Gospodarki posiada inne jednostki wspierające przedsiębiorczość studencką i uczestniczy w stosownych projektach unijnych.

Na koniec roku akademickiego 2019/2020 w Wyższej Szkole Gospodarki zostały przeprowadzone dwa badania ankietowe, oparte na nieznacznie różniących się merytorycznie kwestionariuszach. Każde z badań skierowane było do odrębnej grupy respondentów:

- studentów studiujących na kierunkach polskojęzycznych (193 wypełnione kwestionariusze);
- studentów studiujących na kierunkach anglojęzycznych (117 wypełnionych kwestionariuszy).

Pod uwagę brani byli wszyscy studenci Uczelni, w tym z różnych filii Uczelni, posiadający obywatelstwo polskie oraz obcokrajowcy.

Badania wśród studentów polskojęzycznych wykazały, że przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej 54% studentów jest skłonnych skorzystać z usług Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, jeśli taka jednostka uczelniana zaoferuje im wsparcie biznesowe.



Wykres 1. Skłonność do skorzystania z usług Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości – odpowiedzi studentów polskojęzycznych

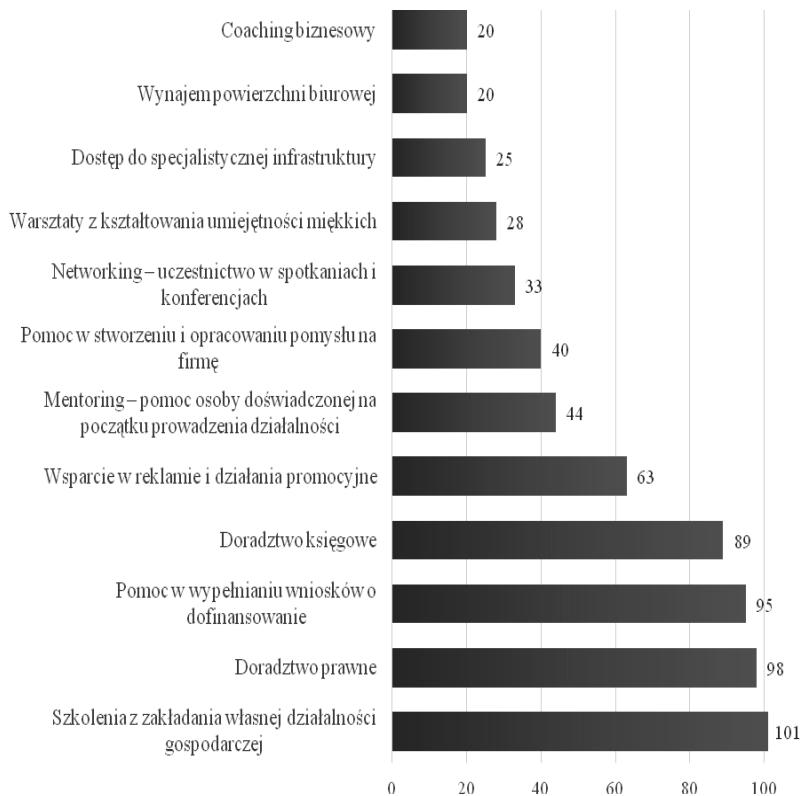
Źródło: badanie własne.

W ofercie Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości najbardziej pożądanymi usługami są:

- 1) Szkolenia z zakładania własnej działalności gospodarczej – 70% wskazań.
- 2) Doradztwo prawne – 68% wskazań.
- 3) Pomoc w wypełnianiu wniosków o dofinansowanie – 65,5% wskazań.
- 4) Doradztwo księgowo – 61% wskazań.
- 5) Wsparcie w reklamie i działania promocyjne – 43% wskazań.

Usługi, na których potencjalnym przedsiębiorcom zależy najmniej, to:

- 1) Coaching biznesowy – 14% wskazań.
- 2) Wynajem powierzchni biurowej – 14% wskazań.
- 3) Dostęp do specjalistycznej infrastruktury – 17% wskazań.
- 4) Warsztaty z kształtowania umiejętności miękkich – 19% wskazań.
- 5) Networking – uczestnictwo w spotkaniach i konferencjach, które umożliwią nawiązanie kontaktów biznesowych – 23% wskazań.



Wykres 2. Atrakcyjność usług Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości oczami polskojęzycznych studentów – liczby wskazań

Źródło: badanie własne.

Można wysunąć hipotezę, że coaching biznesowy nie jest istotny dla potencjalnych przedsiębiorców w związku z brakiem wiedzy na ten temat albo nawet stereotypami, które wokół tego rodzaju wsparcia się pojawiły. Często coaching biznesowy mylony jest z działalnością mówców motywacyjnych, którzy w opinii wielu osób nie zawsze są w stanie odpowiednio zmotywować słuchacza na dłuższy czas, aby sprawić, że podjęcie on działania i docelowo osiągnie sukces w swojej pracy. Powierzchnia biurowa może nie być stosunkowo istotna, ponieważ wiele mikro- i małych przedsiębiorstw obecnie zaczyna funkcjonować w trybie zdalnym i właściciel wykorzystuje do rejestracji i pracy swoje miejsce zamieszkania.

Badania wśród studentów anglojęzycznych wykazały, że przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej 69% studentów jest skłonnych skorzystać

z usług Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, jeśli taka jednostka uczelniana zaoferuje im wsparcie biznesowe.



Wykres 3. Skłonność do skorzystania z usług Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości – odpowiedzi studentów anglojęzycznych

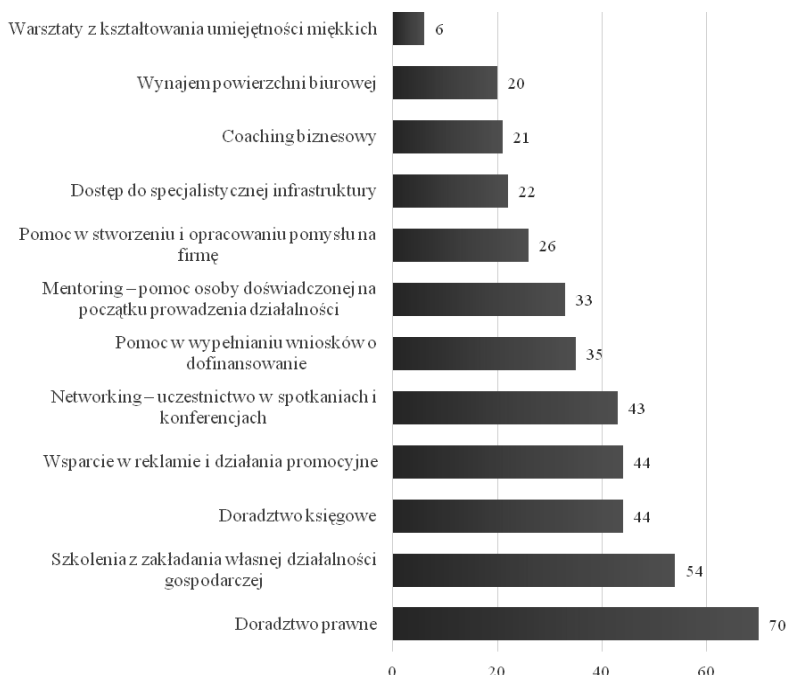
Źródło: badanie własne.

W ofercie Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości dla anglojęzycznych obcokrajowców najbardziej pożądane usługi to:

- 1) Doradztwo prawne – 74,5% wskazań.
- 2) Szkolenia z zakładania własnej działalności gospodarczej – 57% wskazań.
- 3) Wsparcie w reklamie i działania promocyjne – 47% wskazań.
- 4) Doradztwo księgowo – 47% wskazań.
- 5) Networking – uczestnictwo w spotkaniach i konferencjach, które umożliwią nawiązanie kontaktów biznesowych – 46% wskazań.

Usługi, na których potencjalnym przedsiębiorcom wśród osób anglojęzycznych pochodzących z zagranicy zależy najmniej, to:

- 1) Warsztaty z kształtowania umiejętności miękkich – 6,5% wskazań.
- 2) Wynajem powierzchni biurowej – 21% wskazań.
- 3) Coaching biznesowy – 22% wskazań.
- 4) Dostęp do specjalistycznej infrastruktury – 23% wskazań.
- 5) Pomoc w stworzeniu i opracowanie pomysłu na firmę – 28% wskazań.



Wykres 4. Atrakcyjność usług Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości oczami anglojęzycznych studentów – liczby wskazań

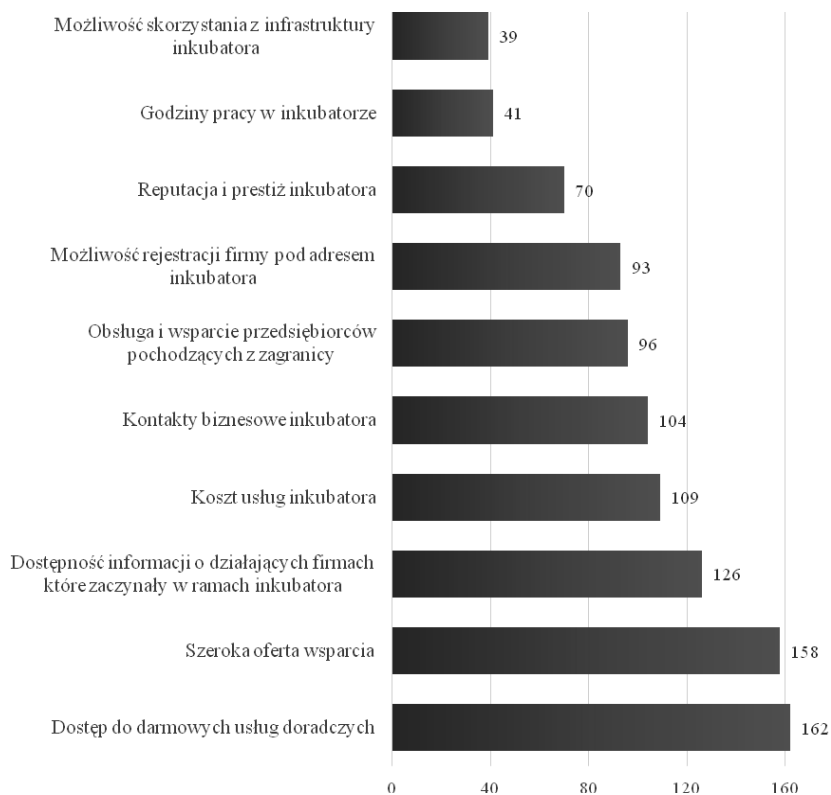
Źródło: badanie własne.

Kompetencje miękkie często nie są brane pod uwagę podczas planowania ścieżki rozwoju osobistego przez potencjalnych przedsiębiorców. Niektórzy uważają, że nie potrzebują specjalistycznych szkoleń z zakresu kreatywności, asertywności, radzenia sobie ze stresem bądź autoprezentacji. Kolejny stereotyp jest taki, że umiejętności te można nabyć samodzielnie lub też ukształtują się one z czasem w trakcie pracy na etacie albo prowadzenia własnej firmy. Owszem, z czasem one się rozwijają, natomiast niedoświadczony przedsiębiorca zdąży popełnić wiele błędów w drodze do sukcesu, które mogą skutkować poważnymi konsekwencjami dla całego przedsięwzięcia biznesowego.

Jest wiele różnych cech Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, które mogą sprawić, że przyszły przedsiębiorca zdecyduje się na współpracę z nim. Wśród najbardziej istotnych – zarówno dla polskojęzycznych respondentów, jak i anglojęzycznych, są:

- 1) Dostęp do darmowych usług doradczych – 68% wskazań ogółem.
- 2) Szeroka oferta wsparcia – 66% wskazań ogółem.

- 3) Dostępność informacji o działających firmach, które zaczynały swoje funkcjonowanie w ramach danego inkubatora – 53% wskazań ogółem.
- 4) Koszt usług inkubatora – 46% wskazań ogółem.
- 5) Kontakty biznesowe inkubatora – 43,5% wskazań ogółem.



Wykres 5. Cechy konkurencyjności Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości według polsko- i anglojęzycznych respondentów

Źródło: badanie własne.

Dla osób anglojęzycznych ważną cechą inkubatora jest obsługa i wsparcie przedsiębiorców pochodzących z zagranicy, a więc u pracowników staje się też istotna znajomość inkubatora regulacji prawnych, dotyczących obcokrajowców prowadzących firmę w Polsce. Można wysunąć hipotezę, że osoby pochodzące z zagranicy na początku swojej drogi często nie mają własnego komfortowego miejsca zamieszkania, w którym mogliby zarejestrować i prowadzić firmę, więc preferują infrastrukturę Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości.

Podsumowanie

Przeprowadzenie badań wśród studentów jest istotne z punktu widzenia prognozowania, czy Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości jest potencjalnie potrzebny na terenie danej uczelni. W Wyższej Szkole Gospodarki zdecydowana większość studentów rozważa podjęcie własnej działalności gospodarczej. Możliwe, że Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości będzie potrzebny jako jednostka wspierająca przedsiębiorczość wśród członków społeczności akademickiej. Ponad połowa ogółu studentów chętnych do założenia firmy zamierza skorzystać z usług inkubatora. W obecnych warunkach z większym prawdopodobieństwem atrakcyjny dla przyszłych przedsiębiorców będzie e-inkubator, czyli inkubator realizujący wsparcie zdalnie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że działalność Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Gospodarki powinna skupić się wokół następujących branż (wykres 6):

- handlu detalicznego i hurtowego – 17% odpowiedzi,
- nauki i rozwoju techniki – 10,5% odpowiedzi,
- oświaty i wychowania – 10% odpowiedzi,
- ochrony zdrowia – 8% odpowiedzi.

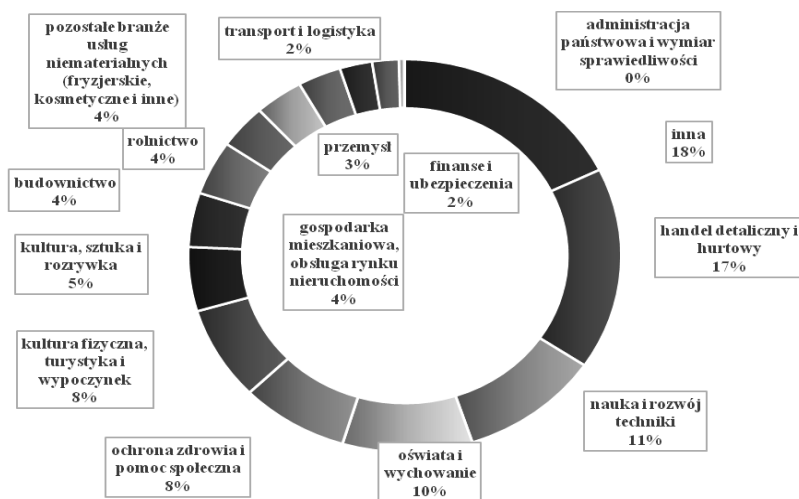
Wybrane branże i profile działalności są zgodne z kierunkami studiów, oferowanymi w Wyższej Szkole Gospodarki.

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości musi oferować następujące usługi:

- doradztwo prawne,
- szkolenia z zakładania własnej działalności gospodarczej,
- doradztwo księgowo,
- pomoc w wypełnianiu wniosków o dofinansowanie,
- wsparcie w reklamie i działania promocyjne.

Studentom brakuje środków finansowych na podjęcie działalności gospodarczej, wiedzy na temat źródeł finansowania przedsiębiorstwa, informacji o procesie prowadzenia firmy, umiejętności w zakresie prawa oraz księgowości. W związku z tym na początku swojej działalności Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Gospodarki musi zatrudnić co najmniej 3-4 osoby, które zajmą się kwestiami prawnymi i finansowymi, osobno poprowadzą

szkolenia z zakładania własnej działalności gospodarczej i wypełniania wniosków o dofinansowanie zewnętrzne oraz wspomogą klientów w marketingu, szczególnie SMM (*social media marketing*), promocji i sprzedaży.



Wykres 6. Branże, w których studenci rozważają założenie własnej działalności bądź już prowadzą firmę – odpowiedzi respondentów

Źródło: badanie własne.

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości musi być dobrze promowany, przede wszystkim wśród studentów i pracowników Wyższej Szkoły Gospodarki. Kluczem do sukcesu takiego podmiotu wsparcia jest dobrze zorganizowany przepływ informacji pomiędzy inkubatorem a potencjalnym klientem. Wskazane jest organizowanie bezpłatnych webinarów przybliżających tematy szkoleń w ramach współpracy z inkubatorem, wywiadów z firmami, które powstały w ramach tego albo innych inkubatorów przedsiębiorczości, tematycznych podcastów dla potencjalnych przedsiębiorców.

Niektóre usługi nie są kluczowymi dla studentów Wyższej Szkoły Gospodarki, natomiast mogą być oferowane jako dodatkowa zachęta dla potencjalnych klientów. Dotyczy to szkoleń z umiejętności miękkich i języków obcych oraz coachingu biznesowego.

Studenci Wyższej Szkoły Gospodarki oczekują od Uczelni większego wsparcia przedsiębiorczości, niż dotychczas. Szczególnie dotyczy to studentów kształcących się na obszarach anglojęzycznych i nieposługujących się językiem polskim. Usługi szkoleniowe i doradcze będą się cieszyły zapotrzebowaniem, więc

potencjalny inkubator lub inna jednostka uczelniana wspierająca przedsiębiorczość nie musi mieć dużej przestrzeni biurowej do wynajęcia bądź infrastruktury specjalistycznej, chyba że charakter wspieranej działalności będzie tego wymagał. Należy zwrócić szczególną uwagę na odpowiednie promowanie usług Uczelni w zakresie wsparcia przedsiębiorczości wśród studentów i absolwentów.

Badania wykazały, że istnieje wiele barier, które mogą być przyczyną niechęci do założenia własnej działalności gospodarczej. Natomiast można stwierdzić, że zdecydowana większość z nich będzie zniwelowana poprzez funkcjonowanie w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Brak wiedzy o źródłach finansowania działalności, brak wiedzy dotyczącej prowadzenia działalności, brak kompetencji, umiejętności i predyspozycji zostaną zniwelowane przez uczestnictwo w szkoleniach proponowanych w ramach usług inkubatora. Wsparcie mentorów i coachów może pomóc zmniejszyć stres, nakład pracy i czasu w związku z prowadzeniem własnej działalności oraz obawę przed niepowodzeniem. Usługi konsultacyjne, w tym doradztwo księgowe i prawne – jest to sposób na zniwelowanie bariery, którą jest biurokracja. W ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości zdobyć można nowe kontakty biznesowe oraz opracować biznesplan.

Reasumując, społeczność akademicka Uczelni jest chętna do zakładania firm, rozwoju własnych projektów, komercjalizacji innowacyjnych pomysłów i współpracy w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Docelowo taki inkubator może być otwarty nie tylko w Bydgoszczy, ale również w miastach i miejscowościach, w których znajdują się filie Wyższej Szkoły Gospodarki: w Inowrocławiu, Toruniu, Pile, Chojnicach, Działdowie, Malborku, Ełku. Zasadność otwarcia wydziału Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości powinna być potwierdzona dodatkowymi badaniami przeprowadzonymi *stricto* wśród studentów, absolwentów i pracowników poszczególnych filii.

Bibliografia

Aernoudt R., *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, "Small Business Economics", Vol. 23, No. 2, Dordrecht 2004.

Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, ETÖK, Union Haddiema Maghqudin (UHM), *Model Inkubatora Przedsiębiorczości dla szkół zawodowych*, Erasmus+, Lublin 2016.

Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

Matusiak K., *Raport z badań niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu w województwie dolnośląskim*, Wrocław 2004, dostępny w: <http://www.innowacje.dolnyślask.pl/zalaczniki/059_raportzbadanniekomercyjnych.pdf> .

Matusiak K., *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, ITE – Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom – Łódź 2006.

Pikuła-Małachowska J., *Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości – szansa dla młodych przedsiębiorców*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 4/2016, s. 83-90.

Stańczak A., *Ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula, Warszawa 2014.

Stańczuk J., *Bariery i szanse rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce*, [w:] *Oeconomica* 270 (55), Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Szczecin 2009.

Szarfenberg R., *Marginalizacja i wykluczenie społeczne*. Wykłady, Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski, kwiecień 2006, dostępny w: <http://www.owes.info.pl/biblioteka/wyklad_wykluczenie_spoeczne.pdf>.

Świeszczak K., *Uwarunkowania skuteczności działania inkubatorów przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Łódź 2016.

Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka: Spółki spin-off w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 2003 r. o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz. U. 2003 nr 159, poz. 1537).

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, z późn. zm.).

Beata Sadowska, Grażyna Sipińska
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Zarządzanie „zespołem” w uczelni publicznej na przykładzie „Zespołu Rachunkowości” w świetle ustawy 2.0 – ujęcie teoretyczne

**Managing a “team” in a public university on the example of “Accounting Team”
based on the Act 2.0 – theoretical approach**

Zarys treści: Zarządzanie „zespołem” w uczelni publicznej bazuje na praktyce zarządzania personelem. Zarządzanie to zakłada wysoką wartość ludzkiego kapitału oraz generowanie wartości dla pracodawcy. Aby te wartości mogły być notowane, należy odpowiednio kierować „zespołem” pracowników, inwestując w niego. Do zarządzania personelem wykorzystuje się instrumenty finansowe i pozafinansowe, określone koncepcje i metody postępowania. Celem artykułu jest rewizja funkcji zarządzania „zespołem” w uczelni publicznej w świetle zmian ustawy 2.0 na przykładzie „Zespołu Rachunkowości”. Wykorzystano następujące metody i techniki badawcze: krytyczną analizę krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu, analizę polskich aktów prawnych, obserwację.

Słowa kluczowe: rachunkowość, zarządzanie, kapitał ludzki.

Abstract: Managing a “team” in a public university is based on the practice of personnel management. This management assumes a high value of human capital and the generation of value for the employer. In order for these values to be recorded, the “team” of employees must be properly managed by investing in it. For personnel management, financial and non-financial instruments are used, as well as specific concepts and methods of conduct. The aim of the article is to revise the management function of the “team” in a public university in the light of the amendments to Act 2.0 on the example of the “Accounting Team”. The following research methods and techniques were used: critical analysis of domestic and foreign literature on the subject, analysis of Polish legal acts, observation.

Keywords: accounting, management, human capital.

Wstęp

Ważnymi organizacjami, należącymi do sektora publicznego, są uczelnie publiczne. Ich rola w kształceniu społeczeństwa wiedzy i współkreowaniu

gospodarki opartej na wiedzy jest szczególna. Realizacja zadań stojących przed współczesnymi uczelniami wymaga poszukiwań nowatorskich rozwiązań w zakresie zarządzania uczelnią, w tym zarządzania „zespołami”¹ pracowników. Zarządzanie to ma swój oceniający i rozwojowy wymiar. Kierownik zespołu pracowników, występujący jako osoba oceniająca prace swoich podwładnych, może napotkać trudności związane z połączeniem roli „sędziego” z rolą „mentora” czy „tutora”. Podstawowe kwestie związane z tym obszarem obejmują m.in. dobre relacje, porozumiewanie się z pracownikami, włączanie podwładnych w bieżące problemy zespołu, w którym są zatrudnieni oraz dbałość o ich utożsamianie się z organizacją. Systemowe zarządzanie „zespołem” w uczelni publicznej na przykładzie „Zespołu Rachunkowości”² obejmuje: zarządzanie wiedzą, umiejętnościami, indywidualne postawy, motywacje, doświadczenie jednostek. Kierowanie personelem powinno być tak prowadzone, aby generowało w długim okresie wymierną wartość dla uczelni publicznej. Z punktu widzenia zamierzeń strategicznych uczelni pracownicy danego „zespołu”, mogą być motorem rozwoju – rozumianym zarówno jako rozwój organizacji, jak też rozwój osobisty i związany z nim rozwój poszczególnych kompetencji będących w „posiadaniu” konkretnych osób – pracowników.

Poszukując obszaru/problemu badawczego, autorki zadały następujące pytanie: *Czy dobrze przygotowany, dobrze zmotywowany i bardzo dobrze kierowany (nadzorowany) pracownik jest gwarantem sukcesu „Zespołu” uczelni publicznej?*. Celem artykułu jest rewizja funkcji zarządzania zespołem w uczelni publicznej w świetle zmian ustawy 2.0 na przykładzie „Zespołu Rachunkowości”. W opracowaniu wykorzystano następujące metody badawcze:

- krytyczną analizę krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu;
- analizę polskich aktów prawnych;
- obserwację.

W artykule wskazano, że jednym z ważniejszych celów zarządzania „zespołami” jest ukształtowanie pożądaných kompetencji kadr (pracowników i kierowników). Wokół nich skupiają się procesy i decyzje dotyczące doboru kadr,

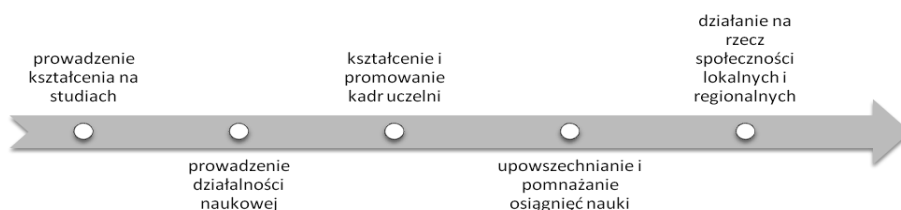
1 Przez pojęcie „Zespołu” autorki rozumieją wyodrębnioną jednostkę organizacyjną uczelni publicznej, zorganizowaną np. w Instytucie Zarządzania, Instytucie Ekonomii (np. Katedra Zarządzania, Katedra Logistyki, Katedra Ekonomii wraz z pracownikami).

2 Przez pojęcie „Zespołu Rachunkowości” autorki rozumieją grupę ludzi (pracowników) zatrudnioną w uczelni publicznej w formalnych strukturach tej uczelni, zorganizowanych np. w Instytucie Rachunkowości, Katedrze Rachunkowości, Zakładzie Rachunkowości.

szkolenia, metod motywowania, kształtowania karier, przewodzenia i organizowania. Podkreślono i zasygnalizowano również, że na zachowanie się jednostki wpływa – oprócz motywacji, cech osobowości i umiejętności – uznawany w organizacji system wartości.

1. „Konstytucja dla Nauki” – ustawa 2.0

Misją systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest prowadzenie najwyższej jakości kształcenia oraz działalności naukowej, kształtowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach. Uczelnie oraz inne instytucje badawcze realizują misję o szczególnym znaczeniu dla państwa i narodu: wnoszą kluczowy wkład w innowacyjność gospodarki, przyczyniają się do rozwoju kultury, współkształtują standardy moralne obowiązujące w życiu publicznym. Każdy uczony ponosi odpowiedzialność za jakość i rzetelność prowadzonych badań oraz za wychowanie młodego pokolenia. Podstawowe zadania uczelni publicznej przedstawiono na rys. 1.



Rysunek 1. Podstawowe zadania uczelni publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, Warszawa.

Artykuł 112 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wskazuje, iż pracownikami uczelni są nauczyciele akademicki oraz pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Nauczycieli akademickich zatrudnia się w grupach pracowników:³

- dydaktycznych,
- badawczych,
- badawczo-dydaktycznych.

³ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, Warszawa 2018.

Największą grupę pracowników w uczelni publicznej stanowią pracownicy badawczo-dydaktyczni. Do podstawowych obowiązków nauczyciela akademickiego będącego pracownikiem badawczo-dydaktycznym należy⁴:

- 1) prowadzenie działalności naukowej;
- 2) kształcenie i wychowywanie studentów lub uczestniczenie w kształceniu doktorantów;
- 3) uczestniczenie w pracach organizacyjnych na rzecz uczelni;
- 4) stałe podnoszenie kompetencji zawodowych.

Nauczyciela akademickiego obowiązuje system zadaniowego czasu pracy. Problematyka związana z ustawą 2.0, statutami uczelni publicznych czy zakresem obowiązków poszczególnych grup pracowników zespołów/instytutów/katedr w Polsce jest przedmiotem zainteresowania różnych autorów. Badania naukowe w tym zakresie prowadzą m.in.: J. Szczepański⁵; D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot⁶; A. Bednarczyk-Płachta⁷; D.A. Michałowska⁸; P. Urbanek⁹.

2. Statut uczelni publicznej

Statut jest zbiorem przepisów określających strukturę, zadania i sposób działania uczelni publicznej. Ogólne zasady polityki kadrowej w tej jednostce ustala rektor, który w drodze zarządzenia nadaje regulamin pracy uczelni publicznej oraz regulamin wynagradzania pracowników. Regulamin pracy uczelni publicznej określa w szczególności zasady ustalania zakresu obowiązków nauczycieli akademickich dla poszczególnych grup pracowników i rodzajów stanowisk, rodzaje zajęć dydaktycznych objętych zakresem tych obowiązków, w tym wymiar

4 Ibidem.

5 J. Szczepański, *Nauka o polityce w świetle Ustawy 2.0 i aktów wykonawczych*. „Przegląd Europejski” nr 1/2020, s. 9-20.

6 D. Antonowicz, *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020.

7 A. Bednarczyk-Płachta, *Jakość zmian prawa o szkolnictwie wyższym a orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego w zakresie nadzoru fachowego nad uczelniami*, *Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały* 2019, nr 24.1, s. 117-134.

8 D.A. Michałowska, *Prestiż współczesnego naukowca w globalnej perspektywie świata akademickiego*, [w:] A. Żywczok, M. Kitlińska-Król (red.), *Naukowcy. Osobowość, rola, profesjonalizm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019, s. 199-211.

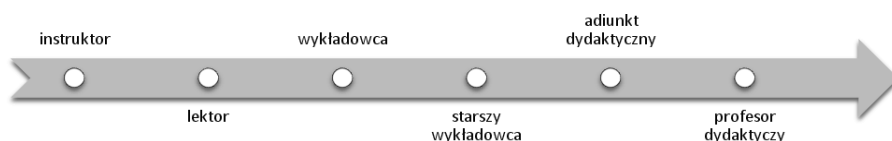
9 P. Urbanek, *Reforma systemu szkolnictwa wyższego w Polsce z perspektywy teorii agencji*, „*Nauka i Szkolnictwo Wyższe*”, nr 1-2 (53-54), 2019, s. 307-330.

zajęć dydaktycznych oraz innych obowiązków dla poszczególnych stanowisk, a także zasady obliczania godzin dydaktycznych.

Nauczyciela akademickiego w grupie pracowników badawczych oraz w grupie pracowników badawczo-dydaktycznych zatrudnia się na stanowisku¹⁰:

- profesora;
- profesora, np. Uniwersytetu Wrocławskiego, Uniwersytetu Szczecińskiego, będącego w rozumieniu ustawy stanowiskiem profesora uczelni;
- adiunkta;
- asystenta.

Nauczyciela akademickiego w grupie pracowników dydaktycznych zatrudnia się na określonych stanowiskach, co przedstawiono na rys. 2.



Rysunek 2. Stanowiska pracy nauczycieli akademickich w grupie pracowników dydaktycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r.

Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, Warszawa 2018.

Do podstawowych obowiązków nauczyciela akademickiego, będącego pracownikiem:

- 1) dydaktycznym – należy kształcenie i wychowywanie studentów lub uczestniczenie w kształceniu doktorantów;
- 2) badawczym – należy prowadzenie działalności naukowej lub uczestniczenie w kształceniu doktorantów;
- 3) badawczo-dydaktycznym – należy prowadzenie działalności naukowej, kształcenie i wychowywanie studentów lub uczestniczenie w kształceniu doktorantów.

Nauczyciel akademicki jest obowiązany do uczestniczenia w pracach organizacyjnych na rzecz uczelni publicznej oraz stałego podnoszenia kompetencji zawodowych.

¹⁰ Szerzej: Załącznik do Uchwały nr 58/2019 Senatu Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 30 maja 2019 r. w sprawie przyjęcia Statutu Uniwersytetu Szczecińskiego, <https://www.usz.edu.pl> [dostęp: 21.07.2019 r.].

3. Rola i zadania Zespołu Rachunkowości – przykład jednostki organizacyjnej uczelni publicznej

Zespół Rachunkowości tworzą najczęściej pracownicy badawczo-dydaktyczni. Ich czas pracy jest określony zakresem obowiązków naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych. Nauczyciele akademicy zatrudnieni w Zespole Rachunkowości są obowiązani w szczególności w zakresie obowiązków:

- 1) naukowych – prowadzić badania naukowe i prace rozwojowe, rozwijać twórczość naukową, kształcić kadre naukową, wykonywać obowiązki egzaminatora i recenzenta. Ich zadania obejmują szeroki zakres tematyczny, tj.: podstawy rachunkowości, rachunkowość finansowa i zarządcza, rachunkowość budżetowa, rachunkowość bankowa, budżetowanie, rachunek kosztów, controlling;
- 2) dydaktycznych – kształcić i wychowywać studentów, w tym nadzorować opracowywanie przez studentów prac zaliczeniowych, semestralnych, dyplomowych pod względem metodycznym i merytorycznym. Zadania dydaktyczne nauczycieli to również przekazywanie wiedzy na temat praktycznych aspektów pracy księgowego, controllera czy biegłego rewidenta. To kształtowanie postaw studentów w wymiarze psychologiczno-społecznym. Celem nauczyciela akademickiego jest kreowanie postaci księgowego oraz przedstawianie go jako „zawodu przyszłości”. To prezentowanie studentom rzetelnego wizerunku tego zawodu;
- 3) organizacyjnych – uczestniczyć w pracach organizacyjnych uczelni (praca w komisjach i zespołach uczelnianych, organizacja seminariów, konferencji).

Podstawowym zadaniem pracowników Zespołu Rachunkowości jest przekazywanie studentom wiedzy i umiejętności oraz możliwości doskonalenia kwalifikacji niezbędnych dla wykonywania zawodu księgowego zgodnie z przepisami prawa, profesjonalnymi standardami, dobrą praktyką i zasadami etycznymi oraz przy poszanowaniu interesu publicznego. To popularyzowanie pozycji i znaczenia zawodu księgowego oraz innych zawodów związanych z rachunkowością. Pracownicy badawczo-dydaktyczni dążą do rozwoju teorii i doskonalenia praktyki rachunkowości oraz dziedzin związanych z rachunkowością, zajmują się również popularyzacją rozwiązań europejskich i światowych w zakresie rachunkowości.

Do zadań pracowników Zespołu Rachunkowości należy również:

- rozpowszechnianie wyników badań naukowych obejmujących zakres rachunkowości, finansów oraz controllingu i zarządzania przez publikowanie ich wyników oraz prezentowanie tych wyników na konferencjach naukowych;
- organizowanie i aktywne uczestniczenie w seminariach i konferencjach naukowych;
- recenzowanie prac z zakresu rachunkowości;
- pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania monografii naukowych z zakresu rachunkowości;
- opieka nad praktykami zawodowymi z zakresu rachunkowości i finansów;
- udział w pracach zespołów ds. jakości i programów kształcenia przedmiotów dotyczących rachunkowości;
- prowadzenie konsultacji.

4. Rola przywództwa w organizacji

Zespołom o wysokiej efektywności potrzebne jest przywództwo i odpowiednia struktura, aby wyznaczyć im kierunek działania oraz zapewnić realizację założeń zarówno ustawy 2.0, jak i zapisów zawartych w aktach wewnętrznych uczelni publicznej (statut, regulaminy). Przywództwo jest potrzebne do uzgadniania szczegółów pracy Zespołu Rachunkowości, ich dostosowywania do realizacji zadań określonych w aktach prawnych (zewnętrznych i wewnętrznych), do integracji indywidualnych kompetencji i umiejętności poszczególnych pracowników¹¹.

W świetle ustawy 2.0 wydaje się oczywiste, iż rolą kierownika Zespołu Rachunkowości będzie świadome angażowanie pracowników Zespołu Rachunkowości do efektywnej i skutecznej realizacji zadań. Kierownik będzie w przyszłości mniej zajmował się tym, jak wykonać dane zadanie, bardziej zaś będzie się skupiał na tym, jak stworzyć zespół, który zrealizuje zadanie na odpowiednim poziomie i zapewni wysoką jakość zrealizowanego zadania¹². Zaangażowanie ludzi w realizację celów uczelni publicznej zależy od możliwości i motywacji

11 Por.: P. Peter, P. Northouse, G. Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, Sege, London 2010, p. 6; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 205.

12 Szerzej: U.R. Muller, *Szczuple organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 152.

poszczególnych pracowników Zespołu Rachunkowości¹³. Czym w takim razie powinno być współczesne (nowoczesne) przywództwo? I czy ustawa 2.0 wymaga takiego przywództwa? Wydaje się, że obecnie zarówno Zespołami Rachunkowości, jak również innymi zespołami uczelni publicznych kierują znakomici przywódcy. Zdaniem autorek współczesne (nowoczesne) przywództwo to zdolność wpływania na grupę ludzi, aby osiągała określone cele. Współczesny przywódca musi się charakteryzować określonymi cechami charakteru, tak aby motywować „wszystkich” członków zespołu do „równego” angażowania się w wykonywaną pracę¹⁴.

Zgodzić się należy z R. Mrówką¹⁵, że: „przywództwo opiera się na osobie, która sprawia rzeczy, które bez niej by się nie dokonały. Przywództwo to zdolność do podejmowania pewnych działań lub tworzenia idei w określonej grupie (organizacji, społeczeństwie, jednostce), które przyciągają i koncentrują członków owej grupy w długim czasie”¹⁶.

O nowoczesnym przywództwie można mówić wówczas, gdy jednostkę społeczną (kierownika Zespołu Rachunkowości) charakteryzują określone wymiary zaufania, takie jak¹⁷:

- 1) Prawość: prawdomówność, uczciwość, etyka.
- 2) Kompetencje: wiedza oraz umiejętności techniczne i społeczne.
- 3) Konsekwencja: wiarygodność, przewidywalność, trafność osądu.
- 4) Lojalność: chęć chronienia swojego członka zespołu oraz ułatwianie mu „zachowania twarzy” (jeśli zachodzi taka potrzeba).
- 5) Otwartość: chęć otwartego dzielenia się pomysłami i informacjami, innowacyjność, zaufanie.
- 6) Partnerstwo: umiejętność słuchania pracownika, możliwość swobodnego wypowiedzania się przez obie strony, zarządzanie argumentami.

Problematyką zarządzania, zachowań indywidualnych, typami osobowości pracownika, reengineeringiem, racjonalizacją i rewitalizacją zajmują się m.in.:

13 Szerzej: J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 238.

14 Takie podejście jest obecnie gwarantowane ustawą 2.0. Wszyscy pracownicy muszą się wykazać odpowiednią liczbą artykułów naukowych. Przed wejściem w życie ustawy 2.0 nie wszyscy pracownicy publikowali artykuły naukowe lub publikowali jeden rocznie.

15 R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 14.

16 Ibidem.

17 Szerzej: P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 207.

C. Howorth, M. Wright, P. Westhead, D. Allcock¹⁸, M.N. Chaker¹⁹, B. Fanning²⁰, B. Schneider i in.²¹, E. Hoyle²², J.R.B. Halbesleben²³, C. Dubar, P. Tripier, V. Boussard²⁴.

5. Podstawy zachowań indywidualnych w Zespole Rachunkowości

Pomiędzy zadowoleniem z pracy a wydajnością pracownika zachodzą określone związki. Zachowania indywidualne w organizacji są determinowane przez zmienne osobowości jednostki społecznej. Na wykonywanie obowiązków służbowych ma wpływ wiele czynników, m.in. system motywowania pracowników, zarówno płacowy, jak i pozapłacowy²⁵. W uczelni publicznej podstawy zachowań indywidualnych pracowników są determinowane przez takie kategorie, jak: szacunek, prestiż, ambicje, wpływ, uznanie, mentoring, tutoring.

W pracy jednostka indywidualna charakteryzuje się wieloma postawami, takimi jak: zadowolenie z pracy, zaangażowanie w wykonywaną pracę lub brak zaangażowania, utożsamianie się z daną uczelnią publiczną poprzez stopień identyfikowania się z pracodawcą oraz lojalność wobec pracodawcy, duma z tego, w której uczelni publicznej jest zatrudniony pracownik.

Występują również postawy biernie, czyli polegające na tym, że dana jednostka indywidualna wykonuje jedynie podstawowe obowiązki służbowe, nie integrując się ani z uczelnią publiczną, ani z Zespołem Rachunkowości, w którym jest bezpośrednio zatrudniona. Taka postawa nie generuje wysokiej wartości dodanej dla pracodawcy. Postawa zachowawcza pracownika Zespołu Rachunkowości nie powinna być akceptowana, gdyż nie przyczynia się do kreowania bardzo dobrego wizerunku Zespołu, przez co Zespół Rachunkowości może być gorzej

18 C. Howorth, M. Wright, P. Westhead, D. Allcock, *Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts*, "Small Business Economics", No. 47 (3)/2016, pp. 803-817.

19 M.N. Chaker, *What Accountancy Skills are Acquired at College?*, "International Journal of Business and Social Science", Vol. 2 (18), 2011.

20 B. Fanning, *Human resource management: The road to professionalization in the UK and USA*, Ph.D. dissertation, master's thesis, Kingston University, London 2011.

21 B. Schneider et al., *What is this Thing Called Fit?*, [in:] A. Anderson, P. Herriot (eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Chichester; New York 1999.

22 E. Hoyle, *Professionalization and deprofessionalization in education*, [in:] E. Hoyle, J. Megarry (eds.), *World Yearbook of Education 1980. The Professional Development of Teachers*, Routledge, London 2012.

23 J.R.B. Halbesleben, *Positive Coworker Exchanges*, [in:] L. Turner de Tormes Eby, T.D. Allen (eds.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York 2012.

24 C. Dubar, P. Tripier, V. Boussard, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris 2011.

25 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 61.

oceniany na tle podobnych jednostek w Polsce. Zachowawcze, biernie postawy pracowników danego zespołu mogą być przyczyną niższego naboru studentów w nowym roku akademickim na kierunek studiów: finanse i rachunkowość. W dłuższej perspektywie uczelnia publiczna będzie ponosiła wyższe koszty promocji i reklamy.

Kluczem z punktu widzenia samego pracownika jest **zadowolenie z pracy**. Do najważniejszych czynników sprzyjających zadowoleniu z pracy należą: intelektualne wyzwania związane z pracą, sprawiedliwe wynagrodzenie, odpowiednie warunki pracy i przychylnie nastawieni współpracownicy oraz kierownicy. Jeżeli pracownik dobrze wykonuje swoje obowiązki służbowe, to odczuwa wewnętrzną satysfakcję, powinien zostać doceniony. Jeżeli pracodawca dostrzega zaangażowanie pracownika, to nagradza jego wydajność poprzez dodatkowe wynagrodzenie, nagrodę, uznanie, awans, pochwałę. Czynniki te przyczyniają się do większego zadowolenia z pracy, co automatycznie będzie generowało wyższą wartość dodaną dla pracodawcy, wyższą jakość świadczonych usług oraz konkurencyjność. Zadowolony, spełniony pracownik przyczynia się do budowy bardzo dobrego wizerunku uczelni publicznej, w której jest zatrudniony.

Brak zadowolenia z pracy pracownika Zespołu Rachunkowości może skutkować tym, że pracownik będzie osiągał jedynie minimalne wyniki, według których będzie oceniany zgodnie z obowiązującymi aktami prawa. Nie będzie się angażował w dodatkowe zadania, nie będzie realizował nadprogramowych celów jednostki organizacyjnej, np. nie będzie widział potrzeby napisania kolejnego artykułu naukowego, monografii naukowej czy wniosku do NCN-u czy NCBiR-u. Osiągnie jedynie wymagane minimum, które zapewni mu dalsze zatrudnienie (okresowa ocena pracownicza).

W tym miejscu rodzi się pytanie: Jak było dotychczas w zespołach pracowniczych uczelni publicznych i jak będzie po zmianach według nowej ustawy 2.0? Jak będzie wyglądała przyszła parametryzacja jednostek? Czy pracownicy będą pisali i publikowali tylko tyle, ile muszą? I jakie zmiany w obszarze zarządzania personelem będą następowały? Jak będą oceniane uczelnie publiczne, wydziały, instytuty oraz poszczególne jednostki organizacyjne, np. poszczególne katedry i ich pracownicy? Czy w związku ze zmianami w tym zakresie można się spodziewać fluktuacji kadr? Czy uczelnie publiczne będą atrakcyjnym miejscem pracy dla młodych pracowników?

Samo zadowolenie z pracy pracownika oraz postawy nie kreują wartości dla uczelni czy zespołu. Ważna jest również osobowość pracownika. Niektórzy pracownicy są cisi i bierni, inni są hałaśliwi i agresywni. Kiedy opisuje się pracownika w takich kategoriach, jak: cichy, bierny, hałaśliwy, agresywny, ambitny,

lojalny, klasyfikuje się go według cech osobowości. Osobowość danego pracownika jest kombinacją cech psychologicznych. Jednym z powszechnie stosowanych układów odniesienia do analizy osobowości pracownika jest wskaźnik typu według Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)²⁶. Według tego wskaźnika klasyfikuje się jednostki społeczne do określonych grup, np.:

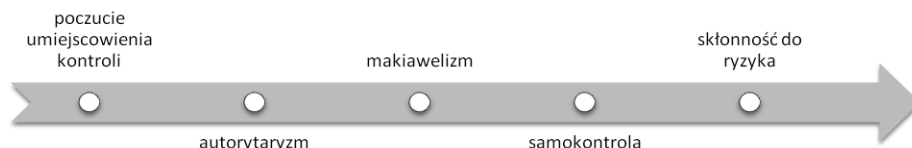
- ekstrawertyczne – introwertyczne (E albo I);
- empiryczne – intuicyjne (S albo N);
- myślące – czujące (T albo F);
- postrzegające – osądzające (P albo J).

Tabela 1. Typy osobowości pracownika

Symbol	Typ osobowości	Cechy charakteru	Przykład pracownika uczelni publicznej	Przykład pracownika Zespołu Rachunkowości
INTJ	Wizjoner	<ul style="list-style-type: none"> • oryginalność myślenia • silne dążenie do realizacji swoich celów • realizacja zadań • cechy przywódcze • asertywność • umiejętność zarządzania ludźmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Rektor • Prorektor 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrektor instytutu • Zastępca dyrektora instytutu • Kierownik katedry rachunkowości • Kierownik zakładu rachunkowości
ESTJ	Organizator	<ul style="list-style-type: none"> • praktyczność • realistyczność • rzeczowość • naturalne uzdolnienia • pomysłowość • odwaga • uzdolnienia logistyczno-techniczne 	<ul style="list-style-type: none"> • Kierownictwo wyższego szczebla • Dziekan • Dyrektor instytutu 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastępca kierownika katedry • Zastępca kierownika zakładu • Adiunkt • Asystent • Wykładowca
ENTP	Konceptualista	<ul style="list-style-type: none"> • szybkość działania • bystrość • wszechstronne uzdolnienia • pomysłowość • umiejętność rozwiązywania problemów • zaangażowanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownik (jednostka) wyjątkowa na każdym szczeblu struktury organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownik (jednostka) wyjątkowa w każdej jednostce organizacyjnej instytutu rachunkowości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 68-69.

Do przewidywania i wyjaśniania zachowań pracowników w uczelni publicznej mogą służyć inne kategorie cech osobowości pracowników, co przedstawiono na rys. 3.



Rysunek 3. Kategorie cech osobowości pracowników służące do przewidywania i wyjaśniania zachowań pracowników w uczelni publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Schermerhorn, J. Hunt, N. Osborn, *Basic Organizational Behavior*, J. Wiley & Sons, Inc., New York 1997; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 71.

Niektórzy ludzie uważają, że ich los zależy od przypadku lub szczęścia, losem jedynie częściowo kierują sami. W tym wypadku poczucie *umiejscowienia kontroli jest wewnętrzne*: pracownicy tacy uważają, iż sprawują kontrolę nad swoim przeznaczeniem. Osoby, które uważają, iż nad ich życiem kontrolę sprawują inni, *umiejscawiają kontrolę na zewnątrz*. Badania potwierdzają, że pracownicy, którzy charakteryzują się znacznym poczuciem umiejscowienia kontroli na zewnątrz, są mniej zadowoleni ze swojej pracy, są bardziej wyalienowani z otoczenia i mniej angażują się w pracę niż ci, którzy umiejscawiają ją wewnątrz²⁷.

W odniesieniu do pracowników Zespołu Rachunkowości należy ich podzielić na takich, którzy świadczą pracę jedynie na uczelni oraz tych, którzy dodatkowo są zatrudnieni na etacie w praktyce gospodarczej (spółki, przedsiębiorstwa prywatne, konsorcja, działalność gospodarcza). Można stwierdzić, iż pracownicy Zespołu Rachunkowości, zatrudnieni dodatkowo w praktyce gospodarczej, *umiejscawiają kontrolę na zewnątrz*, przez co mogą być mniej zadowoleni z pracy na uczelni. Są bardziej wyalienowani z bezpośredniego miejsca zatrudnienia w uczelni wyższej, gdyż muszą dzielić swój czas pomiędzy dwa zakłady pracy, przez co integracja z pracownikami Zespołu Rachunkowości może być ograniczona. Zdarza się, że mniej angażują się w pracę na rzecz macierzystej uczelni ze względu na ograniczenia czasowe, co dodatkowo wywołuje poczucie niesprawiedliwości u pracowników, których jedynym miejscem pracy jest uczelnia publiczna. Mniejsze zaangażowanie w pracę jest spowodowane wieloma innymi czynnikami, m.in. porównaniami w zakresie otrzymywanego wynagrodzenia, brakiem

²⁷ Ibidem, s. 71.

możliwości awansu (trud z tym związany), brakiem systemu motywacyjnego w uczelni wyższej lub brakiem wystarczających środków publicznych na nagrody za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne oraz organizacyjne.

Osoby o poglądach *autorytarnych* będą bardziej efektywne w sytuacjach, w których realizowane są zadania mocno ustrukturyzowane, a powodzenie i sukces zależą od ścisłego przestrzegania reguł, zasad i przepisów. Ludzie charakteryzujący się *makiawelizmem* są pragmatyczni, zachowują dystans emocjonalny i uważają, że cel uświęca środki. Wobec powyższego podejmują działania, które gwarantują wysoką efektywność i skuteczność realizacji założonego celu. Powyższe cechy osobowości są przydatne na stanowiskach kierowniczych, gdzie kierownik Zespołu Rachunkowości czy jego zastępca nie powinien kierować się emocjami, powinien przestrzegać przepisów i uwarunkowań prawnych oraz zawsze dążyć do realizacji zadań na jak najwyższym poziomie przy optymalnym wykorzystaniu zasobów, w tym ludzkich. Zarówno *samokontrola*, *jak i skłonność do ryzyka* to cechy, które mogą pomagać albo ograniczać zarządzanie zespołem pracowników.

6. Zarządzanie Zespołem Rachunkowości – reengineering, racjonalizacja czy raczej rewitalizacja – ku dobrej zmianie

Powszechne są definicje opisujące reengineering, racjonalizację czy rewitalizację. *Reengineering*²⁸ to metoda polegająca na gruntownym przekształceniu procesów jednostki organizacyjnej, która ma na celu poprawę jej funkcjonowania. To ponowne zaprojektowanie organizacji, a nie jej poprawa, rozwój czy modyfikacja, to zaczynanie wszystkiego od nowa, nie jest to naprawa istniejącego stanu, nie jest to doskonalenie istniejących procesów. *Racjonalizacja*²⁹ to zestaw działań mających na celu ulepszenie dotychczas funkcjonującego procesu. To zmiany i zabiegi przy kierowaniu działaniem, mające na celu zwiększanie użyteczności wyniku przy mniejszych nakładach czasu, energii, materii, pracy. To usprawnianie działania poprzez ulepszenie albo zmianę metody. *Rewitalizacja*³⁰ zaś to

28 Szerzej: T. Davenport, J. Short, *The New Industrial Engineering, Information Technology and Business Process Redesign*, "Sloan Management Review", Summer 1990, pp. 11-27; M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York 1993; D.K. Carr, H. Johansson, *Best Practices in Reengineering*, Mc Graw-Hill, New York 1995; D. Moriss, J. Brendon, *Reengineering Your Business*, Mc Graw-Hill, New York 1993; M. Oram, R. Wellins, *Reengineering's Missing Ingredient. The human factor*, Institute of Personnel and Development, London 1995.

29 Por.: T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970, s. 266-267; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 202.

30 Szerzej: P. Lorens, *Rewitalizacja miast. Planowanie i realizacja*, Politechnika Gdańska, Wydział Architektury, Gdańsk 2010, s. 11; K. Herbst, *Społeczny sens rewitalizacji*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.

przywrócenie do życia, ożywienie, to proces przemian. To uzyskiwanie korzyści ekonomicznych i społecznych w zakresie aktywizacji jednostek społecznych (pracowników, zespołów).

Biorąc pod uwagę, iż ustawa 2.0 wniosła zmiany w organizacji działalności niektórych uczelni publicznych, w ich strukturach organizacyjnych, zdaniem autorek zarządzanie Zespołem Rachunkowości oraz innymi jednostkami organizacyjnymi, czy to wydziałami, instytutami, czy katedrami, będzie nabierało nowego znaczenia. Będzie wymagało również nowego przywództwa. Wszystkie powyższe definicje będą miały znaczenie, gdyż to nowe zarządzanie w niektórych przypadkach obejmuje gruntowne przekształcenia struktur, które funkcjonowały dotychczas. Szczególnie tam, gdzie następuje łączenie dwóch wydziałów, w których prowadzono po dwa takie same kierunki studiów, np. finanse i rachunkowość, czy zarządzanie. Będzie to ponowne zaprojektowanie organizacji (uczelni publicznej). Jednocześnie działania te będą skierowane na ulepszanie dotychczas funkcjonującej uczelni, np. Zespołu Rachunkowości. Działania te będą obejmowały aktywację jednostek społecznych, minimalizację kosztów działalności, zwiększanie użyteczności dostępnych zasobów. Ten proces może być realizowany przez kilka lat od dnia wprowadzenia ustawy 2.0.

Pracownicy uczelni zdają sobie sprawę ze zmian, jakie wniosła już i nadal niesie ze sobą ustawa 2.0. Zmiany te będą determinowały zarówno nowy model przywództwa, jak również nowe podstawy zachowań indywidualnych pracowników w zespołach. Zmiany te są nieuniknione, będą następowały. Już dzisiaj pracownicy uczelni są częścią tych zmian, które są wdrażane na bieżąco.

7. Wyniki badań i dyskusja

Mając powyższe na uwadze, stwierdza się, że zarządzanie „Zespołem” w uczelni publicznej w świetle ustawy 2.0 będzie immanentną częścią tego procesu zmian. Można domniemywać, że zmiany będą determinowane głównie przez:

- 1) Przywództwo charyzmatyczne – gdzie za pomocą siły swoich osobistych cech i uzdolnień przywódca doprowadzi do zwiększenia świadomości znaczenia i wartości realizowanych zadań. Do tych cech i uzdolnień przywódcy zaliczyć należy m.in.³¹:
 - wiarę w siebie; pewność i przekonanie co do zadań, osądów, uzdolnień, możliwości;

31 Zob.: S.P. Robbins, op. cit., s. 258-259.

- wizję; jasno określony cel oraz drogę do jego osiągnięcia, procesowe zarządzanie;
 - silną wiarę w wizję; przekonanie o słuszności celu oraz pewność co do jego realizacji, zaangażowanie, umiejętne zarządzanie ryzykiem;
 - niezwykle zachowania; pewność siebie, wiarę w sukces, pozytywne myślenie, osiągnięcie celów, wiarę w zespół;
 - wizerunek agenta zmiany; charyzmatyczny przywódca jest zwolennikiem zmian, a nie strażnikiem stanu obecnego.
- 2) Kategorie i determinanty kreujące podstawy zachowań indywidualnych pracowników – organizacja będzie poszukiwała pracowników o cechach zarówno wizjonera, dobrego organizatora, jak również konceptualisty. Obecny personel będzie podlegał okresowej kontroli w zakresie realizacji zadań naukowych, dydaktycznych oraz organizacyjnych. Zadania będą przydzielane sprawiedliwie, a pracownicy będą obciążani nimi „po równo”. Realizacja poszczególnych zadań będzie wymagała zaangażowania całego zespołu, a nie jedynie osób dotąd najbardziej aktywnych.
- 3) Mentoring, tutoring – *mentoring* jest strategią, która przyczynia się do zaangażowania i poprawy jakości życia. Celem mentoringu jest stymulowanie osobistego rozwoju i samoświadomości danej osoby. To koncentracja działań na priorytetach i świadoma orientacja na samorealizację. *Tutoring* zaś kładzie nacisk na spotkania ludzi w drodze rozwoju. Tutoring to indywidualne spotkanie, w czasie którego tutor rozpoznaje potencjał jednostki społecznej (pracownika, studenta) i wspiera go w realizacji celów. Tutor rozpoznaje u podopiecznego jego potencjał, zdolności i talenty, zainteresowania i motywacje.

Tak więc koncepcja mentoringu i tutoring w przypadku zarządzania „Zespołem” w uczelni publicznej będzie miała dwojakie znaczenie:

- po pierwsze, na poziomie: mentor, tutor – pracownik;
- po drugie, mentor, tutor – student.

Przywództwo charyzmatyczne, podstawy zachowań indywidualnych pracowników, mentoring i tutoring przyczynią się do tego, iż pracownicy będą bardziej pewni siebie, w większym stopniu dostrzegą znaczenie swojej pracy zarówno

naukowej, dydaktycznej, jak również organizacyjnej. Dynamiczni, charyzmatyczni przywódcy będą implikowali wyższe oceny efektywności pracy pracowników, pracownicy będą lepiej motywowani, bardziej zadowoleni i wydajniejsi.

Konkludując, stwierdzić należy, iż: „To dobrze przygotowany, dobrze zmotywowany i bardzo dobrze kierowany (nadzorowany) pracownik jest gwarantem sukcesu «Zespołu» uczelni publicznej”.

Czy w takim razie źle przygotowani, źle motywowani i źle kierowani (nadzorowani) pracownicy mogą stać się przyczyną słabej oceny działalności naukowej i badawczo-rozwojowej macierzystej jednostki naukowej (uczelni publicznej), czy może tylko słabej oceny okresowej samego pracownika?

Podsumowanie

Wprowadzanie nowoczesnego systemu zarządzania „Zespołem Rachunkowości” pozwala na łączenie działań w obszarach doboru, motywowania, ocen pracowniczych, szkoleń oraz budowania i rozwijania ścieżek kariery poprzez wykorzystanie podejścia kompetencyjnego i koncepcji uczenia się przez całe życie. Uczelnie publiczne, kierownicy wydziałów, instytutów czy katedr zostali obecnie postawieni przed wyzwaniami takimi, jak: zarządzanie wiekiem, współpraca międzypokoleniowa, pozyskiwanie talentów, radzenie sobie z brakiem specjalistów o kluczowych kompetencjach, cyfryzacja, praktycy-dydaktycy. Budowanie relacji z pracownikami, jak również pozytywnego wizerunku uczelni oraz „zespołu” to wyzwania, przed jakimi stanęły uczelnie w świetle ustawy 2.0 Rola i zadania „Zespołu Rachunkowości” z perspektywy nauki i praktyki pozostała niezmienna, pracownicy wykonywali i wykonują nadal podobne zadania, pełnią te same role.

Zmianom uległa jednak rola przywództwa w „zespole”, a sama ustawa 2.0 i jej założenia wymusiły na zarządzającym jednostkowe rozliczenie pracowników z powierzonych im zdań, szczególnie w zakresie badawczym. Uczelnie publiczne zaczęły definiować podstawy zachowań indywidualnych swoich pracowników, w tym również pracowników „Zespołów Rachunkowości”.

Bibliografia

Antonowicz D., *Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020.

Bednarczyk-Płachta A., *Jakość zmian prawa o szkolnictwie wyższym, a orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego w zakresie nadzoru fachowego nad uczelniami*, Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały 2019, nr 24.1.

Carr D.K., Johansson H., *Best Practices in Reengineering*, Mc Graw-Hill, New York 1995.

Chaker M.N., *What Accountancy Skills are Acquired at College?*, “International Journal of Business and Social Science”, Vol. 2 (18), 2011.

Davenport T., Short J., *The New Industrial Engineering, Information Technology and Business Process Redesign*, “Sloan Management Review”, Summer 1990, pp. 11-27.

Dubar C., Tripier P., Boussard V., *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris 2011.

Fanning B., *Human resource management: The road to professionalization in the UK and USA*, Ph.D. dissertation, master's thesis, Kingston University, London 2011.

Halbesleben J.R.B., *Positive Coworker Exchanges*, [in:] L. Turner de Tormes Eby, T.D. Allen (eds.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York 2012.

Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York 1993.

Herbst K., *Spółeczny sens rewitalizacji*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.

Howorth C., Wright M., Westhead P., Allcock D., *Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts*, “Small Business Economics”, 47 (3), 2016.

Hoyle E., *Professionalization and deprofessionalization in education*, [in:] E. Hoyle, J. Megarry, *World Yearbook of Education 1980: The Professional Development of Teachers*, Routledge, London 2012.

Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970, s. 266-267.

Loren P., *Rewitalizacja miast. Planowanie i realizacja*, Politechnika Gdańska, Wydział Architektury, Gdańsk 2010, s. 11.

Michałowska D.A., *Prestiż współczesnego naukowca w globalnej perspektywie świata akademickiego*, [w:] A. Żywczok, M. Kitlińska-Król (red.), *Naukowcy. Osobowość, rola, profesjonalizm*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019.

Moriss D., Brendon J., *Reengineering Your Business*, Mc Graw-Hill, New York 1993.

Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Muller U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

Oram M., Wellins R., *Reengineering Missing Ingredient. The human factor*, Institute of Personnel and Development, London 1995.

Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

Peter P., Northouse P., Northouse G., *Leadership. Theory and Practice*, Sege, London 2010.

Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 202.

Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Schneider B. et al., *What is This Thing Called Fit?*, [in:] A. Anderson, P. Herriot (eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Chichester, New York 1999.

Schermerhorn J., Hunt J., Osborn N., *Basic Organizational Behavior*, J. Wiley & Sons, Inc., New York 1997.

Szczepański J., *Nauka o polityce w świetle Ustawy 2.0 i aktów wykonawczych*, „Przegląd Europejski”, nr 1/2020.

Urbanek P., *Reforma systemu szkolnictwa wyższego w Polsce z perspektywy teorii agencji*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1-2 (53-54)/2019, s. 307-330.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, Warszawa.

Załącznik do Uchwały nr 58/2019 Senatu Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 30 maja 2019 r. w sprawie przyjęcia Statutu Uniwersytetu Szczecińskiego, <https://www.usz.edu.pl>; [dostęp: 21.07.2019 r.].

Sandra Wierzbiańska

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Determinanty zarządzania relacjami wewnątrzorganizacyjnymi

Determinants of managing intra-organizational relationships

Zarys treści: Celem niniejszego artykułu jest określenie najważniejszych czynników wpływających na budowanie i rozwój relacji wewnątrzorganizacyjnych. Determinanty zarządzania relacjami omówione w tym opracowaniu mogą istnieć samodzielnie, ale zastosowanie ich razem daje większe możliwości osiągnięcia sukcesu organizacji. Każdy proces wpływa na siebie i posiada czynniki wspólne. Przygotowane opracowanie jest tylko skróconym wprowadzeniem teoretycznym do tematu zarządzania relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Każde z omawianych w tym artykule zagadnień wymaga szerszego ujęcia i analizy. Autorka widzi również potrzebę przeprowadzenia pogłębionych badań, które pomogłyby ukazać znaczenie relacji wewnątrz organizacji dla powodzenia funkcjonowania całej organizacji.

Słowa kluczowe: organizacja, zarządzanie, zarządzanie relacjami z pracownikami, relacje, relacje wewnątrzorganizacyjne, komunikacja, zaufanie, przywództwo, konflikty, motywowanie, kultura organizacyjna.

Abstract: The purpose of this paper is to identify the most important factors affecting the building and development of intra-organizational relationships. The determinants of relationship management discussed in this paper can exist on their own, but using them together, provides a greater opportunity for the success of the organization. Each process influences each other and has common factors. The prepared study is only a brief theoretical introduction to the topic of intra-organizational relationship management. Each of the issues discussed in this article requires a broader treatment and analysis. The author also sees the need to conduct in-depth research that would help show the importance of intra-organizational relationships for the success of the entire organization.

Keywords: organization, management, employee relations management, relationships, intraorganizational relations, communication, trust, leadership, conflicts, motivation, organizational culture.

Wprowadzenie

Relacje są nieodłączną częścią życia człowieka od początku jego istnienia – począwszy od silnej więzi z matką już w okresie prenatalnym. Komunikacja

i wytworzone relacje to stałe elementy codzienności. Nie można wyobrazić sobie funkcjonowania jednostki w społeczeństwie bez wytworzonych relacji z innymi. Relacje tworzą ludzie – nie da się ich zastąpić sztucznymi elementami, nawet wysoce wyspecjalizowanymi technologicznie.

Relacje pełnią istotną rolę także w funkcjonowaniu organizacji. Czynniki ludzki ma ogromny wpływ na funkcjonowanie każdej jednostki organizacyjnej. Stosowanie nowoczesnych metod zarządzania nie może pomijać tego aspektu. Bez relacji – formalnych czy nieformalnych, a także bez dobrej komunikacji – nie ma sprawnie działającej organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi i związana z tym pojęciem polityka kadrowa, a także kierowanie personelem, to istotne elementy działania jednostki organizacyjnej. Działania te mają ogromny wpływ na zachowania i efektywność pracownika. Umiejętne zarządzanie zespołem i wypełnianie określonych ról przez menedżera, posiadającego odpowiednie kompetencje społeczne, techniczne i koncepcyjne¹, ukierunkowuje organizację nie tylko na rozwój zasobów miękkich, ale również przyczynia się do zwiększenia jej konkurencyjności. Stąd tak istotna jest wiedza na temat czynników wpływających na stan i jakość relacji międzyorganizacyjnych w zespole. Z tego względu autorka niniejszego artykułu przeprowadziła badania literaturowe i stworzyła zbiór determinant budowania relacji wewnątrzorganizacyjnych, które – w odpowiedni sposób zarządzane – mogą przyczynić się do zwiększenia potencjału i konkurencyjności organizacji.

Relacje w organizacji

Jednostka ludzka zawsze poszukiwała kontaktu z drugim człowiekiem – zarówno na gruncie prywatnym, jak i zawodowym. Potrzeba kontaktu z ludźmi towarzyszy człowiekowi od zawsze, zwłaszcza na gruncie gospodarczym. Człowiek buduje więzi dla realizacji wspólnych zadań czy celów.

Od wieków tworzą się organizacje, czyli pewne systemy społeczno-techniczne, w których podstawą istnienia są ludzkie działania. Tworzone są po to, aby możliwe było skuteczne osiągnięcie założonych celów². Współpraca grupy ludzi, mających przygotowane odpowiednie warunki do realizowania określonych zadań i wyposażonych w odpowiednie narzędzia i materiały, powoduje wyższą efektywność działania niż wykonywanie zadań w pojedynkę.

1 M. Olejniczak, *MMŚP – polityka kadrowa. Materiały szkoleniowe dla studentów do realizacji szkoleń*, Projekt współfinansowany ze środków UE w ramach EFS, Łódź 2015, s. 40-41.

2 J. Bogdanienko, *Podstawowe koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo Uczelniane WSG w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2006, s. 7.

Struktura oparta na sieciach społecznych, w przeciwieństwie do hierarchicznych struktur organizacyjnych, stanowiących barierę dla skutecznego wdrażania strategii rozwojowych współczesnych organizacji, przynosi korzyści dla organizacji, gdyż członek takiego zespołu, mający świadomość swojego wkładu w tworzenie potencjału organizacji, jest bardziej zaangażowany i zmotywowany do pracy na rzecz organizacji.

Relację określa się zazwyczaj w literaturze jako dowolny związek fizyczny, myślowy bądź zwyczajowy zachodzący między dwoma lub więcej podmiotami dowolnej klasy³.

Zalicza się je do zasobów niematerialnych, gdyż są powiązane z istniejącą kulturą, postawami i zachowaniami podmiotów, między którymi występują oddziaływania⁴.

Relacje w sieci gospodarczej to proces ciągłej interakcji i wymiany pomiędzy przynajmniej dwoma aktorami. Analiza tych relacji opiera się na określeniu treści (czyli tego, co stanowi przedmiot oddziaływania aktorów), funkcji (czemu oddziaływanie ma służyć), intensywności (m.in. czasu trwania), kierunku i wzajemności relacji⁵.

Różnorodność relacji występujących pomiędzy podmiotami w sieci czy organizacji jest tak duża, że nie sposób wymienić wszystkich jej typów. Stosowane są różne wyznaczniki podziału. Jednym z nich jest zakres działania. Na tej podstawie można rozróżnić relacje wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne.

Autorka niniejszego opracowania skupia się na badaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych. Podział tych relacji również w literaturze jest różnorodny i niejednoznaczny oraz zależny od różnych czynników (np. od stopnia sformalizowania, kierunku w hierarchii). Można jednak określić podmioty tych relacji.

Relacje wewnątrzorganizacyjne występują pomiędzy:

- pracownikami;
- pracownikami a przełożonym (managerem, przywódcą);
 - relacje indywidualne: pracownik-przełożony,
 - grupowa: zespół-przełożony,

³ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2006, s. 103.

⁴ A. Tomaszuk, A. Wasiluk, *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020, s. 11.

⁵ K. Czernek, *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie* (rozprawa doktorska), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010, s. 78-79.

jednakże w każdym typie tych relacji pojawiają się zjawiska, które autorka określa właśnie jako determinanty zarządzania relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Są to:

- komunikacja,
- kultura organizacyjna,
- motywowanie,
- konflikty,
- przywództwo,
- zaufanie.

Właśnie na tych czynnikach należy się skupić przy budowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych.

W dalszej części artykułu zostaną omówione poszczególne determinanty zarządzania relacjami wewnątrz organizacji, jednakże analiza ta zostanie poprzedzona krótkim omówieniem koncepcji, która według autorki jest kluczowym elementem zarządzania każdej organizacji.

Koncepcja zarządzania relacjami z pracownikami

Relacje wewnątrz organizacji, niezależnie od tego, na jakim szczeblu hierarchicznym się pojawiają, jak już wcześniej wspomniano, mają ogromne znaczenie dla efektywności organizacji. Efektywna współpraca w grupie sprzyja innowacji i wzrostowi kreatywności w zespole⁶. Jednakże pozytywne relacje interpersonalne oddziałują na czynnik ludzki, wpływając na potrzeby społeczne i emocjonalne człowieka w danej jednostce organizacyjnej⁷. Stąd pojawia się wymiar psychologiczny i społeczny, którego znaczenia nie można pomijać w analizie zarządzania organizacją. Szczególnie aspekt ten jest istotny w zakresie zarządzania relacjami z pracownikami – czyli koncepcją ZRzP, która według autorki powinna być wyznacznikiem zarządzania kapitałem ludzkim.

Podkreślenie znaczenia koncepcji ZRzP (z ang. *Employee Relationship Management*, ERM) wynika z faktu, iż koncepcja ta wskazuje na wzrost wartości czynnika ludzkiego w tworzeniu najważniejszej części strategii rozwoju organizacji i jednocześnie podkreśla znaczenie człowieka (pracownika) w organizacji,

6 A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w organizacji*, [w:] H. Kościelniak (red.), *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, „Zarządzanie”, nr 3, Częstochowa 2011, s. 108-111.

7 A. Tomaszuk, A. Wasiluk, *Organizacja...*, op. cit., s. 65.

traktując jego rolę jako kluczową w osiągnięciu celów operacyjnych i strategicznych organizacji⁸.

W literaturze ERM określa się często jako strategię prolojalnościową dla pracowników, strategię budowania długookresowych relacji z pracownikami czy strategię wiązania pracowników z organizacją⁹. Traktuje się ją również jako przejaw najbardziej dojrzałej fazy rozwoju funkcji personalnej organizacji¹⁰.

W związku z tym można stwierdzić, że przedstawione w dalszej części artykułu determinanty doskonale wpisują się w teorię zarządzania relacjami z pracownikami.

Komunikacja

Komunikacja stanowi niezbędny element funkcjonowania każdej organizacji. Można pokusić się nawet o stwierdzenie, że jest podstawą jej egzystencji. Bez komunikacji nie ma dobrze działającej organizacji.

Komunikacja to – najprościej mówiąc – proces przekazu i odbioru informacji, jednak jego sprawność i efektywność zależą od wielu czynników, m.in. od narzędzi, kanałów komunikacji, a przede wszystkim od uczestników tego procesu – ich umiejętności komunikacyjnych, nastawienia i zaangażowania¹¹. Sprawne działanie i funkcjonowanie organizacji jest możliwe tylko i wyłącznie przy istnieniu dobrej komunikacji wewnętrznej. Dobrze poinformowany pracownik, znający dokładnie swoje zadania, a także mający możliwość konsultacji z innymi współpracownikami, działami czy kierownictwem, jest bardziej efektywny w osiągnięciu wytyczonego mu celu, aniżeli pracownik niemający dostępu do wszystkich źródeł informacji, niezbędnych do zrealizowania powierzonego mu zadania i bez możliwości dyskusji, wymiany poglądów czy wiedzy z innymi współpracownikami. Personel musi mieć dostęp do aktualnych, konkretnych i wiarygodnych komunikatów wewnętrznych, gdyż dzięki temu wie, w jaki sposób może osiągnąć cel, który będzie zbieżny ze strategią organizacji.

Aby komunikacja wewnętrzna była skuteczna, musi mieć charakter dwustronny, ale jeśli warunek ten jest spełniony, przynosi ona ogromne korzyści

8 J. Moczydłowska, *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, cz. II, z. 12, 2013, s. 33-42.

9 A. Tomaszuk, A. Wasiluk, *Organizacja...*, op. cit., s. 65.

10 W. Stotz, *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München 2007, s. 5-14.

11 A. Rogala, *Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwie handlowym*, Zeszyty Naukowe (177), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011, s. 224-227.

dla jednostki organizacyjnej – zarówno ekonomiczne, jak i społeczne. Dobra komunikacja wewnątrzorganizacyjna przyspiesza działania, przez co praca jest efektywniejsza, pracownik staje się bardziej wydajny, nie tracąc czasu na samodzielne, indywidualne poszukiwanie rozwiązań, informacji i wiedzy. Z punktu widzenia społecznego porozumiewanie się między pracownikami, ale także z kadrą zarządzającą, daje poczucie wspólnoty, jedności, współodpowiedzialności i decyzyjności. Członkowie organizacji są bardziej zmotywowani do działań, jeśli wiedzą, że ich praca ma wpływ na wspólny sukces, którego będą mogli być częścią.

Kadra zarządzająca organizacji posiada szereg narzędzi komunikacyjnych, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, których może użyć w usprawnieniu i polepszeniu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Poniżej autorka zebrała najskuteczniejsze, w jej ocenie, narzędzia komunikacji.

NARZĘDZIA KOMUNIKACJI FORMALNEJ

- ROZMOWA BEZPOŚREDNIA
- SYSTEM SPOTKAŃ PRACOWNICZYCH
- INTRANET
- SPRAWOZDANIA Z DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI
- TABLICE INFORMACYJNE
- KURSY SZKOLENIOWE
- IMPREZY INTEGRACYJNE (wyjazdy turystyczne, imprezy kulturalne, sportowe itp.)
- SPOTKANIA INTEGRACYJNE (celebrowanie świąt, udogodnienia socjalne itp.)

NARZĘDZIA KOMUNIKACJI NIEFORMALNEJ

- PLOTKI ORAZ POGŁOSKI
- MBWA MANAGEMENT BY WALKING AROUND
(odwiedzanie personelu na stanowisku pracy przez kierownika)
- NIEOFICJALNE SPOTKANIA PO PRACY

Rysunek 1. Narzędzia komunikacji formalnej i nieformalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rogala, *Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwie handlowym*, Zeszyty Naukowe (177), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011, s. 224-227.

Można określić cztery główne funkcje komunikowania się w organizacji:¹²

- informacyjną (percepcja bodźców, zjawisk i informacji od innych podmiotów);
- ochronną (możliwość identyfikowania czynników sprzyjających lub zagrażających w otoczeniu i przekazywania sygnałów ostrzegawczych);
- społeczno-organizacyjną (budowanie więzi między jednostkami, zaspokajanie potrzeby kontaktu, tworzenie społeczności i kontrola zachowań ludzkich);
- postępową (możliwość samodoskonalenia się, lepsze zrozumienie siebie i otoczenia, szansa na rozwój z wykorzystaniem zdobytych wiadomości, osiągnięć i doświadczeń).

Podobnie jak dużo jest podziałów komunikacji, tak sporo jest również określeń jej funkcji. Autorka opisała jeden z podziałów, ale w literaturze istnieją także inne. Według J. Stankiewiczza dzięki komunikowaniu się w zarządzaniu organizacją wypełnione są następujące funkcje – planowanie, organizowanie, kontrolowanie i motywowanie¹³. Podobnie uważa S.P. Robbins, wyróżniając funkcję kontrolną, informacyjną, wyrażania uczuć i motywacyjną komunikacji¹⁴. Ta ostatnia funkcja jawi się jako osobna determinanta procesu zarządzania relacjami – zostanie szerzej omówiona w dalszej części artykułu.

Niezależnie od zróżnicowania w określeniu funkcji czy rodzajów komunikacji, jedno pozostaje niezmiennie – komunikacja jest dla organizacji jak układ krwionośny dla organizmu. Występuje wszędzie, jest niezbędny do istnienia, a wszelkie blokady czy przeszkody wpływają na stan całego organizmu, czasem powodując nawet śmierć. Bez sprawnego, niezakłóconego obiegu informacji nie ma dobrze działającej organizacji. Ma to szczególne znaczenie we współczesnym otoczeniu – w świecie VUCA, cechującym się zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością.

12 B. Dobek-Ostrowska, *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 11-12.

13 J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo PZ, Zielona Góra 1998, s. 15.

14 S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 220-221.

Kultura organizacyjna

Komunikacja ma niewątpliwie najważniejsze znaczenie dla istnienia organizacji, ale bez wytyczonych zasad i hierarchii panowałby chaos i to pomimo dobrego obiegu informacji. Każda organizacja posiada strukturę organizacyjną – bardziej lub mniej rozbudowaną, w różnym też stopniu sformalizowaną i cechującą się różnymi zasadami. Z uwagi na fakt, że środowisko pracy to miejsce, w którym dochodzi do kontaktu pomiędzy ludźmi z różnymi uwarunkowaniami środowiskowymi i często pochodzącymi z różnych kultur, pojawia się konieczność wprowadzenia „ram odniesienia” i określenia wspólnych zasad i celów, z którymi będzie się utożsamiał każdy członek organizacji. Jest to zadanie dość trudne z powodu wspomnianej różnorodności kulturowej i osobowościowej pracowników, ale niezbędne dla powodzenia działalności organizacyjnej¹⁵.

W literaturze można znaleźć wiele definicji kultury organizacyjnej. Autor jednej z nich, A. Pocztowski, określa kulturę organizacyjną jako utrwalony wzorzec założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, podzielony przez członków danej organizacji, a wypracowany, odkryty czy stworzony w toku rozwoju organizacji i manifestowany w zachowaniach członków¹⁶. Tak pojmowaną kulturę organizacyjną można określić również jako twór społeczny. Wspólne normy i przekonania nadają organizacji niepowtarzalny charakter. Kiedy członkowie organizacji utożsamiają się z jednostką, w której działają, stosując gotowe schematy postępowania, łatwiej jest o intencjonalne ukształtowanie i osiągnięcie stabilizacji całej organizacji, a kadrze zarządzającej pomaga to zastosować racjonalne przywództwo, które jest istotnym elementem zarządzania w organizacji¹⁷.

Przywództwo

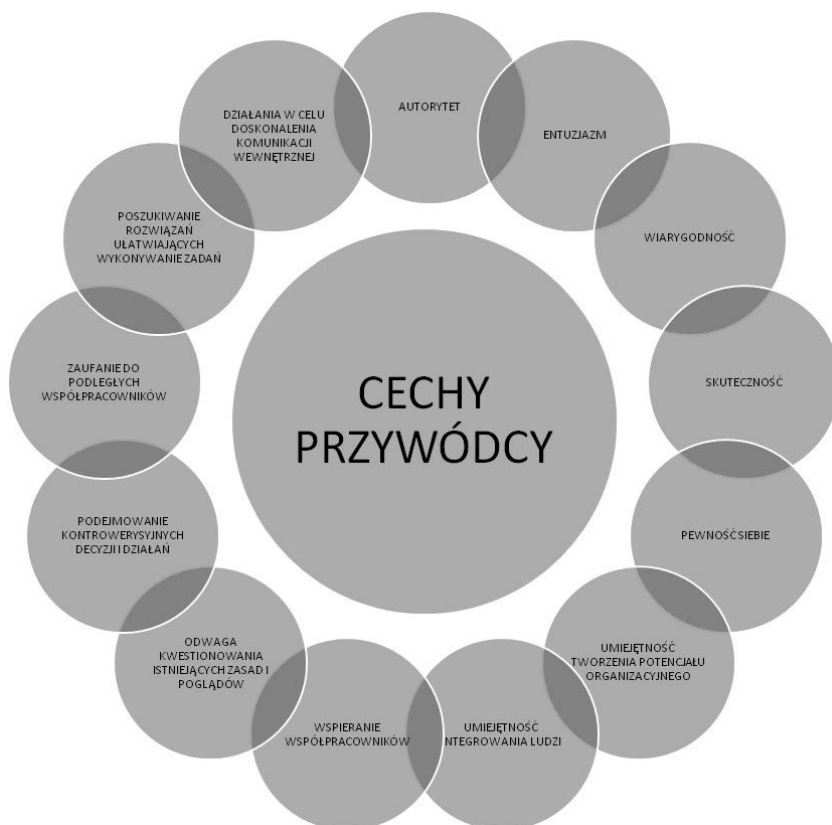
Termin ten jest nierozłącznie związany z zarządzaniem. Określa sposób wykonywania funkcji kierowniczych. Przywódcą nazywa się osobę wywierającą wpływ na innych, wykazującą umiejętność inspirowania, nakłaniania współpracowników do określonych zachowań¹⁸. Dobry przywódca powinien posiadać następujące cechy:

15 A. Tomaszuk, A. Wasiluk, *Organizacja...*, op. cit., s. 79-81.

16 Ibidem, s. 81.

17 M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012, s. 128.

18 J. Bogdanienko, *Podstawowe koncepcje...*, op. cit., s. 18.



Rysunek 2. Cechy przywódcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bogdanienco,
Podstawowe koncepcje i metody zarządzania,
 Wydawnictwo Uczelniane WSG w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2006, s. 7.

Jak pokazuje rys. 2, nie każdy może zostać przywódcą. Nie jest to również pojęcie tożsamy z managerem czy zarządzającym. Przywództwo to coś więcej niż zarządzanie. Lider potrafi przekonać ludzi do swoich racji, pomóc im w pokonywaniu przeszkód i problemów, motywuje do podejmowania określonych, zdecydowanych działań, utożsamia się bardzo mocno z kulturą organizacyjną jednostki i potrafi tak pokierować organizacją, aby osiągnąć jej cele, zrealizować jej misję, ale przy tym wyzwolić w ludziach ich talent i kreatywność, powierzyć im odpowiedzialne zadania. Dzięki temu zwiększa satysfakcję z pracy swoich podwładnych.

Nie każdy kierownik czy manager posiada cechy przywódcy. Z perspektywy zarządzania relacjami dobrze by było, aby zarządzający posiadał cechy przywódcy, gdyż kontakt z podwładnymi ma ogromny wpływ na działania współpra-

owników i z punktu widzenia psychologicznego ma to niebagatelnie pozytywne skutki dla organizacji, ale dobry przywódca musi zachować przy tym zdrowy rozsądek i swoje wizjonerskie pomysły konfrontować z rzeczywistością.

Motywowanie

Jedną z cech omawianego powyżej przywództwa jest motywowanie współpracowników. Biorąc pod uwagę teorię zarządzania, motywowanie możemy określić jako funkcję zarządzania polegającą na wywołaniu u podwładnych właściwego stosunku do powierzonych im zadań, przy uruchomieniu odpowiednich bodźców wytyczających i podtrzymujących pożądane zachowania ludzkie. Wynikiem tego procesu ma być pozytywne nastawienie do powierzonych zadań i utożsamianie się z kulturą organizacyjną jednostki organizacyjnej.

Motywację można też rozumieć jako stan psychologiczny, określający stopień zaangażowania danego człowieka w określone działania¹⁹. Można kolokwialnie też określić ten stan jako stopień „przywiązania człowieka” do danej organizacji.

Czynników kształtujących owo przywiązanie jest bardzo dużo. Nie sposób wymienić i opisać ich wszystkich. Podobnie liczne są narzędzia motywacji, które przywódca może zastosować, aby uzyskać pożądany efekt pozytywnego nastawienia u podwładnych.

Z uwagi na fakt, że to nie sama funkcja motywacji jest głównym przedmiotem niniejszego opracowania, postanowiono zasygnalizować tylko znaczenie tego procesu dla efektywnego zarządzania relacjami.

Odpowiednie motywowanie jest kluczowe dla powodzenia ZRzP. Z uwagi na złożoność tego zjawiska, różne uwarunkowania zewnętrzne oraz odmienność osobowości i charakterów członków organizacji, proces motywowania wymaga dużego zaangażowania i umiejętności przywódcy, szczególnie społecznych i psychologicznych. Granica pomiędzy poczuciem pełnej satysfakcji pracownika a zniechęceniem, powodującym nawet skłonność do odejścia z pracy, jest bardzo cienka, właśnie ze względu na to, że motywacja jest wynikiem zderzenia oczekiwań, włożonego wysiłku z wielkością uzyskanej rekompensaty materialnej (finansowej, zdobytych certyfikatów itp.) czy niematerialnej (np. zdobyta wiedza, umiejętności, kontakty, więzi ze współpracownikami, atmosfera pracy).

Z tej racji, że każdy człowiek jest inny – może mieć odmienną hierarchię wartości, poziom pewności siebie, zaangażowania, inne usposobienie itd. – dobry zarządzający do każdego członka organizacji powinien zastosować indywidualne

19 Ibidem, s. 99.

narzędzia motywowania. Pracownik, który czuje się doceniony, jest przekonany że ma określony wpływ na działanie całej organizacji, otrzymuje od swojego przełożonego wsparcie, a ten stosuje wobec niego indywidualne podejście, znając jego potrzeby, system motywacji – będzie bardziej oddany organizacji, niż pracownik, który odczuwa, że jest tylko jednym z wielu „elementów” organizacji, a jego zdanie, pomysły czy potrzeby nie mają dla zarządzającego żadnego znaczenia. Tak traktowana osoba może bardzo szybko zdemotywować się do działania, przestać angażować się dla dobra organizacji (w skrajnych przypadkach działając na jego szkodę) bądź odejść z pracy. Z powodu demotywacji mogą się tworzyć również konflikty. Radzenie sobie z nimi to kolejne ważne zadanie dla zarządzającego organizacją.

Konflikty

Występowanie konfliktów w każdej organizacji jest normalne. Jest to sytuacja, w której następuje sprzeczność postaw, wartości czy interesów. Konflikt może przybierać rozmaite formy, mieć różne źródła, nasilenie czy zasięg, może występować na kilku poziomach relacyjnych i wywierać zróżnicowany wpływ na funkcjonowanie organizacji. Pomimo iż konflikt postrzega się w pierwszej chwili jako zjawisko negatywne i niepożądane, jego występowanie może przynieść pozytywne skutki dla organizacji, m.in..²⁰

- przeciwdziała stagnacji, która wpływa negatywnie na efektywność pracy;
- odgrywa rolę informacyjną (sygnalizuje występowanie problemów);
- pełni rolę motywacyjną (pobudza zaangażowanie i aktywność pracowników, uruchamiając dodatkowe zapasy energii).

Jednakże pozytywne skutki konfliktów pojawią się tylko wtedy, kiedy będą kontrolowane przez przywódcę i nie przekroczą granicy, która doprowadzi do chaosu. Długotrwały, nierozwiązany konflikt poprzez destrukcję relacji wewnątrzorganizacyjnych może doprowadzić do schyłku, upadku organizacji. Jeśli natomiast zarządzający organizacją zdoła stymulować konflikt, ograniczyć go bądź całkowicie rozwiązać, to nie dość, że może doprowadzić do zoptymalizowania funkcjonowania organizacji, to nade wszystko może zyskać zaufanie uczestników konfliktu oraz pozostałych członków organizacji, obserwujących, w jaki sposób i za pomocą jakich narzędzi sytuacja konfliktowa zostaje przez niego kierowana i ostatecznie rozwiązana.

20 M. Olejniczak, *MMŚP – polityka kadrowa...*, op. cit., s. 60-61.

Zaufanie

Zaufanie weryfikuje działania podmiotów w organizacji, a także buduje jej kulturę organizacyjną. Jest ono definiowane zazwyczaj jako stan przekonania jednostek, że w określonych sytuacjach partnerzy będą postępować zgodnie z oczekiwaniami. Przejawia się ono w postawach człowieka, a jego podstawą jest wiarygodność partnera. Oparcie relacji wewnątrzorganizacyjnych na zaufaniu jest bardzo ważne. Jest podstawą stabilności, wszelkich przepływów, podejmowania decyzji, dynamiki powiązań, czy trwałości relacji²¹.

We współczesnym świecie VUCA następuje wzrost znaczenia zaufania w kreowaniu relacji. Rosnąca niepewność, ciągle zmiany zachodzące w otoczeniu i w trendach społecznych, gospodarczych, kulturowych, zwiększająca się ilość zagrożeń i niebezpieczeństw, nieprzewidywalność wydarzeń, a także różnorodność bodźców i możliwości, wymagają procesów, które pozwolą na ustabilizowanie funkcjonowania organizacji. Są nimi wspomniane wcześniej determinanty zarządzania, ale bez zjawiska, jakim jest zaufanie, żadne działania nie mają szans na trwałe powodzenie. Zaufanie jest silną podbudową, podstawą relacji. Na nim opiera się cały trzon zarządzania. Jest to gotowość do powierzenia zasobów obcej osobie, nastawienie do innej osoby bez określenia obszarów, w których jej się ufa, oczekiwanie, że słowa, obietnice będą dotrzymane, obustronne przekonanie, że żadna ze stron wymiany nie wykorzysta drugiej strony²². Określeń definiujących zaufanie jest w literaturze więcej. Jednak najistotniejsze jest to, aby budowało, harmonizowało relacje, zapewniało poczucie bezpieczeństwa i stabilności, ograniczało konflikty i wspierało skuteczność pracy zespołowej.

Zarządzający organizacją musi pamiętać, że aby zbudować trwałe relacje oparte na zaufaniu, musi zwracać szczególną uwagę na potrzeby swoich pracowników, stwarzać okazje do spotkań i kontaktów nie tylko formalnych, ale także nieformalnych. Czas poświęcony sobie wzajemnie przez współpracowników, wspólne działania oraz działanie według wytyczonych celów i misji, sprzyjają rozwojowi zaufania.

Zarządzanie oparte na otwartości, szacunku, zaufaniu stwarza doskonałe warunki do rozwoju organizacji, gdyż wpływa na stan i poziom zaangażowania i satysfakcji każdego członka zespołu.

21 S. Grzeszczak, *Diagnoza relacji pomiędzy interesariuszami w klastrach turystycznych* (praca magisterska), Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2015, s. 34-39, kps.

22 A. Tomaszuk, A. Wasiluk, *Organizacja...*, op. cit., s. 92-94.

Zakończenie

Znaczenie relacji dla poprawności i efektywności funkcjonowania każdej organizacji jest niepodważalne. Od nastawienia i postępowania ludzi zależy, czy dana organizacja osiągnie sukces. Nie dojdzie do niego bez wytworzenia trwałych i silnych więzi oraz przekonania do proponowanych przez organizację celów i działań. Zarządzający organizacją powinien mieć świadomość, że członkowie organizacji są jej wewnętrznymi klientami i należy o nich dbać tak samo, jak o klientów zewnętrznych, a może nawet i bardziej, gdyż bez nich organizacja nie istnieje, nie przetrwa.

Poprawne zarządzanie relacjami wewnątrzorganizacyjnymi ma ogromne, pozytywne znaczenie dla funkcjonowania całej organizacji. Relacje te cechuje emocjonalny charakter, stąd dobry przywódca powinien posiadać rozwinięte kompetencje społeczne, być bardzo zaangażowany w swoje działania, ale przede wszystkim powinien pozostać człowiekiem (nie managerem zasobów), dla którego najważniejszą wartością organizacji jest czynnik ludzki.

Bibliografia

- Bogdanienko J., *Podstawowe koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo Uczelniane WSG w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2006.
- Czernek K., *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie* (rozprawa doktorska), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.
- Dobek-Ostrowska B., *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
- Grzeszczak S., *Diagnoza relacji pomiędzy interesariuszami w klastrach turystycznych* (praca magisterska), Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2015, kps.
- Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji*, [w:] H. Kościelniak (red.), *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, „Zarządzanie”, nr 3, Częstochowa 2011.
- Leśniewski M.A., Morawska S., *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.

Moczydłowska J., *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, cz. II, z. 12, 2013.

Olejniczak M., *MMŚP – polityka kadrowa – materiały szkoleniowe dla studentów do realizacji szkoleń*, Projekt współfinansowany ze środków UE w ramach, EFS, Łódź 2015.

Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.

Rogala A., *Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwie handlowym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Zeszyty Naukowe (177), Poznań 2011.

Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa 2006.

Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo PZ, Zielona Góra 1998.

Stotz W., *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München 2007.

Tomaszuk A., Wasiluk A., *Organizacja w sieci relacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.

Piotr Szczypa, Agnieszka Sulkowska
Politechnika Warszawska

Możliwości zastosowania biznesplanu do oceny projektów inwestycyjnych

Possibilities of using a business plan to evaluate investment projects

Zarys treści: Biznesplan w praktyce najczęściej sporządzany jest na potrzeby pozyskania środków finansowania inwestycji. Autorzy uważają, że zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia biznesplan można tak zaprojektować i sporządzić, aby był on jednocześnie narzędziem do oceny projektu inwestycyjnego. Celem opracowania jest identyfikacja zjawisk i obszarów pożądanego takiego zastosowania biznesplanów. Przyjęto hipotezę: biznesplan umożliwia ocenę projektów inwestycyjnych na każdym etapie ich realizacji. Hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. W artykule wskazano na wybrany przypadek z praktyki, potwierdzający tytułowe zastosowanie biznesplanu oraz podano warunki, które powinny być spełnione, aby biznesplan był skutecznym narzędziem oceny projektów inwestycyjnych. Ponadto przeprowadzono przegląd literatury celem zidentyfikowania luki naukowej w temacie artykułu.

Słowa kluczowe: biznesplan, projekty inwestycyjne, zarządzanie, ocenianie, podejmowanie decyzji.

Abstract: In practice, a business plan is most often drawn up for the purpose of obtaining investment financing. The authors believe that, both from the theoretical and practical point of view, a business plan can be designed and prepared in such a way that it is also a tool for evaluating an investment project. The aim of the study is to identify the phenomena and areas desirable for such application of business plans. The hypothesis was adopted: a business plan enables the assessment of investment projects at every stage of their implementation. The hypothesis was verified positively. The article indicates a selected case from practice confirming the title application of a business plan and specifies the conditions that should be met for a business plan to be an effective tool for assessing investment projects. In addition, a literature review was conducted to identify a scientific gap in the topic of the article.

Keywords: business plan; project management, management, evaluation, decision making.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu, jak i w procesie nauczania, takie zagadnienia, jak biznesplan oraz ocena projektów gospodarczych (inwestycyjnych) zazwyczaj traktowane są rozłącznie. Doświadczenie praktyczne i naukowe autorów pozwala stwierdzić, że takie podejście nie jest najlepszym rozwiązaniem. Zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia można wskazać na możliwości wykorzystania biznesplanu do oceny projektów inwestycyjnych. Takie rozwiązanie powinno przynieść efekt synergii przez jednoczesne wzmocnienie procesu oceny projektu inwestycyjnego przy jednoczesnej oszczędności czasu poświęconego na zarządzanie ocenianym projektem. Ponadto panuje błędne utożsamianie biznesplanu jako narzędzia przydatnego jedynie do pozyskiwania środków pieniężnych, kiedy zarówno literatura, jak i praktyka wskazują na szersze zastosowanie biznesplanów w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi.

Celem artykułu jest identyfikacja zjawisk i obszarów pożądaných do tego, aby zastosować biznesplan do oceny projektów inwestycyjnych. Przyjęto hipotezę: biznesplan umożliwia ocenę projektów inwestycyjnych na każdym etapie ich realizacji. W ramach realizacji celu i weryfikacji hipotezy zastosowano studium przypadku oraz metody indukcji i dedukcji. Posiłkowano się także analizą literatury (w tym wykorzystano narzędzie programowe do budowy i wizualizacji sieci bibliometrycznych VOSviewer) oraz doświadczeniami z praktyki, nabytymi w drodze obserwacji uczestniczącej.

Biznesplan i projekty inwestycyjne – zarys teoretyczny

Pojęcie biznesplanu mocno zakorzeniło się w polskim systemie gospodarczym. Każdy zarządzający sporządza biznesplan przed podjęciem decyzji, tylko nie zawsze ma on postać papierową, często jest to pomysł wraz ze ścieżką jego realizacji. Biznesplan jest kompleksową i długofalową projekcją działalności gospodarczej przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia inwestycyjnego. Projekcja ta jest podejmowana w związku z planowanymi zmianami, powodującymi długookresowe skutki dla przedsiębiorstwa. Ma ona charakter wielowymiarowy poprzez ukazanie aspektów marketingowych, zasobowych, organizacyjnych oraz finansowych. Do podstawowych celów biznesplanu należy określenie skutków realizowanego przedsięwzięcia według kryteriów efektywności, wypłacalności oraz stopnia ryzyka [Grzenkowicz 2010, s. 8-10].

Biznesplan można określić jako pewnego rodzaju mapę, przewodnik, który pomaga w zmierzaniu do założonego celu, informując o obszarach, które warto przeanalizować, a które można pominąć – dlatego ze względu na rodzaj

zastosowania biznesplanu wyróżniamy biznesplan strategiczny, naprawczy i likwidacyjny. Biznesplan nie może być jeden i uniwersalny, ponieważ jego funkcjonowanie zależy od zakresu planowanego przedsięwzięcia, a także od okresu, jaki jest brany pod uwagę do jego realizacji. Każdy biznesplan posiada jednak aspekt retrospektywny, tj. badanie przeszłości, oraz prospektywny, czyli prognozę przyszłości.

Termin „projekt inwestycyjny” wymaga w pierwszej kolejności wyjaśnienia tego, czym jest sam „projekt”. Pojęcie projektu najczęściej jest:

- utożsamiane ze zorganizowanym ciągiem działań ludzkich, choć współcześnie w niektórych przypadkach można mówić już o wycinkowej ludzkiej kontroli nad działaniami realizowanymi przez urządzenia czy sztuczną inteligencję;
- zmierzające do osiągnięcia założonego wyniku lub wyników;
- zawarte w skończonym przedziale czasu z wyróżnionym początkiem i końcem (w praktyce jednak spotykane są projekty o niedoprecyzowanym terminie zakończenia);
- realizowane najczęściej zespołowo;
- utożsamiane z wykorzystaniem skończonej ilości zasobów ludzkich, materiałowych, środków trwałych itd.

Projekt inwestycyjny to pewnego rodzaju inicjatywa wykazywana przez organizację w warunkach gospodarki rynkowej, która składa się ze zbioru zadań inwestycyjnych, które są od siebie wzajemnie zależne i wspólnie dążą do osiągnięciu celu przedsięwzięcia inwestycyjnego. Nierozłącznym elementem takiej inicjatywy jest ryzyko ponoszone przez organizację¹. Typologię projektów inwestycyjnych według kryterium funkcjonalnego z krótką ich charakterystyką zawarto w tab. 1.

¹ Por. E. Nowak, *Przedsięwzięcia gospodarcze a efektywność gospodarowania*, [w:] E. Nowak (red.), *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 9-10.

Tabela 1. Projekty inwestycyjne według kryterium funkcjonalnego

Projekt inwestycyjny	Charakterystyka
Ekspansywny	<ul style="list-style-type: none"> • Ekspansja na rynkach, na których jednostka jest już obecna (nowe kanały dystrybucji, nowe punkty sprzedaży); • wejście na nowe obszary działalności (nowy rynek, nowe produkty).
Odtworzeniowy	<p>Ma na celu odtworzenie obecnych mocy produkcyjnych w ramach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utrzymania dotychczas prowadzonej aktywności w stanie niezmiennym lub • zmniejszenia kosztów.
Dostosowawczy	Celem jest dostosowanie się jednostki gospodarczej do postępujących zmian, głównie natury prawnej, np. dostosowanie do zastrzonych norm środowiskowych.
Badawczo-rozwojowy	Mają charakter długofalowy, ich celem jest przyniesienie zysków w dłuższym czasie; często polegają na inwestowaniu w najnowsze technologie i w nowoczesne produkty.
Pozostały	Projekty, które nie są bezpośrednio związane z podstawową aktywnością realizującego je podmiotu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.P. Małecki, K. Rosiek, R. Żaba-Nieroda, *Metody oceny projektów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019, s. 20-21.

Niezależnie od typu projektu inwestycyjnego, a tym samym celu, któremu ma służyć, powinien podlegać ocenie. Literatura i praktyka wskazują na różne rozwiązania (metody oceny) w tym zakresie. Z punktu widzenia podjętej problematyki należy zidentyfikować, czy rozwiązaniem takim jest biznesplan i czy badania naukowe były dedykowane skuteczności wykorzystania biznesplanów do oceny projektów inwestycyjnych.

Biznesplan w literaturze przedmiotu

Celem zidentyfikowania obszarów badawczych związanych z biznesplanem przeprowadzono analizę treści artykułów naukowych i innych opracowań, korzystając z ogólnodostępnych przeglądarek czasopism (np. BAZEKON, Google Scholar), gdzie wyszukiwanie odbywało się zgodnie z przyjętym kryterium użycia w tytule wyrazu „biznesplan”. Badania zawężono do okresu 2001–2021. W tab. 2 przedstawiono w sposób syntetyczny wyniki badań.

Tabela 2. Zakres badań nad biznesplanem w literaturze przedmiotu

Autor/ autorzy (rok)	Kierunek (tematyka) badań	Czy analizowano biznesplan jako instrument oceny projektów inwestycyjnych?
D. Makowska, P. Uździcki, M. Szewczyk-Jarocka, S. Lipińska (2021) ²	Prezentacja autorskiego planu operacyjnego biznesplanu, mającego na celu ułatwić podjęcie decyzji przez przedsiębiorcę co do opłacalności nowo powstającego przedsiębiorstwa.	NIE
A. Ejsmont (2018) ³	Celem monografii było ukazanie roli kooperacji w działalności gospodarczej badanych podmiotów, które na różnych etapach rozwoju sporządzają biznesplan.	NIE
K. Cyran (2018) ⁴	Celem opracowania była ocena roli, jaką odgrywa biznesplan w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem. Przeprowadzone badania potwierdzają, że biznesplan jest ważnym dokumentem, stanowiącym wyznacznik działania dla przedsiębiorców.	NIE
M. Robakowska, J. Synowec, A. Tyrańska-Fobke, D. Ślęzak (2017) ⁵	Artykuł miał na celu przedstawienie roli planowania strategicznego w powstaniu i rozwoju zakładu podstawowej opieki zdrowotnej oraz opracowanie biznesplanu dla podmiotu leczniczego. Celem było także pokazanie, że należy odejść od tradycyjnego postrzegania podmiotu leczniczego jako bytu jedyne w swoim rodzaju.	NIE
A.E. Jarzębska (2013) ⁶	Celem opracowania było porównanie wymogów dokumentacyjnych nowego kierunku z typowym biznesplanem stosowanym przez przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem analizy finansowej utworzenia i prowadzenia kształcenia na nowym kierunku studiów	NIE

2 D. Makowska, P. Uździcki, M. Szewczyk-Jarocka, S. Lipińska, *Plan operacyjny jako element biznesplanu salonu i sklepu kosmetycznego Każdy Może Być Piękny Sp. z o.o.*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, t. 33, „Nauki Ekonomiczne”, Płock 2021, s. 49-63.

3 A. Ejsmont, *Wpływ kooperacji na skuteczność biznesplanów tworzonych przez przedsiębiorstwa. Ujęcie ekonomiczne*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 180.

4 K. Cyran, *Rola biznesplanu w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, „Modern Management Review”, 2018, Vol. 23 (XXIII), nr 25 (3), s. 45-58.

5 M. Robakowska, J. Synowec, A. Tyrańska-Fobke, D. Ślęzak, *Biznesplan dla zakładu podstawowej opieki zdrowotnej o rozszerzonej działalności na obszarze dzielnicy Gdańsk-Południe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, cz. 1, z. 7, 2017, s. 6-25.

6 A.E. Jarzębska, *Analiza finansowa nowo tworzonego kierunku studiów a biznesplan stosowany przez przedsiębiorstwa – podobieństwa i różnice*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, cz. 3, nr 2/2013, s. 167-174.

P. Siegfried (2012) ⁷	Celem artykułu było pokazanie roli biznesplanu w pozycjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku i zarządzaniu strategicznym.	NIE
K. Bauer (2010) ⁸	Celem artykułu było pokazanie możliwości wykorzystania rachunkowości w opracowaniu biznesplanu.	NIE
M. Tokarski (2009) ⁹	Celem artykułu była identyfikacja i prezentacja błędów popełnianych przy sporządzaniu biznesplanów.	NIE

Źródło: opracowanie własne.

W tab. 2 odwołano się zaledwie do ośmiu spośród ponad tysiąca opracowań. Zdecydowana większość wyselekcjonowanych po tytule zawierającym zwrot „biznesplan” to prace dyplomowe, poradniki, instrukcje i podręczniki. Struktura ta nie była zaskoczeniem dla autorów, ponieważ biznesplan traktowany jest jako praktyczne narzędzie, szeroko i powszechnie wykorzystywane w działalności różnych jednostek gospodarczych i nie tylko. Kolejnym krokiem w ramach badań literaturowych było ich rozszerzenie o publikacje obcojęzyczne. Przeprowadzono analizę bibliograficzną, do której wykorzystano oprogramowanie VOSviewer – narzędzie programowe do budowy i wizualizacji sieci bibliometrycznych, które obejmują czasopisma, autorów, pojedyncze publikacje i mogą być budowane na podstawie cytowań, sprzężeń bibliograficznych, współautorstwa lub współwystępowania słów kluczowych [Perianes-Rodriguez, Waltman, Van Eck 2016, s. 1178-1195]. W tym celu, korzystając z bazy danych Web of Science, wygenerowano bazę publikacji, a następnie z wykorzystaniem aplikacji VOSviewer mapę wizualizacyjną. Pierwsza analiza zakładała publikacje, w których wystąpiły słowa *business plan*, druga *business plan to evaluate investment projects*. Rysunek 1 to mapa cytowań bez ograniczeń czasowych (zawiera 8536 publikacji z wyrażeniem *business plan*), a rys. 2 prezentuje mapę cytowań tego samego słowa kluczowego, ale z uwzględnieniem ograniczenia czasowego z ostatnich pięciu lat (zawiera 4376 publikacji)¹⁰. Kolejne mapy przedstawione na rys. 3 i 4 dotyczą drugiego

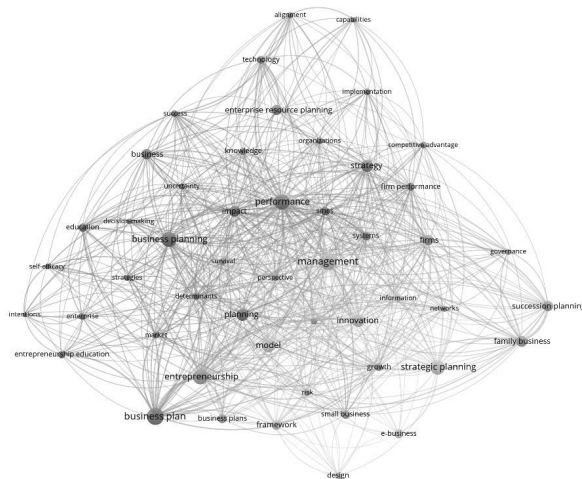
⁷ P. Siegfried, *Strategic Business Planning in Young Small and Medium Enterprises*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 250, Wrocław 2012, s. 75-84.

⁸ K. Bauer, *Przesłanki i warunki wykorzystania rachunkowości i analizy finansowej w biznesplanie małego przedsiębiorcy*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Vol. 6, 2010, s. 141-156.

⁹ M. Tokarski, *Najczęściej popełniane błędy przy sporządzaniu biznesplanów przez mikro- i małe przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 34/2009, s. 581-588.

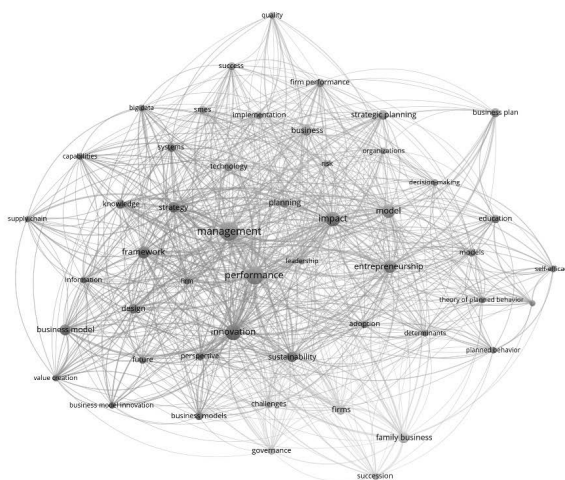
¹⁰ Z uwagi na czytelność map współcytowania zostały ograniczone do 50 najczęściej występujących współcytowanych słów kluczowych; ustawiono próg co najmniej 5 cytowań słowa kluczowego.

hasła *business plan to evaluate investment projects* bez ograniczenia czasowego (rys. 3 zawiera 278 publikacji) i z ograniczeniem czasowym do ostatnich pięciu lat (rys. 4 zawiera 78 publikacji).



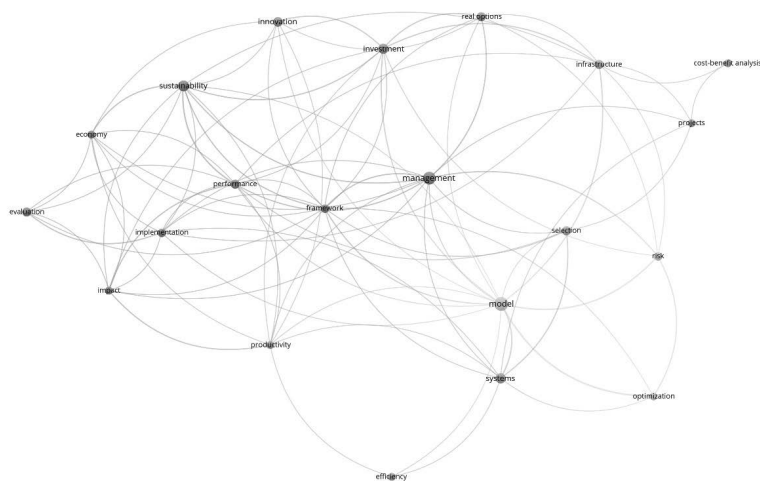
Rysunek 1. Mapa publikacji zawierających współlistnienie słów *business plan* bez ograniczeń czasowych

Źródło: opracowanie własne.



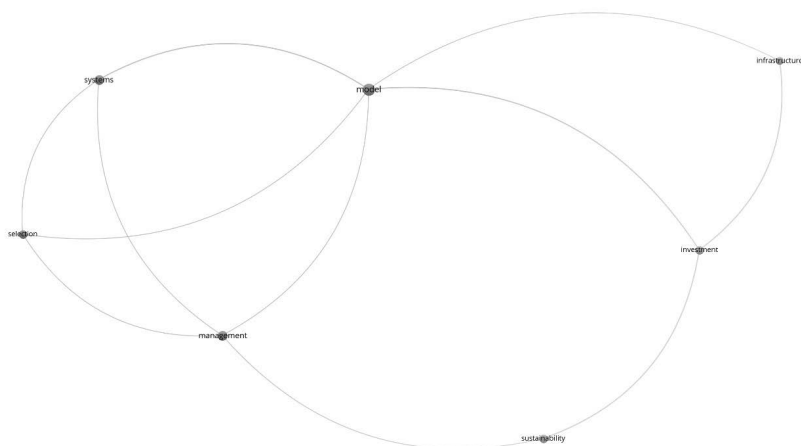
Rysunek 2. Mapa publikacji zawierających współlistnienie słów *business plan* z ograniczeniem czasowym (5 lat)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Mapa publikacji zawierających współlistnienie słów *business plan to evaluate investment projects* bez ograniczeń czasowych

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Mapa publikacji zawierających współlistnienie słów *business plan to evaluate investment projects* z ograniczeniem czasowym (5 lat)

Źródło: opracowanie własne.

Widoczne na mapach koła skupień reprezentują obszary prowadzonych badań. Zastosowana analiza pozwala odpowiedzieć na pytanie: „Jakie słowa są często używane w publikowanych pozycjach literaturowych z ograniczeniem

i bez ograniczenia czasowego?”. Po uwzględnieniu rozszerzonego zakresu słów kluczowych bardzo ograniczyła się ilość skupień i powiązań (rys. 3 i 4). W związku z tym przeprowadzona analiza potwierdziła słuszność wyboru tematu badań, tym samym wskazano na lukę naukową w obszarze wykorzystania biznesplanów do oceny projektów inwestycyjnych.

Biznesplan jako instrument wspomagający ocenę projektów inwestycyjnych

Biznesplan najczęściej interpretowany jest jako: narzędzie planowania inwestycji, projekt interesu, przedsięwzięcie, plan uruchomienia działalności gospodarczej, plan działania i rozwoju przedsiębiorstwa [Szczepańska-Bernaś 2011, s. 10-11]. Wszystkie wymienione zwroty wpisują się wprost w terminologię i zakres projektów inwestycyjnych, które W. Rogowski określa jako:

- zespół środków pozostawionych do dyspozycji w celu osiągnięcia określonego celu ekonomicznego;
- każdy pojedynczy pomysł, idea rozważana lub realizowana w tym samym czasie, wymagająca oddzielnego traktowania w sensie finansowania lub stosowania oddzielnych metod szacowania, a wymagająca nakładów finansowych z myślą o przyszłych korzyściach [Rogowski 2005, s. 15].

Każdy projekt odznacza się trzema zasadniczymi parametrami, które wzajemnie na siebie oddziałują, a mianowicie:

- jakością, stanowiącą wymagania klienta zewnętrznego i wewnętrznego;
- czasem realizacji projektu;
- kosztem stanowiącym wartościowe ujęcie nakładów poniesionych na wykonanie projektu.

Jakość, czas i koszt jako parametry oceny projektów inwestycyjnych pełnią określone funkcje w ramach zarządzania projektami, są to¹¹:

- 1) Funkcja orientacyjna, wskazująca realizatorom projektu możliwe kierunki działań.
- 2) Funkcja selekcyjna, pozwalająca na wybór najbardziej optymalnych rozwiązań.

11 P. Pietras, M. Szmit, *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, s. 19, <http://www.pmpp.pl/download/skrypt1.pdf>, dostęp: 04.08.2022 r.

- 3) Funkcja koordynacyjna, która umożliwia dekompozycję celu głównego na cele cząstkowe, co z kolei pozwala na koordynację poszczególnych kroków w realizacji projektu.
- 4) Funkcja kontrolna, polegająca na ustaleniu określonej wartości dla jednego lub więcej parametrów (np. czasu lub kosztu), które powinny zostać osiągnięte w badanym czasie projektu; pozwala to zorientować się o stadium zaawansowania projektu.

Wskazane do tej pory treści mają swoje odzwierciedlenie w biznesplanie, co niewątpliwie przybliży do uznania go za instrument oceny projektów inwestycyjnych. Należy jednak poddać ocenie, czy jest tak w każdym przypadku, szczególnie biorąc pod uwagę rodzaj samej oceny z punktu widzenia czasu:

- ocena wstępna (*ex ante*) projektu inwestycyjnego, czyli w fazie pomysłu, wyboru jednego z kilku możliwych wariantów lub podjęcia decyzji o przejściu do fazy wdrożenia lub zaniechaniu danego projektu nawet w przypadku jednego wariantu;
- ocena bieżąca (*in tempora*) projektu inwestycyjnego w trakcie jego wstępnej realizacji, zanim zostanie osiągnięty cel główny;
- ocena końcowa (*ex post*) projektu inwestycyjnego, czyli po osiągnięciu celu głównego.

Podstawowym założeniem umożliwiającym pełną realizację założonego celu i weryfikację przyjętej hipotezy jest to, że biznesplan stanowi dokument, który może być wykorzystywany nie tylko na etapie przedinwestycyjnym, najczęściej ukierunkowanym na pozyskanie źródeł finansowania. Oczywiście praktyka dostarcza przykłady takich biznesplanów, których cel ograniczał się tylko do tego aspektu. Autorzy uważają, że zaangażowanie czasu, a przede wszystkim zasobów ludzkich, na rzecz opracowania biznesplanu, którego rola byłaby tak zawężona, jest swoistym marnotrawstwem, a nawet niegospodarnością w procesie zarządzania projektem inwestycyjnym. Należy dążyć do pełnego wykorzystania potencjału, jaki daje dobrze opracowany biznesplan. W tab. 3 przedstawiono w ujęciu syntetycznym pożądane zastosowanie biznesplanu w ocenie projektu inwestycyjnego.

Tabela 3. Możliwości biznesplanu do oceny projektów inwestycyjnych

Struktura biznesplanu		Ocena projektu inwestycyjnego na etapie		
Ogólna	Uszczegółowiona	<i>Ex ante</i>	<i>In tempora</i>	<i>Ex post</i>
Wstęp do biznesplanu	<p>Streszczenie biznesplanu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czy projekt ma szansę powodzenia? • Jakie mogą być zagrożenia i ryzyko realizacji projektu w perspektywie 3-5 lat? • Jaki jest potencjalny rynek i konkurenci? • Jakie są potrzebne zasoby do zrealizowania planu (uruchomienia i wykonania projektu inwestycyjnego)? • Jakim doświadczeniem dysponują kadra menedżerska i właściciel? <p>Prezentacja historii, doświadczeń osób sporządzających biznesplan i oceniających projekt inwestycyjny. Ogólna charakterystyka portfela produktowego i branży.</p>	X	X	X
Część analityczna	<p>Plan strategiczny (analiza otoczenia, analiza SWOT, macierz BCG, 5 sił Portera, wybór strategii itd.).</p> <p>Plan marketingowy (analiza rynku, polityka cenowa, dobór kanałów dystrybucji, analiza działania konkurencji, marketing MIX, strategia marketingowa, itd.).</p> <p>Plan techniczny – kalkulacje kosztów (koszty zatrudnienia, koszty zaopatrzenia, koszty produkcji, wynajmu, harmonogram organizacji itd.).</p> <p>Plan finansowy (analiza finansowa: wskaźniki rentowności, płynności, efektywności, zadłużenia, wnioski ze sprawozdań finansowych itd.).</p>	X	X	X
Zakończenie biznesplanu	<p>Podsumowanie (zestawienie zagrożeń, zestawienie korzyści).</p> <p>Załączniki.</p>	X	X	X

Źródło: opracowanie własne.

Treść tab. 3 wyraźnie wskazuje na pełne możliwości potraktowania biznesplanu jako narzędzia do oceny projektów inwestycyjnych, niezależnie od tego, czy mowa jest o ocenie wstępnej, w trakcie realizacji projektu, czy jest to ocena końcowa (wynikowa). Oczywiście – aby uzyskać taki efekt – muszą być spełnione pewne warunki, a przede wszystkim musi to być działanie celowe, zamierzone od samego początku konstruowania biznesplanu. Zatem z teoretycznego punktu widzenia biznesplan może być skutecznym narzędziem do oceny projektu inwestycyjnego. Aby udowodnić, że taka sytuacja może zachodzić w praktyce, zostanie zaprezentowane wybrane studium przypadku.

Studium przypadku PLATFORMA E-USŁUG MWOMP

Mazowiecki Wojewódzki Ośrodek Medycyny Pracy od 1 lipca 2015 r. realizuje projekt pn.: „Platforma e-usług MWOMP” w ramach Priorytetu II „Wzrost e-potencjału Mazowsza”, Działania 2.1 E-usługi, Poddziałanie 2.1.1 E-usługi dla Mazowsza z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014–2020. Obecnie projekt jest na etapie ewaluacji, której okres kończy się 31 grudnia 2023 r.

Projekt „Platforma e-usług MWOMP” zakłada kompleksową informatyzację jednostki w Płocku oraz w jej oddziałach w Warszawie i w Radomiu. Dokładniej mówiąc, w placówce wdrożono platformę e-usług publicznych, obejmującą m.in. e-rejestrację, e-dokumentację, e-ankiety, e-powiadomienia, e-kolejkę oraz e-porady. Dzięki temu pacjenci mogą zarejestrować się na wizytę przez internet. W ten sam sposób mogą sprawdzić swój status w kolejce oczekujących, zmienić termin wizyty, a także wypełnić ankietę satysfakcji lub złożyć skargę. E-usługi to także duże ułatwienie dla personelu przychodni, który ma szybszy dostęp do danych medycznych pacjentów, co znacznie skróciło czas obsługi.

Największym etapem projektu była jego budowa i wdrożenie. W dniu 27 stycznia 2017 r. nastąpiło uroczyste podpisanie umowy na wykonanie tego zadania z firmą „GABOS Software”, wyłonioną w drodze przetargu nieograniczonego. Zadaniem tej firmy podczas realizacji projektu było m.in.:

- dostawa, instalacja i konfiguracja infrastruktury sprzętowej;
- konfiguracja infrastruktury sprzętowej;
- budowa, rozbudowa, montaż i instalacja infrastruktury teletechnicznej;
- dostawa, implementacja i konfiguracja oprogramowania;
- opracowanie dokumentacji powykonawczej platformy e-usług MWOMP;

- opracowanie dokumentacji powykonawczej modernizacji i budowy sieci dla wszystkich lokalizacji.

Etapy te zostały wykonane z podziałem na poszczególne zadania, tj.:

- I dostawa i wdrożenie „Platformy e-usług MWOMP” zgodnie z wymaganiami funkcjonalnymi i niefunkcjonalnymi;
- II dostawa, konfiguracja i uruchomienie infrastruktury sprzętowej systemu;
- III budowa, rozbudowa i montaż sieci teleinformatycznej w Płocku oraz oddziałach w Warszawie i w Radomiu.

Reasumując, rezultaty wdrożenia projektu dla mieszkańców Mazowsza to: rejestracja w przychodni bez wychodzenia z domu, szybki dostęp do informacji o usługach świadczonych w MWOMP oraz o wolnych terminach wizyt czy zabiegów, a także znaczne skrócenie czasu obsługi.

Tytuł projektu: Platforma e-usług MWOMP

Beneficjent: Mazowiecki Wojewódzki Ośrodek Medycyny Pracy

Całkowita wartość projektu: 2 995 176,00 zł

Kwota dofinansowania: 2 396 140,80 zł

Działanie: 2.1 E-usługi

Powyższy projekt jest dobrym przykładem zrealizowanego biznesplanu, podlegającego różnym poziomom oceny: od wstępnej, bieżącej aż po końcową. Opisywany projekt został poprzedzony przygotowaniem biznesplanu, który posłużył do wypełnienia wniosku o płatność, ale nie tylko. Z poziomu podjęcia kluczowych decyzji przygotowany biznesplan klasyfikował, porządkował i agregował dane potrzebne do analizy studium wykonalności. Projekt podlegał ocenie zarządzającego co do szans jego realizacji, a tym bardziej uzyskania dofinansowania po ocenie formalnej i merytorycznej. Pierwszy etap oceny wewnętrznej posłużył do podjęcia decyzji o złożeniu wniosku. Na następnym poziomie weryfikacji planowane przedsięwzięcie zostało bardzo wysoko ocenione w Mazowieckiej Jednostce Funduszy Unijnych i została podpisana umowa o dofinansowanie. Jednak osiągnięcie celu głównego wymagało wdrożenia projektu, co w przypadku jednostki medycznej nie było łatwe.

Analizowany przypadek dotyczy transformacji cyfrowej w ochronie zdrowia. Opieka zdrowotna pogodziła się z faktem, że i ona musi wkroczyć w erę cyfryzacji. Technologie cyfrowe od lat nieustannie zmieniają kształt wszelkich branż

oraz ludzkie doświadczenia. Także służba zdrowia musiała nauczyć się adaptować oraz zrozumieć, że bez technologii nie ma przyszłości.

Od „planu do realizacji”, czyli wdrożenie w życie gospodarcze biznesplanu, wymaga wielu starań decydenta i zespołu projektowego. Przechodzenie przez poszczególne etapy wdrożeniowe pozwala również niejednokrotnie skorygować główne założenia przedsięwzięcia dzięki analizie informacji i danych.

Wnioski końcowe

Podjęte przez autorów badania umożliwiły pozytywną weryfikację hipotezy. Biznesplan – zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia – może być wykorzystany jako narzędzie do oceny projektów inwestycyjnych na każdym jego etapie. Aby tak się stało, powinny być spełnione następujące uwarunkowania:

- właściciel/kadra menedżerska powinien/powinna mieć wiedzę i umiejętności zarządcze, w tym świadomość wykorzystania biznesplanu do potrzeb oceny projektu inwestycyjnego;
- kryteria i mierniki oceny projektu inwestycyjnego powinny być uwzględnione w biznesplanie;
- w zależności od charakteru oceny projektu inwestycyjnego (ocena wstępna, bieżąca czy wynikowa), należy poszczególne części strukturalne biznesplanu wzmocnić i/lub ukierunkować, aby ułatwić jego wykorzystanie przy ocenianiu projektu inwestycyjnego.

Projektowanie i dalej sporządzenie biznesplanu jako narzędzia, dodatkowo dedykowane ocenie projektów inwestycyjnych, sprzyja lepszemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego, przyspiesza proces oceny, a sama ocena może być pełniejsza (uwzględniająca więcej aspektów przy zaangażowaniu mniejszych środków). Zatem można mówić o efekcie synergii. Niniejsze opracowanie stanowi punkt wyjścia do pogłębionych badań. Istotne już na tym etapie okazało się zidentyfikowanie luki naukowej (badawczej) w obszarze wykorzystania biznesplanów jako narzędzia do oceny projektów inwestycyjnych. Autorzy w kolejnym etapie badań podejmą się identyfikacji kluczowych narzędzi (mierników) części analitycznej biznesplanu w zależności od czasu, kiedy ma być wykonana ocena projektu inwestycyjnego.

Bibliografia

- Bauer K., *Przesłanki i warunki wykorzystania rachunkowości i analizy finansowej w biznesplanie małego przedsiębiorcy*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Vol. 6, 2010.
- Cyran K., *Rola biznesplanu w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, „Modern Management Review”, Vol. 23 (XXIII), nr 25 (3)/2018.
- Ejsmont A., *Wpływ kooperacji na skuteczność biznesplanów tworzonych przez przedsiębiorstwa*. Ujęcie ekonomiczne, CeDeWu, Warszawa 2018.
- Grzenkowicz N., *Planowanie w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Kowalczyk (red.), *Biznesplan*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
- Jarzębska A.E., *Analiza finansowa nowo tworzonego kierunku studiów a biznesplan stosowany przez przedsiębiorstwa – podobieństwa i różnice*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, cz. 3, nr 2/2013.
- Makowska D., Uździcki P., Szewczyk-Jarocka M., Lipińska S., *Plan operacyjny jako element biznesplanu salonu i sklepu kosmetycznego Każdy Może Być Piękny Sp. z o.o.*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, t. 33, „Nauki Ekonomiczne”, Płock 2021.
- Małecki P.P., Rosiek K., Żaba-Nieroda R., *Metody oceny projektów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2019.
- Nowak E., *Przedsięwzięcia gospodarcze a efektywność gospodarowania*, [w:] E. Nowak (red.), *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Perianes-Rodriguez A., Waltman L., Van Eck N.J., *Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting*, “Journal of Informetrics”, No. 10 (4)/2016.
- Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektami. Wybrane metod i techniki*, <http://www.pmpp.pl/download/skrypt1.pdf>, dostęp: 04.08.2022 r.
- Robakowska M., Synowec J., Tyrańska-Fobke A., Słezak D., *Biznesplan dla zakładu podstawowej opieki zdrowotnej o rozszerzonej działalności na obszarze dzielnicy Gdańsk-Południe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, cz. 1, z. 7, 2017.

Rogowski W., *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.

Siegfried P., *Strategic Business Planning in Young Small and Medium Enterprises*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 250, Wrocław 2012.

Szczepańska-Bernaś B., *Jak napisać poprawny biznesplan?* Wszechnica Podatkowa, Kraków 2011.

Tokarski M., *Najczęściej popełniane błędy przy sporządzaniu biznesplanów przez mikro- i małe przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 34/2009.

Monika Karolina Czerniejewska, Mariusz Barczak
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Rozwój e-sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych

Development of e-sale of motor insurance

Zarys treści: Celem niniejszego artykułu jest omówienie zagadnień związanych ze sprzedażą ubezpieczeń komunikacyjnych i porównanie kanałów sprzedaży stacjonarnej oraz on-line. W artykule omówiono dostępne ścieżki sprzedaży na rynku ubezpieczeń komunikacyjnych oraz przedstawiono wyniki badań autorki. Metoda badawcza, wykorzystana przez autorkę artykułu, to ilościowa metoda badawcza, natomiast wykorzystane narzędzie badawcze to kwestionariusz ankiety.

Słowa kluczowe: sprzedaż stacjonarna, sprzedaż on-line, ubezpieczenia komunikacyjne.

Abstract: The aim of this article is to discuss issues related to the sale of motor insurance and to compare the channels of stationary and on-line sales. The article discusses the available sales paths on the motor insurance market and presents the results of the author's research. The research method used by the author of the article is a quantitative research method, while the research tool used is a questionnaire.

Keywords: stationary sales, on-line sales, motor insurance.

Wprowadzenie

Ubezpieczyciele od lat kształtują dostępne kanały dystrybucji ubezpieczeń, dostosowując je do panujących trendów oraz korzystają z narzędzi, jakich dostarczają im nowoczesne technologie. Specyfika sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych stale się zmienia, a komputeryzacja sprzyja rozwojowi mobilnej sprzedaży usług ubezpieczeniowych. Wielość dostępnych kanałów sprzedażowych pozytywnie wpływa na postrzeganie firmy ubezpieczeniowej, która staje się bardziej atrakcyjna dla klienta, mogącego wybrać dogodny dla niego sposób zakupu polisy ubezpieczeniowej. Klienci coraz częściej szukają oszczędności czasu, więc zamiast czekać w kolejkach, wybierają opcję zakupu polisy przez internet lub telefonicznie, w dogodnym dla nich momencie. Klient sam wybiera sposób

zawarcia polisy ubezpieczeniowej – może udać się do swojego agenta ubezpieczeniowego bądź wykupić polisę samodzielnie w zaciścu swojego domu.

Zakup polisy ubezpieczeniowej dla klienta to poświęcenie swojego czasu na omówienie lub samodzielne wybranie zakresu, zapoznanie się z dokumentami, podpisanie lub zatwierdzenie polisy i opłacenie jej. Natomiast dla pośrednika bądź pracownika zakładu ubezpieczeń to o wiele bardziej skomplikowany proces. Należy w pierwszej kolejności zbadać potrzeby klienta, zadając odpowiednie pytania w taki sposób, aby dowiedzieć się, czego klient oczekuje od ubezpieczenia.

Badanie potrzeb klienta to niezwykle ważny element w procesie sprzedaży ubezpieczeń, który wdrożono do polskiego prawa 1 października 2018 r. na mocy dyrektywy unijnej IDD (*Insurance Distribution Directive*), której głównym celem jest przedstawienie klientowi produktu w sposób jak najbardziej zrozumiały, aby decyzja o zakupie danego produktu była w pełni świadoma¹. Kolejnym krokiem jest przedstawienie oferty. Pośrednik ubezpieczeniowy wyszukuje spośród wielu dostępnych na rynku towarzystw ubezpieczeniowych najkorzystniejsze oferty, która spełniają wszystkie wymagania klienta, następnie przedstawia je klientowi, przekazuje wszystkie wymagane dokumenty, jakimi są m.in.: karta produktu ubezpieczeniowego, ogólne warunki ubezpieczeń, informacje o dystrybutorze ubezpieczeń, klauzula informacyjna. W kolejnym kroku pośrednik wraz z klientem dostosowuje zakres bądź cenę polisy do możliwości finansowych klienta. Po zatwierdzeniu przez klienta wybranej oferty i zapoznaniu się z dokumentami agent generuje polisę, przyjmuje składkę ubezpieczeniową, z której rozlicza się z towarzystwem ubezpieczeniowym. Ostatnim krokiem jest świadczenie obsługi posprzedażowej, do której należy m.in. przekazywanie umów sprzedaży, wypowiedzeń do towarzystwa ubezpieczeniowego czy aktualizacja danych na polisie bądź pomoc przy zgłaszaniu szkód oraz przekazywanie informacji. Zawarcie umowy na odległość ułatwia pracę agentom ubezpieczeniowym, ponieważ wszystkie wymagane dokumenty przesyłane są elektronicznie, więc wypełnione są wszystkie obowiązki, a brak konieczności drukowania dodatkowych dokumentów wpływa na oszczędność papieru.

Dystrybucja ubezpieczeń została szczegółowo opisana w Ustawie z dnia 15 grudnia 2017 r. o dystrybucji ubezpieczeń (Dz. U. 2017, poz. 2486) i polega na doradzaniu, proponowaniu oraz wykonywaniu czynności prowadzących do zawarcia umowy ubezpieczenia oraz zawieraniu umów ubezpieczenia i pomoc w ich administrowaniu, a także udzielaniu informacji o umowach². W ustawie

1 J. Ojczyk, *Od 1 października sprzedaż ubezpieczeń na nowych zasadach*, 01.10.2018, [https://www.prawo.pl/biznes/sprzedaz-ubezpieczen-nowe-zasady-od-pazdziernika-2018-r,307131.html-, dostęp: 11.04.2022 r.].

2 Art. 4 Ustawy z dnia 15 grudnia 2017 r. o dystrybucji ubezpieczeń (Dz. U. 2017, poz. 2486).

opisany został także sposób dostarczenia klientowi wymaganych dokumentów, który może odbywać się za pomocą środków komunikacji elektronicznej po uprzednio wyrażonej przez tego klienta zgodzie³. Zakład ubezpieczeń może bezpośrednio wykonywać czynności dystrybucyjne, ale także ma prawo udzielać pełnomocnictwa agentom ubezpieczeniowym do pełnienia czynności dystrybucji ubezpieczeń⁴. Natomiast agent ubezpieczeniowy – aby mógł pełnić czynności dystrybucyjne – musi zdać odpowiedni egzamin, uzyskać wpis do rejestru agentów oraz nie może być karany za przestępstwa finansowe i ubezpieczeniowe.

Ścieżki dystrybucji ubezpieczeń komunikacyjnych

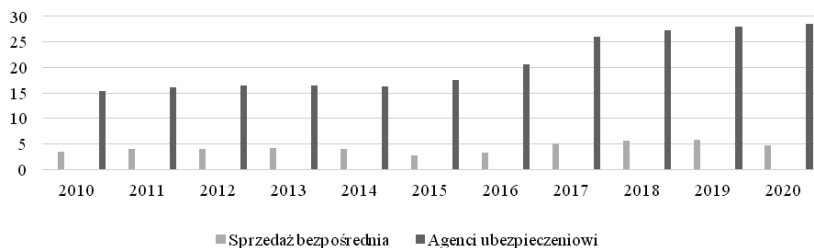
Spośród dostępnych ścieżek dystrybucji, inaczej: dostępnych kanałów sprzedażowych, wyróżnić należy sprzedaż bezpośrednią pełnioną przez zakłady ubezpieczeń oraz pośrednią, prowadzoną za pomocą pośredników ubezpieczeniowych. Sprzedaż bezpośrednia, prowadzona przez zakłady ubezpieczeń, może być dystrybuowana przez: uprawnionych pracowników zakładu ubezpieczeń, za pomocą środków komunikacji na odległość, tj. telefon, internet⁵. Natomiast sprzedaż pośrednia wykonywana jest na podstawie udzielonego pełnomocnictwa za pośrednictwem agentów ubezpieczeniowych, z których wyróżnić należy: multiagentów, banki, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, agentów wyłącznych, osoby fizyczne prowadzące czynności agencyjne [Czerniejewska 2020, s. 49].

Choć ubezpieczenia typu *direct* sprawnie funkcjonują na polskim rynku ubezpieczeń komunikacyjnych i większość spraw można załatwić drogą elektroniczną nie zawsze sprawdza się taka forma zawierania polisy, chociażby ze względu na dopełnienie formalności związanych ze zmianą ubezpieczyciela. Nie każdy klient zna się na ubezpieczeniach i wie, kiedy należy złożyć np. wypowiedzenie i z jakiego artykułu, a kiedy nie ma takiej potrzeby. W takich przypadkach nieoceniona staje się kompleksowa obsługa agenta ubezpieczeniowego, który doskonale zna się na obowiązujących przepisach, jakie obowiązują na rynku ubezpieczeń.

3 Ibidem.

4 Art. 4, Ustawy o dystrybucji ubezpieczeń z dnia 15 grudnia 2017 r., op. cit.

5 Komisja Nadzoru Finansowego, Biuletyn Roczny, *Rynek ubezpieczeń 2020*, 28.09.2021, [https://www.knf.gov.pl/?articleId=74968&p_id=18-, dostęp: 05.04.2022 r.].



Wykres 1. Wartość składki przypisanej brutto (w mld zł) dla poszczególnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń w Dziale II w Polsce w latach 2010–2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie KNF.

Analizując powyższy wykres, należy zauważyć znaczną przewagę w sprzedaży ubezpieczeń Działu II, agentów ubezpieczeniowych w porównaniu z kanałem sprzedaży bezpośredniej (por. wykres 1). W 2020 r. różnica pomiędzy uzyskaną składką ze sprzedaży bezpośredniej a sprzedażą za pośrednictwem agentów ubezpieczeniowych wynosiła powyżej 20 mld zł (por. wykres 1). Jest to ogromna różnica, która wskazuje jednoznacznie, iż znaczenie agentów ubezpieczeniowych na polskim rynku ubezpieczeń jest bardzo wysokie; można wywnioskować, że kanały sprzedaży bezpośredniej nie są w stanie zastąpić tradycyjnych metod sprzedaży ubezpieczeń.

Sprzedaż stacjonarna ubezpieczeń komunikacyjnych

Sprzedaż stacjonarna należy do tradycyjnych form sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych, może być świadczona za pośrednictwem agentów ubezpieczeniowych, jak i poprzez pracowników zakładów ubezpieczeń. Opiera się ona przede wszystkim na profesjonalnym doradztwie agentów ubezpieczeniowych oferujących ubezpieczenia w stacjonarnym punkcie sprzedaży oraz w bezpośrednim kontakcie z klientem.

Podczas sprzedaży stacjonarnej istotny staje się bezpośredni kontakt z klientem, gdyż przeważnie wpływa pozytywnie na budowanie długookresowych relacji, niezbędnych do pozyskania klienta oraz zachęcenia go do ponownego zakupu usługi w przyszłości. Istotnym aspektem jest również zaufanie, którym klient obdarza agenta ubezpieczeniowego. Jeśli klient straci zaufanie do agenta, może nie wykupić ponownie polisy ubezpieczeniowej, może też przekazywać niekorzystne opinie na temat agencji i towarzystwa ubezpieczeń, co przekłada się na utratę obecnego klienta oraz potencjalnych klientów, co w konsekwencji doprowadza do utraty wypracowanej pozycji na rynku oraz renomy, a w konsekwencji do spadku zysków.

Sytuacje, w których klient może zyskać lub stracić zaufanie do agenta, to m.in.:

- przedstawienie przez agenta najkorzystniejszej oferty cenowej;
- prezentacja oferty o najszerszym zakresie;
- polecenie przez agenta wypłacalnego ubezpieczyciela;
- przekazanie przez agenta pobranej składki od klienta do ubezpieczyciela;
- poprawność wystawienia polisy ubezpieczenia;
- przekazywanie aktualnych i prawidłowych informacji;
- terminowość wykonywanych obowiązków.

Sprzedaż ubezpieczeń komunikacyjnych w stacjonarnym punkcie sprzedaży ma swoje dobre i złe strony. Zależy to przede wszystkim od indywidualnych preferencji klienta oraz jego oczekiwań dotyczących obsługi. Pozytywnym aspektem obsługi w stacjonarnym punkcie sprzedaży jest profesjonalna pomoc specjalisty; agent ubezpieczeniowy bardzo dobrze zna oferowane przez siebie produkty⁶. Agent zobowiązany jest do przeprowadzenia analizy potrzeb klienta, której zadaniem jest określić zakres, jaki jest preferowany dla danego klienta, stąd agent staje się doradcą, który dobiera odpowiedni zakres ubezpieczenia pojazdu klienta, spełniając jego oczekiwania zakresowe i cenowe. Kolejnym zadaniem agenta jest uświadomienie klientowi jego potrzeb i sprzedaż odpowiedniego produktu. Agent przeważnie obsługuje swojego klienta kompleksowo, zapewniając przygotowanie pełnej dokumentacji polisowej, jak i przygotowanie np. wypowiedzenia, jeśli zachodzi taka konieczność.

Kolejnym aspektem jest obsługa posprzedazowa; agenci dbają o utrzymanie pozytywnych relacji z klientami, m.in. informując ich o kończącym się ubezpieczeniu czy pomagają w zgłaszaniu szkód⁷. Klienci cenią sobie rzetelnych agentów, którzy służą pomocą w trudnych sytuacjach oraz zapewniają profesjonalną obsługę. Większość spraw, jak np. zgłoszenie szkody, klienci zobowiązani są zgłaszać za pośrednictwem strony internetowej czy infolinii. Niestety nie wszyscy klienci posiadają np. skaner czy telefon z dobrym aparatem, aby przesłać dokumentację do towarzystwa ubezpieczeniowego, nieoceniona staje się pomoc agenta ubezpieczeniowego, który przekaże dokumenty do ubezpieczyciela, dzięki czemu cały proces zgłoszenia szkody jest znacznie przyspieszony.

6 M. Miotk, *Czym są ubezpieczenia direct?*, 22.03.2021, [<https://rankomat.pl/samochod/ubezpieczenia-direct->], dostęp: 21.04.2022 r.].

7 Ibidem.

Następnym pozytywnym aspektem obsługi ubezpieczeń w punkcie jest dokonanie płatności; jeżeli klient jest tradycyjnistą oraz nie posiada karty płatniczej, może dokonać płatności gotówkowej u agenta⁸, istnieją również inne formy płatności u agenta – jest to przelew na konto wskazane na polisie⁹, płatność kartą płatniczą lub telefonem, *smartwatchem* oraz blikiem.

Do negatywnej strony sprzedaży stacjonarnej można zaliczyć ograniczenie czasowe pracy biur ubezpieczeń, które pracuje w ściśle określonych godzinach¹⁰. Wykupienie polisy ubezpieczeniowej u agenta może również wiązać się z koniecznością pojawienia się w biurze celem podpisania wymaganych dokumentów¹¹. Oczywiście istnieje szereg dostępnych ścieżek sprzedaży przez agentów za pośrednictwem środków sprzedaży na odległość, ale o tym w dalszej części pracy.

Kolejnym negatywnym punktem może być ograniczona ilość towarzystw ubezpieczeniowych, które agent ubezpieczeniowy posiada w swojej ofercie¹². Część agentów ubezpieczeniowych funkcjonujących na rynku to agenci wyłączni, którzy reprezentują tylko jednego ubezpieczyciela, ich oferta jest bardzo mocno ograniczona, gdyż mogą przedstawiać ofertę tylko jednego towarzystwa ubezpieczeń oraz nie mają możliwości porównania składek w innych towarzystwach. Praktyka ta wiąże się z zapisami w umowie agencyjnej. Trochę lepszą sytuację mają multiagenci, którzy w swojej ofercie posiadają od kilku do kilkunastu ubezpieczycieli – wszystko zależy od ilości podpisanych umów agencyjnych. Multiagent nie posiada żadnych ograniczeń dotyczących ilości podpisanych umów, zatem może współpracować z dowolną ilością towarzystw ubezpieczeniowych, jak i z innymi multiagentami. Umowy agencyjne często zawierają zapis dotyczący ilości zawieranych polis lub minimalnego przypisu, czyli jest to suma składek z zawartych umów ubezpieczenia, tzw. plan sprzedażowy. Niedopełnienie zapisów umowy może być podstawą do jej rozwiązania, a co za tym idzie, zmniejszenia oferty agenta. Każde z towarzystw ubezpieczeniowych dowolnie dostosowuje taryfy oferowanych składek, czyli ceny za ubezpieczenia. Taryfy zależą np. od sytuacji na rynku, ilości wypłacanych odszkodowań oraz indywidualnych danych klienta czy danych pojazdu i mogą być zmieniane w wybranym przez ubezpieczyciela momencie.

8 Ibidem.

9 Ibidem.

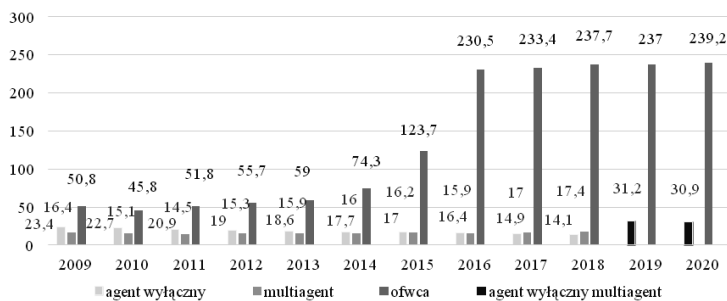
10 Ibidem.

11 Ibidem.

12 M. Miotk, op. cit.

Działalność agentów wyłącznych oraz multiagentów przeszła na przestrzeni 10 lat transformację. Jak podają raporty, w 2009 r. na rynku ubezpieczeniowym funkcjonowało ponad 23 tys. agentów wyłącznych oraz ponad 16 tys. multiagentów (por. wykres 2); znaczną przewagą cieszyli się agenci wyłączni, którzy stanowili przeważający kanał sprzedaży. Natomiast w 2018 r. na rynku ubezpieczeniowym funkcjonuje więcej multiagentów powyżej 17 tys. (por. wykres 2), z kolei agentów wyłącznych zostało nieco ponad 14 tys. (por. wykres 2).

Zwiększenie znaczenia multiagentów może wiązać się ze zwiększonymi wymaganiami klientów co do różnorodności poszukiwanych ofert oraz poszukiwania niższych cen za poszczególne ubezpieczenia, więc multiagenci mają możliwość zaproponowania oferty różnorodnej, o wiele bardziej dopasowanej do klienta.



Wykres 2. Liczba agentów wyłącznych, multiagentów i osób fizycznych wykonujących czynności agencyjne w Polsce w latach 2009–2020 (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PIU, KNF.

Warto zauważyć, iż ilość multiagentów na przestrzeni 10 lat wzrosła niewiele zaledwie o jeden tysiąc (por. wykres 2), więc pozycja multiagentów na rynku jest dość stabilna, natomiast spadek ilości agentów wyłącznych jest dość spory, gdyż odnotowano ponad 9 tys. mniej agentów wyłącznych (por. wykres 2); ilość ta z roku na rok sukcesywnie spada. Od 2019 r. w raportach KNF publikuje dane łączne dla agentów ubezpieczeniowych, nie stosując podziału na agentów wyłącznych oraz multiagentów, lecz da się zauważyć stabilność oraz niewielkie różnice w ilości poszczególnych agentów. Należy zatem wywnioskować, iż niewiele nowych osób decyduje się na to, aby zdobyć uprawnienia agenta ubezpieczeń, gdyż o wiele łatwiej jest zostać osobą wykonującą czynności agencyjne.

Na rynku ubezpieczeniowym funkcjonują również osoby fizyczne wykonujące czynności agencyjne (OFWCA); są to pracownicy zatrudniani przez agentów ubezpieczeniowych. Aby pracownik mógł sprzedawać polisy ubezpie-

zeniowe, musi zdać egzamin każdego towarzystwa ubezpieczeniowego, z którymi współpracuje agent, dzięki którym uzyska pełnomocnictwa do sprzedaży. Nie musi natomiast zdawać egzaminu na agenta ubezpieczeń, oraz nie jest wpisany do rejestru agentów ubezpieczeniowych. W 2016 r. nastąpił bardzo wysoki przyrost osób fizycznych wykonujących czynności agencyjne – było to więcej o 106 tys. osób w porównaniu z rokiem poprzednim (por. wykres 2). W kolejnych latach sytuacja się ustabilizowała i można odnotować brak gwałtownych spadków czy skoków ilości OFWCA, co może oznaczać nasycenie rynku pracy i mniejszą rotację wśród pracowników rynku ubezpieczeń.

Działalność ubezpieczeniową prowadzą również banki. Klienci przy okazji wykonywania czynności w placówce bankowej mogą zdecydować się na zakup polisy ubezpieczeniowej. Jak podaje Bank PKO BP, w 2021 r. bank przekroczył 250 tys. polis sprzedanych w Polsce, zawierających pakiet komunikacyjny¹³. Działalność ubezpieczeniową PKO BP rozpoczął w 2018 r., początkowo w 400 oddziałach banku, natomiast od października 2018 r. możliwość wykupienia ubezpieczenia w banku została udostępniona we wszystkich oddziałach w Polsce¹⁴.

Sprzedaż ubezpieczeń komunikacyjnych on-line

Sprzedaż on-line polega przede wszystkim na zawieraniu polis ubezpieczeniowych za pomocą mobilnych kanałów sprzedażowych, do których zalicza się sprzedaż przez internet czy telefon. Sprzedaż bezpośrednia, prowadzona przez towarzystwa ubezpieczeniowe, jest dla nich bardziej opłacalna, chociażby przez brak konieczności wypłacania prowizji pośrednikom ubezpieczeniowym, generowanie mniejszych nakładów dokumentów (takich, jak polisy drukowane na papierze czy ogólne warunki ubezpieczeń), ponieważ wszelkie formalności dokonywane są drogą elektroniczną. Forma sprzedaży bezpośredniej jest bardziej opłacalna i generuje mniejsze koszty. Jednakże, jak widać na wykresie 4, sprzedaż bezpośrednia nie jest przeważającym kanałem sprzedaży. Aby usprawnić działanie sprzedaży za pomocą mobilnych środków komunikacji, towarzystwa ubezpieczeniowe udostępniły również agentom ubezpieczeniowym narzędzia, dzięki którym także oni mogą zawierać polisy na odległość. Wystąpienie pandemii COVID-19 w 2020 r. przyspieszyło wdrożenie procesu mobilnej sprzedaży dla

13 G. Celupa, *Ponad 250 tys. pakietów ubezpieczeń komunikacyjnych kupili klienci PKO Banku Polskiego*, 12.07.2021, [<https://media.pkobp.pl/147707-ponad-250-tys-pakietow-ubezpieczen-komunikacyjnych-kupili-klienci-pko-banku-polskiego->], dostęp: 21.04.2022 r.].

14 Business Insider, *PKO BP zabiera się za sprzedaż ubezpieczeń OC*, 11.09.2018 [<https://businessinsider.com.pl/finanse/pko-bp-i-ubezpieczenia-komunikacyjne/xft3k8n->], dostęp: 22.04.2022 r.].

pośredników ubezpieczeniowych. Głównym powodem było ograniczenie kontaktu, ułatwienie procesu sprzedaży dla osób na kwarantannie, wsparcie agentów czy wprowadzony *lockdown*. Towarzystwa ubezpieczeniowe, które jeszcze nie miały dostępnej sprzedaży mobilnej dla pośredników, wprowadziły możliwość zdalnego zawierania polis bądź przekazało instrukcję, w jaki sposób agenci mają postępować, aby wystawić polisę na odległość oraz wytyczne, jak ją następnie rozliczyć.

Ubezpieczenia sprzedawane na odległość mogą być zatem oferowane kanałem *direct*, jak i za pośrednictwem agenta poprzez zdalne zawarcie ubezpieczenia. Ubezpieczenie *direct* to sprzedaż bezpośrednia towarzystwa ubezpieczeń poprzez internet, telefon. Klient musi skontaktować się telefonicznie z firmą lub wypełnia formularz, następnie kalkulowana jest składka w kalkulatorze towarzystwa. Jeżeli składka mu odpowiada, kupuje polisę przez internet; konieczne jest zatwierdzenie wszystkich zgód na obsługę drogą elektroniczną, zapoznanie się z ogólnymi warunkami oraz opłacenie polisy. Następnie klient otrzymuje maila potwierdzającego zawarcie umowy wraz z dokumentacją polisową¹⁵.

Na rynku ubezpieczeń funkcjonują również porównywarki ubezpieczeń, np. Rankomat, Mubi, w których klient po wypełnieniu danych otrzymuje wyliczenie składek w wielu towarzystwach ubezpieczeniowych, może wybrać najkorzystniejszą dla niego składkę oraz zakupić polisę. Niewątpliwie plusem takiego rozwiązania jest dostępność porównywarek całą dobę, samodzielny wybór najkorzystniejszej oferty, czy w pełni zdalna obsługa¹⁶. Minusem takiego rozwiązanie może być niewystarczająca wiedza klienta z zakresu ubezpieczeń i obowiązujących przepisów. Klient może kierować się jedynie ceną, nie zwracając uwagi na dostępny zakres ubezpieczenia.

Nie brakuje również sytuacji, kiedy upływa roczny okres obowiązywania polisy wykupionej np. u agenta, a klient wykupuje polisę przez porównywarkę na kolejny rok w innym towarzystwie niż w roku poprzednim i nie jest świadomy, iż polisę wykupioną u agenta należy wypowiedzieć najpóźniej dzień przed końcem okresu ochrony, ponieważ brak wypowiedzenia skutkuje automatycznym odnowieniem polisy na kolejny rok, co jest wynikiem obowiązujących przepisów. W takim przypadku klient posiada podwójne ubezpieczenie: otrzymuje pisma odnośnie płatności składki pomimo opłacenia polisy w innym TU. Oczywiście może złożyć wypowiedzenie z tytułu posiadania podwójnego ubezpieczenia, lecz wiąże się to z opłatą za okres do dnia złożenia wypowiedzenia.

15 M. Miotk, op. cit.

16 Ibidem.

Korzystanie z porównywarek ubezpieczeń wiąże się z większym nakładem pracy klienta, ponieważ musi uzupełnić wszystkie swoje dane oraz dane pojazdu, aby składka została obliczona. Jeśli się pomyli, może mieć to również swoje konsekwencje, np. brak historii ubezpieczeniowej czy otrzymanie kary z UFG. Oczywiście każda porównywarka posiada infolinię, na którą klient może zadzwonić i otrzymać pomoc lub zadać pytanie.

Kolejnym dostępnym kanałem sprzedaży przez internet jest kontakt ze swoim agentem ubezpieczeniowym. Agent może przygotować ofertę dla klienta, oferując mu pełną obsługę, omówienie oferty może się odbyć poprzez rozmowę telefoniczną czy kontakt mailowy, następnie wypełnia wszystkie potrzebne dane oraz wysyła gotową ofertę ubezpieczenia do klienta. Klient otrzymuje na maila informację o przygotowanej ofercie oraz link, który służy do zatwierdzenia przesłanej oferty. Oczywiście wszelka dokumentacja jest zabezpieczona indywidualnym hasłem, zgodnie z zapisami RODO, aby nieuprawniona osoba trzecia nie miała dostępu do danych osobowych klienta. Klient wchodzi w link, loguje się swoim hasłem, potwierdza zgodę na zawarcie polisy na odległość, zapoznaje się z ofertą i ogólnymi warunkami ubezpieczenia, następnie wybiera formę płatności, zatwierdza ofertę, w zależności od wybranej formy płatności może ją od razu opłacić lub w późniejszym terminie dokonać przelewu. Pełną dokumentację polisową klient otrzymuje na swojego maila.

Niewątpliwie e-sprzedaż produktów ubezpieczeniowych stała się niezwykle rewolucyjna z uwagi na udostępnianie klientom kalkulatorów porównujących ubezpieczenia oraz samodzielny zakup polis ubezpieczeniowych. Pomimo iż większość klientów wybiera tradycyjne formy zakupu polisy, to jednak część klientów zakupuje polisy z wykorzystaniem kanałów komunikacji na odległość. Zatem na rynku ubezpieczeniowym jak najbardziej spotyka się *e-commerce*. Pojęcie *e-commerce* nie zostało jednoznacznie zdefiniowane, jednakże analizując literaturę, można przyjąć, iż jest to tworzenie i wykorzystywanie do prowadzenia działalności gospodarczej technologii internetowych [Szymański 2013, s. 34].

W 2003 r. Link 4 jako pierwsze towarzystwo ubezpieczeniowe na rynku rozpoczęło swoją sprzedaż tylko i wyłącznie za pomocą kanału *direct*, czyli sprzedaż bezpośrednią na odległość poprzez infolinię oraz stronę internetową, na której klient mógł sam wykupić ubezpieczenie, bez udziału pośredników, czyli agentów ubezpieczeniowych¹⁷. Przyjęta strategia prowadzenia wyłącznie

17 Money.pl, *Link4 sprzedaje ubezpieczenia komunikacyjne przez Internet*, 11.04.2005, [https://www.money.pl/gospodarka/ngospodarka/ebiznes/artukul/link4;sprzedaje;ubezpieczenia;komunikacyjne;przez;internet;50,0,126514.html-, dostęp: 27.04.2022 r.].

sprzedaży bezpośredniej raczej nie przyniosła firmie spodziewanych efektów gdyż w 2010 r. Link4 podjęło współpracę z agentami ubezpieczeniowymi¹⁸.

Niewątpliwie ciekawą agencją ubezpieczeniową w Polsce jest CUK Ubezpieczenia, która wykorzystuje w swojej działalności zarówno e-sprzedaż, jak i sprzedaż stacjonarną. Jest to multiagencja, która posiada 500 punktów sprzedaży w całej Polsce, *contact center* oraz stronę internetową¹⁹. CUK posiada na swojej stronie WWW porównywarkę ubezpieczeń, dzięki której klient może samodzielnie wykupić ubezpieczenie. Multiagencja doskonale łączy sprzedaż tradycyjną z nowoczesną formą e-sprzedaży polis ubezpieczeniowych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż e-sprzedaż polis ubezpieczeniowych w Polsce nie jest w stanie całkowicie wyprzeć z rynku tradycyjnej formy sprzedaży ubezpieczeń. Oferowanie sprzedaży ubezpieczeń jedynie poprzez kanały elektroniczne nie przynosi spodziewanych efektów, natomiast połączenie tradycyjnej i elektronicznej formy sprzedaży jest rozwiązaniem, dzięki któremu oferta przedsiębiorstwa staje się bardziej atrakcyjna dla klienta, firma jest w stanie dotrzeć do większej ilości potencjalnych klientów oraz nie ma ograniczeń związanych z lokalizacją i czasem dostępności. Oferowanie ubezpieczeń za pomocą mobilnych środków komunikacji jest szczególnie pomocne w sytuacji ograniczeń terytorialnych, gdyż polisę można wysłać mailem do każdego miejsca na świecie, z dostępem do internetu. Także w sytuacji, kiedy wystąpi niespodziewana sytuacja, jak lockdown, mobilna sprzedaż ubezpieczeń staje się niezwykle pomocna i ułatwia sprzedaż pomimo występujących ograniczeń czy zachorowań, a ponieważ ubezpieczenia komunikacyjne są obowiązkowe i należy zachować ciągłość ubezpieczeń, wielu klientów skorzystało z zawarcia polisy za odległość.

Wyniki badań empirycznych

Metoda badawcza wykorzystana przez autorkę pracy to ilościowa metoda badawcza, natomiast wykorzystane narzędzie badawcze to kwestionariusz ankiety.

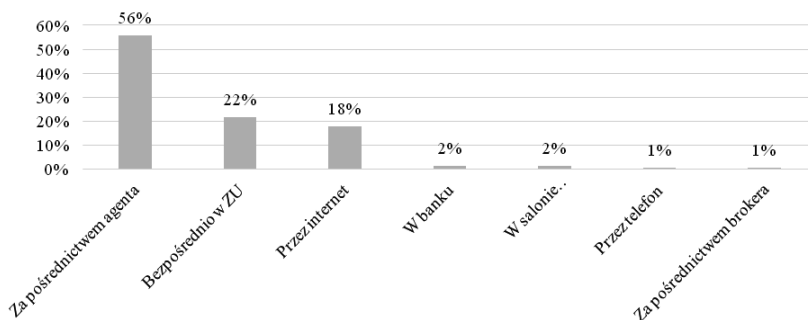
Kwestionariusz ankiety został stworzony za pomocą bezpłatnego formularza internetowego *Google forms*. Kwestionariusz został umieszczony na portalach społecznościowych *Facebook* oraz *Instagram* i aktywny był przez dwa miesiące w dniach od 8 marca do 9 maja 2022 r. Kwestionariusz ankiety zawierał 12 pytań, z czego 11 pytań było zamkniętych, natomiast 1 pytanie było otwarte.

18 Link4, *LINK4 pełnoletni. Rynek ubezpieczeń direct kończy 18 lat*, 21.01.2021, [https://www.link4.pl/biuro-prasowe/aktualnosci-link4/link4-peletoletni-rynek-ubezpieczen-direct-konczy-18-lat-, dostęp: 27.04.2022 r.].

19 CUK Ubezpieczenia, [https://cuk.pl/wiecej-o-nas- dostęp: 30.04.2022 r.].

Do kwestionariusza stworzono metryczkę, która zawierała pytania dotyczące: płci badanych osób, grupy wiekowej, wielkości zamieszkiwanej miejscowości, posiadanego wykształcenia, statusu społecznego, stanu cywilnego oraz pytanie o udział w wypadku komunikacyjnym. W badaniu wzięło udział 133 respondentów.

Jednym z pierwszych pytań, na które odpowiadali respondenci, było pytanie o sposób zakupu ubezpieczenia komunikacyjnego (patrz wykres 3). Znaczna część respondentów (56%) wskazała na zakup polisy za pośrednictwem agenta ubezpieczeń. Następnie 22% osób wybrało zakup polisy bezpośrednio w zakładzie ubezpieczeń oraz niewiele mniej, bo 18% badanych wybrało zakup polisy przez internet (por. wykres 3). Jak przedstawiono na poniższym wykresie, nie jest to najczęściej wybierany sposób zakupu polis ubezpieczeniowych. Przeważający okazuje się jednak sposób zakupu za pośrednictwem agenta ubezpieczeń, co może wiązać się z największym zaufaniem oraz przywiązaniem do tradycyjnej formy zakupu ubezpieczeń komunikacyjnych.



Wykres 3. Sposób zakupu ubezpieczenia komunikacyjnego (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Pojedyncze osoby biorące udział w badaniu jako sposób zakupu polisy ubezpieczeniowej wybrały zakup przez telefon, w banku, w salonie samochodowym i za pośrednictwem brokera ubezpieczeń (por. wykres 3), co wskazuje na bardzo małe zainteresowanie wskazanymi kanałami dystrybucji, jak również brak zaufania do poszczególnych ścieżek zakupu, bądź złe doświadczenia z przeszłości, czy – jak wyżej opisano – przywiązanie do tradycyjnych form zakupu polis ubezpieczeniowych.

W kolejnym pytaniu, jakie zostało skierowane do respondentów, zapytano, czy kiedykolwiek zakupili polisę zdalnie, czyli z wykorzystaniem środków komunikacji na odległość. Twierdząco odpowiedziało 39,1% respondentów, natomiast przecząco odpowiedziało 60,9% (patrz: wykres 4).

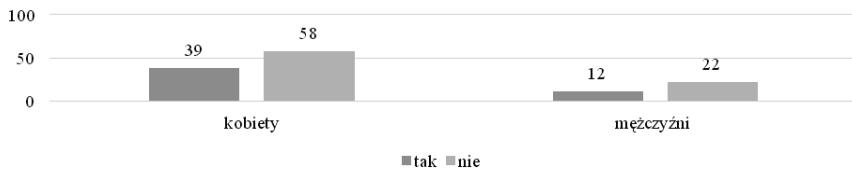


Wykres 4. Odsetek polis kupowanych zdalnie (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Jak wynika z poniższego wykresu, ponad połowa badanych nigdy nie wykupiła polisy z wykorzystaniem mobilnych środków komunikacji.

Sprawdzając, jak kształtują się odpowiedzi w zależności od płci badanych, można stwierdzić, iż zarówno w większości kobiety, jak i mężczyźni w przeszłości nie wykupili ubezpieczenia zdalnie (por. wykres 5), natomiast mniejsza część zarówno kobiet, jak i mężczyzn wykupiła ubezpieczenia z wykorzystaniem mobilnych środków komunikacji.



Wykres 5. Zakup polisy zdalnie według płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

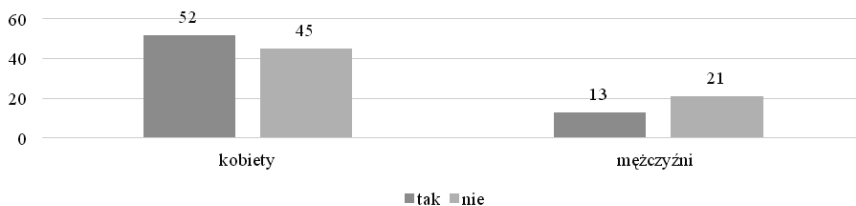
W jednym z następnych pytań zapytano respondentów, czy w przyszłości planują zakup polisy mobilnej. Z wyników należy wywnioskować, iż większa część osób planuje w przyszłości zakup polisy za pomocą mobilnych środków komunikacji w porównaniu do osób, które już w przeszłości kupiły polisę zdalnie.



Wykres 6. Ilość osób planujących zakup polisy zdalnie (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Większość respondentów (50,4%) nie planuje zakupu polisy ubezpieczeniowej na odległość, natomiast aż 49,6% respondentów planuje zakup polisy mobilnej (patrz wykres 6). Prawie 10% badanych, którzy nie wykupili wcześniej polisy mobilnej, planuje w przyszłości wykupić polisę na odległość.

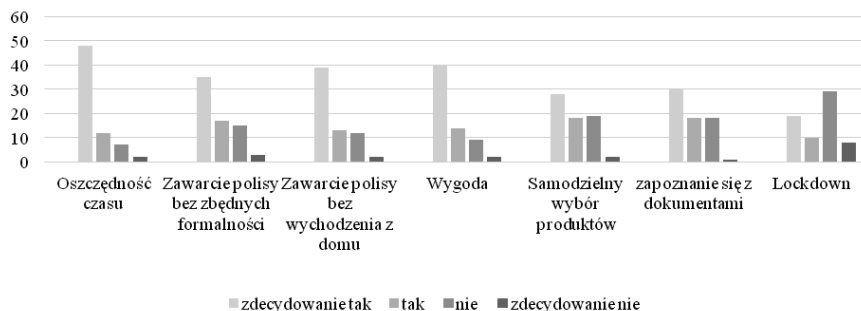


Wykres 7. Ilość osób planujących zakup polisy zdalnie z podziałem na kobiety i mężczyzn

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analizując wykres 7, należy zauważyć, iż większa część osób, które planują w przyszłości wykupić polisę na odległość, to kobiety. Wykupienie w przeszłości polisy na odległość zadeklarowało 39 kobiet (patrz: wykres 5), natomiast chęć wykupienia polisy w przyszłości 52 kobiety (patrz: wykres 7). Liczba ta zmieniła się znacznie w porównaniu do mężczyzn, gdzie tylko jeden mężczyzna zadeklarował chęć zmiany. Należy jednak uwzględnić fakt, iż większość badanych stanowiły kobiety.

Kolejne pytanie skierowano do osób, które wykupiły w przeszłości polisę online. Zapytanie dotyczyło czynników, które wpłynęły na wybór zakupu polisy zdalnie. Wskazane czynniki to: oszczędność czasu, zawarcie polisy bez zbędnych formalności lub bez wychodzenia z domu, wygoda, samodzielny wybór produktu, dokładne zapoznanie się z dokumentami, *lockdown* spowodowany pandemią COVID-19.

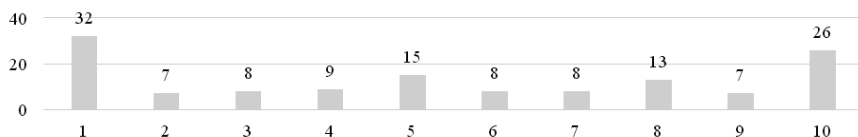


Wykres 8. Czynniki wpływające na wybór zakupu polisy zdalnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Z wykresu wynika, iż czynnik oszczędności czasu zdecydowanie najbardziej wpłynął na decyzję o zakupie polisy za pomocą mobilnych środków komunikacji (patrz: wykres 8). Natomiast czynnikiem, który najmniej wpłynął na decyzję o zdalnym zakupie polisy, to *lockdown* spowodowany pandemią COVID-19 (patrz: wykres 8). Zatem pandemia w niewielkim stopniu wpłynęła na decyzje zakupowe respondentów, a ważne jest oszczędzanie czasu oraz wygoda, która staje się ważnym elementem wyboru ścieżki zakupowej.

W 2020 r. wystąpiła na całym świecie pandemia COVID-19. Sytuacja, z jaką zmierzyli się zarówno ubezpieczyciele, jak też agenci oraz klienci, była niepewna i bardzo dynamiczna. Niemniej jednak, jak pokazuje przeprowadzone badanie empiryczne, pandemia nie wpłynęła tak bardzo, jak by się tego spodziewano, na wybór ścieżki zakupu polisy ubezpieczeniowej. Punkty od 1 do 4, czyli mały wpływ na wybór, zadeklarowało 56 osób, średni wpływ wybrały 23 osoby, natomiast punkty od 7 do 10 zaznaczyły 54 osoby (patrz: wykres 9).



Wykres 9. Wskazanie czynnika: ograniczenie ryzyka zachorowania w dziesięciopunktowej skali przez respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Zdania na temat wpływu danego czynnika są podzielone mniej więcej po połowie, z czego można wywnioskować, iż część osób nie uważa ryzyka zachorowania za znaczące przy wyborze ścieżki zakupu polisy, natomiast część uważa, że jest to ważny i znaczący czynnik.

Podsumowanie

Sprzedaż w stacjonarnym punkcie obsługi ma swoje plusy, jak i minusy, jednak zdecydowana większość społeczeństwa wybiera tradycyjne formy zakupu polisy ubezpieczeniowych, ceniąc sobie profesjonalne doradztwo agentów oraz kompleksową obsługę zarówno w procesie zakupu polisy ubezpieczeniowej, jak i obsługi posprzedażowej.

Natomiast *e-commerce* w ubezpieczeniach jak najbardziej ma potencjał rozwoju. Ludzie są coraz bardziej zajęci, mają coraz mniej czasu, a jednocześnie coraz większą świadomość ubezpieczeniową, co może wpłynąć na dalszy rozwój

e-commerce w ubezpieczeniach. Dogodna staje się także możliwość zakupu polisy o dowolnej porze bez względu na godziny pracy biur.

Przeprowadzone badania dowodzą, iż większość klientów decyduje się na tradycyjną formę zakupu polisy ubezpieczeniowej. Niemniej jednak fakt, iż coraz więcej młodych osób korzysta z elektronicznej formy zakupu usług, postęp technologiczny, jak i udostępnienie agentom ubezpieczeniowym mobilnych ścieżek sprzedaży polis – przyczyniają się do dalszego rozwoju sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych on-line.

Bibliografia

Business Insider, *PKO BP zabiera się za sprzedaż ubezpieczeń OC*, 11.09.2018, [<https://businessinsider.com.pl/finanse/pko-bp-i-ubezpieczenia-komunikacyjne/xft3k8n->, data pobrania: 22.04.2022 r.].

Celupa G., *Ponad 250 tys. pakietów ubezpieczeń komunikacyjnych kupili klienci PKO Banku Polskiego*, 12.07.2021, [<https://media.pkobp.pl/147707-ponad-250-tys-pakietow-ubezpieczen-komunikacyjnych-kupili-klienci-pko-banku-polskiego->, dostęp: 21.04.2022 r.].

CUK Ubezpieczenia, [<https://cuk.pl/wiecej-o-nas->, dostęp: 30.04.2022 r.].

Czerniejewska M., *Konkurencja jako wyzwanie dla rozwoju agencji ubezpieczeniowej Vija Rozite*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2020.

Komisja Nadzoru Finansowego, *Biuletyn Roczny, Rynek ubezpieczeń 2020*, 28.09.2021, [https://www.knf.gov.pl/?articleId=74968&p_id=18-, dostęp: 05.04.2022 r.].

Link4, *LINK4 pełnoletni. Rynek ubezpieczeń direct kończy 18 lat*, 21.01.2021, [<https://www.link4.pl/biuro-prasowe/aktualnosci-link4/link4-pelnoletni-rynek-ubezpieczen-direct-konczy-18-lat->, dostęp: 27.04.2022 r.].

Miotk M., *Czym są ubezpieczenia direct?*, 22.03.2021, [<https://rankomat.pl/samochod/ubezpieczenia-direct->, dostęp: 21.04.2022 r.].

Money.pl, *Link4 sprzedaje ubezpieczenia komunikacyjne przez internet*, 11.04.2005, [<https://www.money.pl/gospodarka/ngospodarka/ebiznes/artukul/link4;sprzedaje;ubezpieczenia;komunikacyjne;przez;internet,50,0,126514.html->, dostęp: 27.04.2022 r.].

Ojczyk J., *Od 1 października sprzedaż ubezpieczeń na nowych zasadach*, 01.10.2018, [<https://www.prawo.pl/biznes/sprzedaz-ubezpieczen-nowe-zasady-od-pazdziernika-2018-r.,307131.html>], dostęp: 11.04.2022 r.]

Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.

Ustawa z dnia 15 grudnia 2017 r. o dystrybucji ubezpieczeń (Dz. U. 2017, poz. 2486).

Killion Munyama, Lidia Shahbazyan
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Financing the language globalization in the Polish labor market

Finansowanie języka globalnego na polskim rynku pracy

Abstract: Linguistic globalism undoubtedly has its origins with the beginning of the issue of globalization. One and the other are immensely connected. It should be remembered that many scientific papers have been written on the subject of globalization, which has contributed to the proper definition of the issue¹. However, it should be noted that the very concept of linguistic globalism has not always been discussed.

The aforementioned issue is particularly visible in the context of the current situation in the labor market. The English language, which monopolized the socio-economic sector, occupies a special place in this topic. The presence of this language is so impressive, and its position so deeply embedded that we should focus on its use in the labor market². It should be remembered that this very language is pioneering when it comes to employment³.

As Barbara Stelingowska points out in her article: The globalized world is the result of a huge increase in the transformation of the economy, which results in a new quality of world politics, and hence, constant changes in the sphere of society and culture. Globalization is widely regarded as a progressive, inevitable and growing process⁴.

1 P. Masłoch, *Globalizacja i jej wpływ na rozwój współczesnej cywilizacji*, „Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne”, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 1, Kraków 2005; Z. Dach, *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, [in:] Z. Dach (eds.), *Polska wobec procesów globalizacji*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2010; A. Grzybowska, *Globalizacja – szanse i zagrożenia*, Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, *Współczesne problemy ekonomiczne: polityka państwa a proces globalizacji*, 2013, p. 10-19; M. Micał, *Proces globalizacji we współczesnym świecie*, Zeszyty Naukowe Zakładu Europeistyki, Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, No. (8)/2008, p. 148-171.

2 D. Pietrzak, *Globalizm językowy w gospodarce światowej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne, Przedsiębiorstwa, banki, polityka regionalna w nowej perspektywie finansowej UE, Vol. 2 (22), p. 429-439, Płock 2015.

3 Ibidem.

4 B. Stelingowska, *Globalizacja językowo-kulturowa*, [in:] E.M. Kur, B. Stelingowska (eds.), *Literatura i globalizacja*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydział Humanistyczny, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2017, p. 27-38.

Therefore, it is necessary to consider and list, and then define the most important concepts related to finance from the point of view of the labor market and ways of financing it. The state is also extremely important, as well as the financing of skills directly related to the labor market and the possibility of improving its professional qualifications.

Keywords: linguistic globalism, labor market, globalization, financing language, English language, language competencies.

Zarys treści: Globalizm językowy ma niewątpliwie swoje początki wraz z początkiem zagadnienia globalizacji. Jedno i drugie są ze sobą niezmiernie powiązane. Należy pamiętać, że na temat globalizacji napisano wiele prac naukowych, co przyczyniło się do prawidłowego zdefiniowania tego zagadnienia. Należy jednak zauważyć, że sama koncepcja globalizmu językowego nie zawsze była dyskutowana.

Powyższy problem jest szczególnie widoczny w kontekście aktualnej sytuacji na rynku pracy. Szczególne miejsce w tym temacie zajmuje język angielski, który zmonopolizował sektor społeczno-gospodarczy. Obecność tego języka jest tak imponująca, a jego pozycja tak głęboko osadzona, że powinniśmy skupić się na jego wykorzystaniu na rynku pracy. Należy pamiętać, że właśnie ten język jest pionierski, jeśli chodzi o zatrudnienie.

Jak wskazuje Barbara Stelingowska w swoim artykule: „Zglobalizowany świat jest wynikiem ogromnego wzrostu transformacji gospodarki, co skutkuje nową jakością polityki światowej, a co za tym idzie, ciągłymi zmianami w sferze społeczeństwa i kultury. Globalizacja jest powszechnie uważana za postępujący, nieunikniony i rozwijający się proces”.

Dlatego konieczne jest rozważenie i wymienienie, a następnie zdefiniowanie najważniejszych pojęć związanych z finansami z punktu widzenia rynku pracy i sposobów jego finansowania. Niezwykle ważne jest również państwo, finansowanie umiejętności bezpośrednio związanych z rynkiem pracy oraz możliwość podnoszenia jego kwalifikacji zawodowych.

Słowa kluczowe: globalizm językowy, rynek pracy, globalizacja, język finansowania, język angielski, kompetencje językowe.

Introduction

At the very beginning, one should first consider the definition of linguistic globalism. As mentioned above, its very essence arose simultaneously with the introduction of the concept of globalisation. Communication needs forced the introduction of a language universal enough to not cause communication problems. The essence was to allow all communities to connect and spread their fields of activity by destroying all barriers in the way.

The existing language on which this article will focus is English. Of course, there are also languages such as Spanish, Hindi, French, German, Chinese, Arabic, and Russian. Together with English, they deserve the name “lingua franca”. At the same time, the presence of the English language and its global usability puts it at the highest historical level and makes it a means of universal communication not only between the native speakers of English and speakers of English as the second language but also between people with different native languages.

English as the Global Lingua Franca should be attributed to the turn of the 20th and 21st centuries⁵. Scientists mainly described issues related to linguistic changes along with globalization. In the article one may read: „The English language has without a doubt established itself in a position of a global lingua franca. Alongside this status, it has become a symbol of our times together with globalization, social networking, economic integration, and the Internet⁶”

The ubiquity of this language has opened up many opportunities in the labor market, and this is changing dynamically. Currently, in the Polish labor market, attractive are those candidates who use the English language to a higher degree than communicative. The dynamics of the times in which we live force future employees to be able to communicate in a foreign language. Therefore, it is the duty of those in power to introduce special programs or subsidies, which are designed to help in adapting to the conditions currently prevailing in the market.

CHAPTER I.

Characteristics of the Polish employment market in 2020

The labor market is one of many Markets that exist in the economy. One of its goals is to shape not only the Labor demand but also the supply. Another factor of the markets the Labor purchase transactions, for example, employee engagement. One may agree that this particular market is a specific one. „Its development was a consequence of treating a human being as merchandise, distinguished from others by its properties. It is characterised by its “will” and ability to make decisions which makes it different from other types of merchandise. Work is being exchanged on the labor market and it may look for a buyer (employer) to the same extent as a buyer looks for a product⁷”

First of all, it is important to remember that legal arrangements regarding the labor market in Poland have been specified. There are specific legal arrangements regarding the Labor market in Poland:

- The act on Employment of 1989;
- The act on Employment and Unemployment of 1991;

5 V. M. Smokotin, A. S. Aleseyenko, G. I. Petrova, *The Phenomenon of Linguistic Globalisation: English as the Global Lingua Franca (EGLF)*, National Research Tomsk State University, Russia, Tomsk 2014, p. 510.

6 A. Mauranen, *English as a Lingua Franca: Studies and findings*, U.K: Cambridge Scholars Publishing, Newcastle Upon Tyne 2009.

7 L. Shahbazyan, *Impact of current COVID-19 crisis on employment rate in Poland since March 2020*, University of Economy in Bydgoszcz, Bydgoszcz 2021, p. 5.

- The act of Employment and Counteracting Unemployment of 1994;
- The act on Promotion of Employment in Labor Market Institutions of 2004.

All of them were created to determine laws and principles that employees and employers should follow. At this point, it is also important to mention, that every year its goals and instruments change, because of the dynamics that occur in the Labor Market.

When discussing the trends in the current Labor market one should have in mind, that the tendencies borrowed from the West started to penetrate the Polish Labor Market. As a result, human resources are gradually used much more frequently and effectively. Mainly it is about science, technology, engineering, and math skills that are considered essential to foster innovation and ensure economic growth. At the same time, they are in demand by employers. According to Eurostat data, from 2005–2018 the share of specialists in the field of information and communication technologies (ICT) in total employment increased from 2.6% up to 3.9 percent⁸.

However, soft skills are equally important. With time, robots will replace human repetitive tasks, so employers will expect the critical thinking, creativity, and entrepreneurial skills needed to solve the most difficult⁹.

Raising qualifications is important not only for personal development, and thus for increasing your chances in the labor market. This is also a key aspect at a time when we are dealing with problems such as climate change, globalisation, migration, and an ageing population¹⁰.

It should be noted how the labor market has changed recently. The COVID-19 pandemic has contributed to the introduction of many changes, not only in Poland. Despite many difficulties, the virus failed to reduce the need for new employees. Statistics on the most sought-after specialists also did not change much. Apart from slight percentage fluctuations, the trend and its proportions remained the same¹¹.

According to the Labor Market report, the unemployment rate in Poland in 2020 increased by 2.4% compared to the previous year (3.7%) and amounted to 6.1%. It is worth noting that unemployment in the European Union has also

8 <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/64583:sytuacja-na-rynku-pracy-w-polsce-stabilniejsza-niz-w-innych-krajach-unii-europejskiej> [access: 21.07.21].

9 Ibidem.

10 Ibidem.

11 <https://calamari.pl/blog/raport-rynku-pracy-przed-i-w-trakcie-pandemii-covid19> [access: 21.07.21].

increased. The unemployment rate rose from 6.4% in the previous year to 8.3%, according to Eurostat¹².

CHAPTER II.

The language position in the labor market

In the beginning, it is necessary to consider the importance of foreign languages in the Polish labor market. Currently, knowledge of a foreign language (especially English as a lingua franca) significantly increases the chances of finding a suitable job.

Increasing globalisation has forced the expansion of language qualifications, as staying in touch with employees from all over the world plays an important role. This applies not only to foreign businesses but also to all positions where contact with other people is inevitable. Of course, nowadays business trips are becoming more and more popular. It is known that an independent person in language matters, among others, will be more willingly involved in this type of trip. It proves that the employee is representative and builds a good image of the company.

In Poland, there is still a common opinion that the requirement of knowledge of a foreign language applies to employees of large corporations, foreign enterprises, and management staff. Meanwhile, even local, small companies operate on the international market by exporting, importing goods, or providing services for foreign contractors. Therefore, knowledge of foreign languages is perceived by employers as one of the most important skills in the labor market, and in as many as 60% of job offers in Poland, it was one of the main criteria¹³.

One should also pay attention to language education in Poland. A foreign language is required at the very beginning of education – from primary school. The CERF¹⁴ research shows, however, that people finishing school with a secondary school-leaving examination (matura) do not know and use the language at the level that is required. Opinions about the Polish education system in the field of foreign language learning are unfavorable, it can be assumed that entrepreneurs who base their business on international cooperation may have problems with establishing foreign contacts with their employees¹⁵.

12 Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat>

13 M. Walczak, *Kompetencje polaków w zakresie języków obcych i ich wpływ na działalność przedsiębiorstw*, Problemy Profesjologii, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2015, p. 128.

14 Common European Language Framework.

15 M. Walczak, *Kompetencje polaków w zakresie języków obcych i ich wpływ na działalność przedsiębiorstw*, Problemy Profesjologii, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2015, p. 133.

It is surprising that, as S. Kwiatkowski points out, language courses, although they belong to one of the functions of the enterprise, apart from the production, social and educational functions, are also didactic functions¹⁶. As Małgorzata Walczak recalls in her article: According to the ELAN 2006 study (Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Languages Skills in Enterprises – Impact of insufficient knowledge of foreign languages in enterprises on the European economy) In this survey (including Polish ones), as many as 11% of respondents lost actual or potential export contracts, which was directly caused by the lack of language skills¹⁷.

To sum up, language competencies are taken into consideration when employing a potential candidate. Nowadays it is not the main factor that has an influence. The worrying fact is that the educational system in Poland does not pay such strong attention to the topic. Many people learn the language, as it is obligatory, but the fact is that the knowledge one gets is not compatible with the current Labor market expectations. Most employees have to look for language specialists or provide language courses that will create the possibility for the company to develop.

CHAPTER III.

Financing language – the source of financing language education “Nauka bez barier” program

As mentioned in the chapter above educational system does not verify language competencies as it should. It also pointed, out that sometimes employers are forced to organise special courses for employees. In fact, when entering the Labor market the potential candidate should also work on his/her language competencies. One may note, that there are special ways of learning a language that is financed by the State.

First of all the most popular method of obtaining financing for language for person courses in Poland is the national program “Język obcy dla każdego”. The aim is to expand language competencies. The project covers 80% of funding for learning one of the lucky foreign languages, including English. The foreign language course at a selected level is financed from private funds of the Science Centre.

This program is aimed at both women and men of different age groups. Their number depends on the number of people participating in the training.

16 S.M. Kwiatkowski, *Problemy rynku pracy. Edukacyjne funkcje zakładów pracy*, [in:] S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak (eds.), *Pedagogika pracy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, p. 218.

17 M. Walczak, *Kompetencje Polaków w zakresie języków obcych i ich wpływ na działalność przedsiębiorstw*, *Problemy Profesjologii*, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2015, p. 133.

Each person interested in co-financing can check its availability on a specially prepared website (<https://refundacjeregionalne.pl/ankiety/index.php>). It consists of a short questionnaire, after which the person concerned obtains relevant information. After completing the form available after the survey, one should expect telephone contact. The consultant qualifies a potential student to participate in the course. The average waiting time is 5 days. This means that the project is efficient.

“Nauka bez barier” is intended to enable the learning of foreign languages, in particular for people from smaller towns and cities that have limited logistical access to stationary language courses. Language courses are also dedicated to less wealthy people who do not have the funds for expensive training.

When it comes to the opinions after attempting the course one may notice such information on the program site: “Thanks to subsidies for language courses, many people gained the opportunity to learn a new foreign language, and thus expand their competences. Positive opinions about the effectiveness of the training prevail among the participants of language courses¹⁸.” All over Poland, several thousand people have already benefited from funding for learning foreign languages. The program is very popular, especially on social media, where one can often come across information about the course.



Chart 1.

18 <https://informatoredukacyjnedy.edu.pl/dofinansowania-na-nauke-jezykow-obcych> [access: 20.07.2021].

The course advertisement

The project was financed in 2014. Until 2020, it was consistently implemented on the same terms, despite the COVID-19 pandemic. 2021 is also the year when interested persons can apply for funding under the “Nauka bez barier” program due to its considerable popularity in previous years and positive opinions.

Conclusion

Globalisation and its wide activity contributed to the concept of linguistic globalism. In this case, it is necessary to focus on what prospects and needs appear in the labor market. Undoubtedly, the essence of learning foreign languages makes it easier to find a job, but it does not condition it. The inefficiency of education in the direction of foreign languages often means that employees are forced to increase the costs associated with training staff or hiring specialists in the field. Undoubtedly, financing language courses may contribute to the improvement of your employee competencies, but at the current time, the Polish labor market is not prepared to introduce special linguistic requirements due to the low level of language skills.

Unfortunately, at the moment there are no financed courses or pieces of training that could help the company improve the language skills of its employees. At the moment, the programs provide education to private individuals.

Podsumowanie

Globalizacja i jej szeroka działalność przyczyniły się do powstania koncepcji globalizmu językowego. W tym przypadku konieczne jest skupienie się na tym, jakie perspektywy i potrzeby pojawiają się na rynku pracy. Niewątpliwie istota nauki języków obcych ułatwia znalezienie pracy, ale jej nie warunkuje. Nieefektywność edukacji w kierunku języków obcych często powoduje, że pracownicy są zmuszeni do zwiększania kosztów związanych ze szkoleniem kadry czy zatrudnianiem specjalistów w tej dziedzinie. Niewątpliwie finansowanie kursów językowych może przyczynić się do podniesienia kompetencji Twoich pracowników, jednak w chwili obecnej polski rynek pracy nie jest przygotowany do wprowadzenia specjalnych wymagań językowych ze względu na niski poziom znajomości języka.

Niestety w tej chwili nie ma dofinansowanych kursów ani szkoleń, które mogłyby pomóc firmie poprawić umiejętności językowe pracowników. W chwili obecnej programy zapewniają edukację osobom prywatnym.

References

- Dach Z., *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, [in:] Z. Dach (eds.), *Polska wobec procesów globalizacji*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2010.
- Grzybowska A., *Globalizacja – szanse i zagrożenia*, Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Współczesne problemy ekonomiczne: polityka państwa a proces globalizacji, Katowice 2005.
- Maśloch P., *Globalizacja i jej wpływ na rozwój współczesnej cywilizacji*, „Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne. Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 1, Kraków 2005.
- Mauranen A., *English as a Lingua Franca: Studies and findings*, U.K: Cambridge Scholars Publishing, Newcastle Upon Tyne 2009.
- Micał M., *Proces globalizacji we współczesnym świecie*, Zeszyty Naukowe Zakładu Europeistyki, Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, nr 3 (8), 2008.
- Pietrzak D., *Globalizm językowy w gospodarce światowej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne. Przedsiębiorstwa, banki, polityka regionalna w nowej perspektywie finansowej UE, Vol. 2 (22), p. 429-439, Płock 2015.
- Shahbazyan L., *Impact of current COVID-19 crisis on employment rate in Poland since March 2020*, University of Economy in Bydgoszcz, Bydgoszcz 2021.
- Stelingowska B., *Globalizacja językowo- kulturowa*, [in:] E.M. Kur, B. Stelingowska (eds.), *Literatura i globalizacja*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydział Humanistyczny, Literatura i globalizacja, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2017.
- Smokotin V.M., Aleseyenko A.S., Petrova G.I., *The Phenomenon of Linguistic Globalisation: English as the Global Lingua Franca (EGLF)*, National Research Tomsk State University, Russia, Tomsk 2014.
- Walczak M., *Kompetencje Polaków w zakresie języków obcych i ich wpływ na działalność przedsiębiorstw*, Problemy Profesjologii, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2015.

Netography:

Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat>

<https://calamari.pl/blog/raport-rynku-pracy-przed-i-w-trakcie-pandemii-covid19> [access: 21.07.21].

<https://informatoredukacyjny.edu.pl/dofinansowania-na-nauke-jezykow-obcych> [access: 20.07.21].

<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/64583:sytuacja-na-rynku-pracy-w-polsce-stabilniejsza-niz-w-innych-krajach-unii-europejskiej> [access: 21.07.21].

Ireneusz Bielski

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Marek Sikora

Politechnika Bydgoska im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich

Logistyka jako krytyczny zasób firmy w trzeciej dekadzie XXI wieku

Logistics as a critical company resource in the third decade of the 21st century

Zarys treści: W publikacji przyjęto, że zarządzanie firmą polega na racjonalnym, adekwatnym do stanu środowiska, wykorzystaniu zasobów będących w jej dyspozycji. Celem artykułu jest też zaprezentowanie i charakterystyka różnych zasobów pod kątem wykorzystania ich w kreowaniu przewag konkurencyjnych, możliwych do wykorzystania w procesie budowania strategii przedsiębiorczej. Zaprezentowano też złożoną strukturę logistyki, podkreślając jej znaczenie w kreacji strategii odpowiedniej dla dynamicznego otoczenia.

Słowa kluczowe: dynamika współczesnego środowiska biznesu, kreowanie przewag konkurencyjnych, krytyczne zasoby firmy, biznesowy model „dyrygenta”, logistyka wewnętrzna, lokalna i globalna.

Abstract: The publication assumes that company management is based on the rational use of resources adequate to the state of the environment. The aim of the article is also to present and characterize various resources in terms of their use in creating competitive advantages that can be used in the process of building an entrepreneurial strategy. The complex structure of logistics was also presented, emphasizing its importance in creating a strategy suitable for a dynamic environment.

Keywords: dynamics of the contemporary business environment, creating competitive advantages, critical resources of the company, business model of a “conductor”, internal, local and global logistics.

Wprowadzenie

„Niepokój naszej epoki jest w dużej mierze wynikiem tego, że próbujemy wykonywać dzisiejszą pracę za pomocą wczorajszych narzędzi i z wczorajszymi pomysłami”.

Herbert Marshall McLuhan

Środowisko biznesu to zbiór różnych podmiotów i organizacji, definiowane jako „zbiór zewnętrznych obiektów i sił, które oddziałują na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa, oraz na utrzymywanie udanych transakcji z otoczeniem” [Kotler 1988, s. 135]. Sama firma, z jej infrastrukturą i pracownikami, także współtworzy to środowisko. Wzrost dynamiki i skali zmienności otoczenia – w odróżnieniu od środowiska dotychczasowego o względnie łagodnym trybie zmienności – nazywano już w latach 80. XX w., turbulentnym lub burzliwym [Drucker 1995]. Spowodowało to wykształcenie się filozofii zarządzania, uwzględniającej w większym niż dotychczas stopniu, złożoność otoczenia. Zarządzanie organizacją/firmą/przedsiębiorstwem polega na racjonalnym, adekwatnym do stanu środowiska, wykorzystaniu zasobów będących w dyspozycji organizacji. W porównaniu do stanu środowiska biznesu z początku lat 90. XX w., dzisiejsze środowisko, po światowym kryzysie gospodarczym, ale jeszcze bardziej pod wpływem pandemii koronawirusa, można nazywać hiperturbulentnym.

Wobec powszechnej już gotowości do akceptowania poglądu o dużej zmienności otoczenia podkreśla się konieczność poszukiwania oraz implementacji do praktyki nowych narzędzi zarządzania, adekwatnych do stanu środowiska. Proponuje się też przyjęcie założenia, że jedynym powodem, dla którego istnieje zarządzanie, jest zmiana. Zmiana nigdy nie jest neutralna – stwarza albo zagrożenia, albo okazje. Zawsze wymaga reakcji – musi być jednak dostrzeżona. Dla dalszego rozwoju, w każdym obszarze, konieczne wydaje się być sięganie do wzorców znajdujących się poza granicami dziedziny. Osiągnięcie sukcesu w dowolnym procesie zmian nie jest proste, ponieważ potrzebna jest pokora, łagodność, odwaga i mądrość. Kolejny kryzys gospodarczy, wywołany przez agresję rosyjską na Ukrainę w 2022 r., spowodował związane z nią spowolnienie gospodarek w wielu obszarach aktywności społecznej, a w wielu krajach, sektorach i przedsiębiorstwach doprowadził niejednokrotnie do zarządzania na granicy chaosu. Organizacje mające zakodowaną długoterminową perspektywę swojej działalności gospodarczej zazwyczaj mają też wyobrażenie o możliwych stanach środowiska biznesu w pokryzysowej przyszłości. Każdy kryzys może być traktowany także jako weryfikator sprawności gospodarczej, uzdrawiający i oczyszczający sektory. Podmioty uważne przygotowane są zazwyczaj do obrony przed nowymi zagrożeniami, a także, dla osiągnięcia swoich celów, rozwijają umiejętność wykorzystania okazji pojawiających się w otoczeniu.

Analizując kierunki zmian w polityce, przyrodzie, ekonomii, demografii, kulturze, technice i technologii oraz interakcje między nimi, możliwe jest wyobrażenie sobie kształtu społeczeństwa przyszłości. To właśnie wizja przyszłości także powinna stanowić bazę do rozważań na temat ewolucji metod zarządzania

i zbioru metod umożliwiających efektywne prowadzenie biznesu. Jednak jeszcze przed światowym kryzysem J.M. Keynes sugerował, że „nie czas jeszcze powracać do jasnych i pewnych zasad religii oraz tradycyjnych cnót, według których skąpstwo jest godne potępienia, lichwa jest grzechem, a miłość pieniądza czymś obrzydliwym. Postęp gospodarczy jest możliwy tylko pod warunkiem, że wykorzystamy ten potężny motor ludzkiego działania, jakim jest egoizm. Ten sam, przed którym bronić nam się każe religia i tradycyjna moralność. Współczesna gospodarka napędzana jest obsesyjną zachłannością i rozpasaną zawiścią, które to cechy nie tylko nie są przypadkowe, ale przeciwnie – to one są źródłem naszego sukcesu” [Schumacher 1981, s. 42].

Nawet jeśli chciwość ma prowadzić do zwiększenia efektywności gospodarczej, może to uczynić jedynie przez brutalne podważanie fundamentów społeczeństwa: zaufania, szacunku i solidarności. Coraz powszechniej podkreśla się też, że u podstaw każdego kryzysu, oprócz przerostów „klasy próżniaczej” (sformułowanie Thorstena Veblena, odnoszące się do sfery finansowej, polityki oraz instytucji zaufania publicznego) [Banaszyk 1998, s. 26] leży zachłanność, niekompetencja, brak regulacji i dyscypliny, a także upadek etyki biznesu i kryzys kulturowy, którego „podstawowe przyczyny łączą się z gigantyzacją, skostnieniem i biurokratyzowaniem struktur organizacyjnych w polityce i gospodarce, a także z izolacją i osłabieniem kontaktów z ludźmi, sprawami i sensem działań za sprawą mechanizmów preferujących rzeczy, a deprecjonującego stosunki międzyludzkie, co w efekcie prowadzi do utraty związku pomiędzy rzeczą a sensem jej posiadania” [Millendorfer 1994, s. 12].

Jednym z ważniejszych celów organizacji gospodarczych, zwłaszcza działających na rynkach globalnych, powinna być zatem dbałość o utrzymywanie popytu na odpowiednio wysokim poziomie. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy poszczególne podmioty dostrzegają będą problem nierównowagi ekonomicznej. W dłuższej perspektywie bowiem wyraźnie widać, że przekroczenie określonego poziomu nierówności ekonomicznej prowadzi do skracania okresów wzrostu, a nawet całkowitego jego wyhamowania. Miarą nierówności ekonomicznej jest współczynnik Giniego, gdzie (w skali od 0 do 100) zero odpowiada idealnej dystrybucji. Niestety: „Na ziemi jest dość wszystkiego, by każdy zaspokoił swoje potrzeby, ale nie swoją chciwość” (Mahatma Gandhi). Tak więc teoria efektywnego popytu M. Kaleckiego, sformułowana wcześniej niż teoria J.M. Keynesa, jest nadal aktualna, ponieważ pozwala lepiej zrozumieć przyczyny ostatniego kryzysu i mechanizm działań zapobiegających wahaniom koniunktury [Lityńska 2016, s. 70-70]. Pobudzanie efektywnego popytu służy bowiem realizacji ważnych celów polityki państwa, zarówno o charakterze stabilizacyjnym, jak i zadań z zakresu

polityki społecznej. Równie niekorzystnym zjawiskiem jest postępująca dywersyfikacja dochodowa ludności. Dotyczy to w szczególności Stanów Zjednoczonych, gdzie w firmach z indeksu S&P relacja średniej płacy prezesów do średniej pensji pracowników wzrosła z 40:1 w latach 70. XX w. do 325:1 w roku 2010 [Frey, Osterloh 2012, s. 44]. Innym miernikiem „dobrobytu” jest dochód *per capita*, ale coraz częściej sugeruje się przyjmowanie innych wskaźników i indeksów opisujących kondycję ekonomiczno-społeczną narodów. Od 2007 r. Legatum Institute corocznie publikuje Prosperity Index, a w październiku 2011 r. OECD opublikowała raport dotyczący „dobrostanu” (*well-being*), zaś ONZ już od kilkudziesięciu lat ogłasza wskaźnik rozwoju społecznego HDI (*Human Development Index*) – składowymi są zdrowie i długość życia, edukacja oraz dochody, korygowane na podstawie indeksu istniejących nierówności społecznych (IHDI – *Inequality-Adjusted Human Development Index*). Jeszcze dalej w poszukiwaniu nowej formuły sukcesu gospodarczego poszły władze Królestwa Bhutanu, deklarujące konsekwentnie, że dążą one do podwyższenia poziomu „narodowej szczęśliwości brutto” – GNH (*Gross National Happiness*) [Frey, Osterloh 2012, s. 44]. Możliwości definiowania i pomiaru różnych wskaźników „szczęśliwości” wydają się bardzo ograniczone, nieprecyzyjne i niepewne, mogą jednak być przydatne dla wytyczania kierunków działań, przeciwdziałających niebezpiecznym nierównościom.

W tym kontekście wydaje się, że aktualnie najważniejszą sprawą pozostanie, kiedy i jak społeczeństwa rozstrzygną kwestię: „Czy już czas? Czy nie czas jeszcze?”. Zatem może „już czas”, aby przeciwdziałając kryzysowi i jego skutkom, a także zapobiegając jego nawrotom, doprowadzić do zrjonalizowania życia społecznego przez promocję zachowań etycznych w każdym obszarze aktywności, co wyraża się w samoograniczeniu, uznaniu prymatu obszaru życia nad dyktatem systemu oraz prymatem czynników niematerialnych nad materialnymi. Czy obserwowane już od lat trendy powrotu do natury, do więzi pierwotnych w połączeniu z rozwojem techniki mogą w znaczącym stopniu zmienić obraz społeczeństwa, jego zachowania, wzorce i potrzeby? Nie mając pewności co do zakresu i siły oddziaływania poszczególnych trendów, warto jednak przeanalizować prawdopodobne scenariusze.

Jednym z najważniejszych zagadnień pozostanie zapewne problem konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek poszczególnych krajów. Można oczekiwać, iż będzie ona pochodną nowoczesnej przedsiębiorczości, wykorzystującej osiągnięcia nauk o zarządzaniu i techniki do rozwijania możliwości uczciwej współpracy i bazującej na innowacjach i dojrzałym, etycznym i społecznie odpowiedzialnym marketingu. Konsekwentnie więc jako cel użyteczny przyjęto potrzebę skonstruowania i upowszechnienia autorskich modeli analitycznych,

akcentujących elementy etyczne jako obszary potencjalnych przewag konkurencyjnych. Wobec powszechnie uznawanej konieczności operowania w złożonym środowisku i potrzeby rozwijania współpracy z innymi podmiotami, proponuje się nazywanie ich obszarami kreowania korzystnych relacji biznesowych.

1. Funkcjonowanie przedsiębiorstw we współczesnych realiach rynkowych

Jednym z podstawowych wymogów współczesnego środowiska biznesu jest elastyczność firmy i czas jej reakcji innowacyjnej jako odpowiedź na pojawiające się zaburzenia. W tym środowisku nie zawsze już wygrywa najsilniejszy konkurent, coraz częściej laury zdobywa najszybszy. Czas reakcji jest więc decydującym czynnikiem, nie stanowi jednak zasobu firmy, gdyż okazuje się dostępny dla wszystkich graczy rynkowych. W szczególności dotyczy to procesów dywersyfikacji we wczesnych fazach cyklu życia dziedziny [Kim, Mauborgne 2005].

Zmiany w otaczających organizacje systemach dokonują się na wielu płaszczyznach w sposób mocno zróżnicowany pod względem zarówno dynamiki, jak i skali. Każda, nawet pozornie niewielka zmiana w globalnym środowisku powoduje zmiany warunków w różnych sektorach, a także wywiera presję na zmiany w przedsiębiorstwach. Na zmiany dokonujące się w obszarze zewnętrznym firmy mają ograniczony wpływ, zwłaszcza jeżeli zmiana nie zostanie w odpowiednim czasie dostrzeżona. Natomiast czynniki wewnętrzne mogą być, nawet w czasie kryzysów, kształtowane poprzez względnie autonomiczne procesy decyzyjne zarządzających przedsiębiorstwem.

Wśród szybkozmiennych i trudno przewidywalnych czynników globalnych stymulujących zmiany w organizacjach, poza czynnikami politycznymi, demograficznymi, klimatycznymi i przyrodniczymi, podkreślić należy szybki rozwój nauki i techniki. Wzrost znaczenia wiedzy i informacji oraz wynalazki i przełomowe innowacje, rozwój techniki informacyjnej, zwłaszcza internetu, postęp w innych dziedzinach techniki, genetyki i technologii materiałowej oraz postępująca globalizacja w tych sferach – mogą zmieniać radykalnie reguły gry rynkowej. Jak stwierdził Lou Gerstner, prezes IBM: „Co jakiś czas pojawia się technologia, która jest tak wszechobecna, tak silna i tak uniwersalna, że pod jej wpływem wszystko się zmienia. Technologia ta odmienia każdą bez wyjątku organizację na świecie, zmienia sposób, w jaki prowadzimy działalność gospodarczą, w jaki uczymy nasze dzieci, w jaki porozumiewamy się i współdziałamy jako jednostki” [Ericson, Doyle 2003]. Przedsiębiorstwa, które funkcjonują w złożonej, niedookreślonej sieci różnorodnych powiązań z innymi organizacjami, z którymi utrzymują różnorodne relacje [Sikora, Bielski 2017, s. 335-341], muszą

dostosować się do funkcjonowania w nowych realiach. Nowość tych warunków wydaje się dyskusyjna, ponieważ już w 1986 r. Alfred Rappaport pisał o „szybko zmieniającym się, czasami szalonym środowisku biznesu” [Rappaport 1999, s. 89]. Postawa wobec zmian w otoczeniu wyznaczy jednak ich przyszłą pozycję konkurencyjną. Konieczne staje się zaakceptowanie nowego stylu pracy, którego głównymi wartościami są elastyczność, innowacja i ryzyko [Carnoy 2000, s. 15].

Walka konkurencyjna na każdym rynku rozgrywa się na różnych polach – tam, gdzie dotychczas większość firm budowała swoje przewagi konkurencyjne lub w obszarze innych zasobów, do tej pory nie eksplorowanych pod kątem kreowania przewag, co jest konsekwencją wyboru przez organizację nowej, w sektorze, ścieżki rozwojowej. Wybory te zasadniczo przesądzają o efektywności realizowanej strategii. Im trafniejsze i bardziej oryginalne, tym większa szansa na sukces – „Postępuj na przekór utartym zwyczajom, a niemal zawsze dobrze na tym wyjdiesz” (Jean Jacques Rousseau). Zachowania standardowe, wbrew przekonaniu F. Bacona, że „Kulawy idący ścieżką prześcignie zdrowego, który z niej zejdzie”, rzadko bowiem prowadzą do sukcesu [Hill, Rifkin 2000]. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają procesy kreowania przewag konkurencyjnych i wybór zasobów, w obszarze których taką przewagę można i należy kształtować. Trwanie organizacji na wybranym rynku jest możliwe tylko wtedy, kiedy posiadają one zdolność do tworzenia przewag konkurencyjnych o właściwej dla realizowanej strategii charakterystyce [Sikora 2018, s. 497-511].

Istotą przewagi konkurencyjnej jest to, że stanowi ona substytut nakładów bieżących, co, po zdyskontowaniu nakładów poniesionych na jej zbudowanie, pozwala na uzyskiwanie zdecydowanie wyższej niż dotychczas, niekoniecznie jednak wyższej niż wszyscy konkurenci, efektywności funkcjonowania. Konkurencja na rynku nie jest bowiem wyścigiem, w którym trzeba być najlepszym przez cały czas, a laury zbiera tylko pierwszy na mecie – bliższa istocie zagadnienia jest metafora kolarskiego wyścigu „australijskiego”, gdzie wystarczy tylko, aby nigdy, na finiszu żadnego okrążenia, nie być ostatnim, bo ci wypadają z gry. Przewagi konkurencyjne uzyskuje się przez działania na zasobach. To zasoby są jedynym źródłem przewag. W rezultacie działań na zasobach uzyskuje się zasób w nowym, lepszym kształcie, dającym firmie przewagę konkurencyjną. Zatem przewaga konkurencyjna jest w istocie, niczym innym, jak tylko krytycznym zasobem przedsiębiorstwa. Zasoby, aby mogły tworzyć trwałą przewagę konkurencyjną, powinny być strategicznie wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji [Barney 2001, s. 91-119].

Zauważyć należy, że: „Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich

adekwatności do reguł gry rynkowej” [Porter 1992, s. 76]. Przedsiębiorca ma wybór: albo dostosować się do tych reguł, albo próbować je zmieniać – „Nie ma nic głupszego, niż często powtarzane powiedzenie, że «zarząd tylko dostosowuje biznes do działania sił rynkowych». Zarząd nie tylko wykrywa te «siły»; zarząd tworzy je swoim własnym działaniem” [Drucker 1992, s. 49]. Znaczenie decyzji dotyczących wyboru zasobów, w obszarze których ukształtowana ma być przewaga konkurencyjna, doceniane bywa dopiero w chwili dostrzeżenia rozbieżności pomiędzy poglądami przedsiębiorców a opinią znaczących odbiorców na temat kluczowych czynników sukcesu. W trakcie badań realizowanych w latach 1998–2012 [Bielski 2007, 2014, 2015] zaobserwowano, że wybory zasobów odbywały się bez związku z realizowaną strategią i bez żadnego wsparcia analitycznego, dotyczącego pożądanej charakterystyki przewag konkurencyjnych. Jednak, oprócz mentalności, stylu myślenia i działania menedżerów, dla racjonalnej kreacji przewag konkurencyjnych barierą stanowi też brak modeli analitycznych, opartych na charakterystykach przewag. Pomimo tego w badaniach realizowanych już w czasach kryzysu gospodarczego, we wszystkich przypadkach na znaczeniu wyraźnie zyskały, w stosunku do rankingów sprzed kryzysu, czynniki niematerialne, a zwłaszcza zasoby ludzkie, przywódcy oraz mobilność edukacyjna [Bielski 2014, s. 355].

Żadna organizacja nie funkcjonuje w izolacji, jednocześnie też podkreślić należy, że współcześnie przedsiębiorstwo nie jest już tylko elementem łańcucha – jest elementem sieci. W związku z koniecznością odejścia od dotychczasowego sposobu rozstrzygnięcia dylematu „albo, albo” (konkurować czy współpracować), na rzecz nowego rozstrzygnięcia „i, i” (konkurować i współpracować) [De Wit, Meyer 2007, s. 35], przewaga konkurencyjna powinna być traktowana jako wyróżniająca kompetencje tworzące korzystne relacje biznesowe. Każde przedsiębiorstwo to organizacja, natomiast: „Organizacje są wieloma rzeczami jednocześnie” [Morgan 1997, s. 399]. Należy je analizować wielopłaszczyznowo, a także poszukiwać niedostatków w relacjach pomiędzy elementami sieci. A zatem ktoś, kto postrzega świat tylko w dwóch wymiarach, z pewnością może być zaskoczony przez konkurentów, którzy postrzegają i analizują obszary swojej aktywności przez pryzmat wielu innych wymiarów, i w nich rozwijają swoje walory, ułatwiające im funkcjonowanie w złożonym środowisku. W poszukiwaniu obszarów umożliwiających nawiązywanie korzystnych relacji można wykorzystać listę perspektyw „10E”: Ekologia, Efektywność, Ekonomiczność, Empatia, Energia, Estetyka, Emocje, Etyka, Erystyka, Eklektyzm lub/i lub wzorzec „11F”: Future, First, Focus, Fast, Flexibility, Friendly, Facility, Fairness, Feedback, Feasibility, Foresight [Bielski 2020, s. 117-122]. Jednym z najważniejszych atrybutów wygrywających

firm jest ich etyczna postawa. Uwzględniając procesy globalizacyjne i powszechny dostęp do informacji, pytanie starożytnych filozofów, „jak żyć godnie”, należy dzisiaj przekształcić w pytanie, „jak żyć godnie razem”. Dotychczas tylko konkurujące ze sobą firmy Philips, Sony i Thompson na płaszczyźnie technologicznej zrobiły wszystko, co należało, aby już na początku lat 90. XX w. wejść na rynek masowy z telewizją wysokiej rozdzielczości [Adner 2009, s. 60] – tylko że takiego rynku nie było, a to za sprawą zaniedbań w zakresie infrastruktury towarzyszącej. Konsole były znakomite, tyle że „producenci znaleźli się w sytuacji sprzedawców ferrari w kraju, w którym nie ma benzyny ani autostrad” [Adner 2009, s. 62]. Doskonały technologicznie produkt był efektem połączenia wysiłków technologicznych firm tworzących ekosystem innowacji, czyli takiej formy współpracy, w ramach której wspólne działanie różnych firm z sąsiadujących sektorów (nie ujęte jednak w ramy umów gospodarczych) ma spowodować dostarczenie na rynek gotowego do użycia produktu w takiej jakości, której nie mogłaby uzyskać żadna pojedyncza organizacja. W dobie globalizacji i powszechnego dostępu do informacji także procesy innowacyjne charakteryzują się coraz większą otwartością [Zedtwitz, Gassmann 2002, s. 1262-1285], a ponieważ żadna firma nie działa w izolacji, zatem kluczem do sukcesu staje się jej system interakcji z otoczeniem. Strategie innowacji, realizowane przez ekosystemy innowacji, obciążone są jednak trzema rodzajami ryzyka: ryzykiem samej innowacji, wynikającym z niewiadomych towarzyszących zarządzaniu każdym z osobna projektem innowacyjnym; ryzykiem współzależności, wynikającym z niewiadomych związanych ze skoordynowaniem działań uczestników ekosystemu jako twórców komplementarnych innowacji; ryzykiem integracji, wynikającym z niewiadomych związanych z procesami adaptacji w całej przestrzeni (na całej długości łańcucha/ systemu) dostarczania wartości.

2. Rodzaje zasobów przedsiębiorstwa i możliwości ich wykorzystania w kreowaniu przewag konkurencyjnych

Drogą do sukcesu każdej organizacji jest zdefiniowanie cech środowiska oraz wrażliwości firmy na generowane przez otoczenie impulsy. W konsekwencji powinno to prowadzić do formułowania strategii opartej na istniejących zasobach lub ich transformacji do stanu umożliwiającego realizację założonych celów. Taka postawa jest eksponowana w ujęciu szkoły zasobowej [Krupski 2006]. Poniżej wraz z komentarzem przedstawiono podstawowe zasoby:

1. Lokalizacja. Przy wyborze lokalizacji należy uwzględnić specyfikę branży, rozmiary i skalę działania firmy, strukturę demograficzną

terenu [Bleis 1992, s. 53]. Dla każdej firmy może to oznaczać zupełnie coś innego – Dell miał swoje laboratoria w Irlandii ze względu na specyfikę atmosfery; producenci działający w skali globalnej lokują swoje zakłady produkcyjne na terenach, gdzie jest tania siła robocza o odpowiednim profilu kompetencji (przemysł motoryzacyjny w Polsce); sieci handlowe: Lidl, Biedronka, Netto posiadają swoje punkty na osiedlach mieszkaniowych, najczęściej w pobliżu szkół i kościołów (one także kierują się podobnymi zasadami).

2. Technologia. Koncentracja przedsiębiorstwa na swoich autentycznych atutach pozwala na rozwój kluczowych umiejętności i sprzyja innowacyjności firmy. Tworzone nowe platformy technologiczne stanowią z kolei podstawę do tworzenia nowych segmentów rynku. Dzięki temu przedsiębiorstwo może realizować projekty koncentrujące się na podnoszeniu poziomu wartości dotychczasowej oferty, tworzące wspólne płaszczyzny dla zmian w produkcji oraz technologii lub ustalające nowe centralne produkty i nowe wiodące technologie, a także kontynuować badania, które ostatecznie mogą znaleźć wyraz w rozwoju handlowym.

3. Park maszynowy. Park maszynowy jest związany z technologią, kompetencjami pracowników i rozstrzygnięciami w zakresie kierunków rozwoju – specjalizacja czy dywersyfikacja. Maszyny wysoko wyspecjalizowane, pozwalające na uzyskanie wysokiej wydajności, są względnie łatwe w obsłudze, maszyny uniwersalne dla wykonania takiego samego zadania wymagają wysokich kwalifikacji pracownika obsługującego. Wysoka specjalizacja parku maszynowego oznacza także utratę elastyczności, wynikającą z niemożności wykorzystania go poza obszarem specjalizacji, a zatem zwiększa ryzyko biznesu w przypadku zmian na rynku.

4. Budynki. Jak cię widzą... Reguła autorytetu [Cialdini 1996, s. 191-210] wskazuje na to, że ludzie nie dociekają, jakie cechy ma prawdziwy autorytet, wystarczają im zewnętrzne atrybuty autorytetu – stąd fasada siedziby Amber Gold. Klasyczne księgarnie w Londynie także funkcjonują w eleganckich wnętrzach – z zupełnie innego, marketingowego powodu.

5. Kapitał. W czasach kryzysu jednym z najważniejszych problemów jest zachowanie płynności. Wobec szeregu ułomności systemu bankowego konieczne jest posiadanie własnego, mobilnego kapitału własnego – „[...] postęp w gospodarce zależy od jej zdolności do tworzenia kapitału, czyli – wytwarzania nadwyżki z bieżącej produkcji nad kosztami przyszłymi

i terazniejszymi” [Drucker 1995, s. 34]. Niestety przyszłe koszty to wielka niewiadoma.

6. Sieć dystrybucji. Wygoda nabycia to jest to, czego oczekuje współczesny klient. Sprawność i niezawodność systemu dystrybucji pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną. Wszyscy uczestnicy muszą być dobrani tak, aby struktura i jakość ich aparatu handlowego oraz jakość usług handlowych, dodawanych przez nich do produktu, były adekwatne do założeń firmy. W ich doborze pomoc może REGUŁA 5C [Bleis 1992, s. 38-39]: 1. *Character* – linia produktowa, cechy grup odbiorców. 2. *Continuity* (ciągłość) – zapewnienie lub rozszerzanie stopnia i liczebności grupy lojalnych odbiorców. 3. *Control* – przepływ informacji, sterowanie, udział w promocji, wpływ ceny, ilości, sieć serwisowa. 4. *Cost* – nakłady konieczne do efektywnego funkcjonowania, prowizje, rabaty. 5. *Coverage* (pokrycie na obszarze) – obszar obsługiwany, gęstość dystrybutorów. Rozwój techniki informatycznej całkowicie zmienił oczekiwania i poglądy wielu klientów na to, co jest dobre w zakresie wygody nabycia. Zakupy przez internet to już nie tylko dostawa artykułów do domu.

7. Logistyka. W relacjach B2B jednym z ważniejszych warunków sukcesu jest system JIT – *Just in Time*, pozwalający odbiorcy na obniżenie kosztów magazynowania i utrzymywania zapasów [Bleis 1992, s. 39]. Kompetencje w zakresie obniżania kosztów logistycznych mogą być przesłanką oddzielnego intratnego biznesu.

8. Kontrakty. Kontrakty długoterminowe są trudnym do przecenienia walorem, ale też zagrożeniem. Oparcie przyszłości firmy tylko na jednym, w dodatku specyficznym odbiorcy, czyni go bezradnym wobec znaczącej zmiany w środowisku. Tak było z długoletnimi dostawcami dla wojska i innych jednostek budżetowych, tak jest z obsługą rynku rosyjskiego. W pierwszym przypadku dotychczasowy porządek zburzyły przepisy unijne, obowiązkowe przetargi, w drugim retorsje rosyjskie, w związku z sankcjami europejskimi.

9. Licencje. Koszty zakupu licencji na technologie lub produkty niejednokrotnie są tak wysokie, że warto się zastanowić nad możliwością stworzenia własnych rozwiązań w tym obszarze. Z doświadczeń autora wynika, że jest to możliwe, nawet w krótkim czasie – *vide* produkt i technologia cyklonów żaluzjowych do odpylania gazów z procesów technologicznych – 1. Patent, Polska, nr 277164, *Cyklon z wymuszonym obiegiem*

gazu, Twórca I. Bielski zgł. 1989; 2. Patent, Polska, nr 285 541, *Cyklon*, Twórca I. Bielski zgł. 1990; 3. Patent, Polska, nr 283 510. *Cyklon żaluzjowy ze spiralnym obiegiem gazów*. Współtwórcy: Bielski I., Ciszek T., zgł. 1989; 4. Patent, Polska, nr 283 511. *Bateria cyklonów żaluzjowych z połączeniem przegubowym*. Współtwórcy: Bielski I., Babicki J., Ciszek T., Modzelewski J., zgł. 1989.

10. Własność intelektualna. Własność intelektualna – znaki towarowe, wzory użytkowe i patenty mają swoją wartość jako produkty i mogą być przedmiotem obrotu towarowego. We wczesnym okresie ochronnym stanowią jednak przewagę konkurencyjną firmy – innowatora i jednocześnie stwarzają lub podwyższają bariery rynkowe, chroniące sektor przed nowymi wejściami. Waler komercyjny technologii lub produktów chronionych obniża się z upływem czasu i technologie pionierskie, po przejściu w fazę technologii schyłkowej, trudno jest już umieścić na rynku.

11. Bazy danych. Zarządzanie informacją, dla obniżenia ryzyka błędnej decyzji, zawsze wymaga jakiejś bazy danych. Do niedawna dostęp do solidnych baz danych był kosztowny; od niedawna, za sprawą „chmury internetowej”, już nie. Problem polega tylko na tym, że nie wszyscy wiedzą, jakie dane są potrzebne i co z nimi można zrobić.

12. Przywódcy. Przywództwo jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu organizacji. Cechy przywódcy to: wizja, siła autorytetu, skłonność do podejmowania ryzyka, chęć rywalizacji, odwaga i zdecydowanie, oportunizm, opanowanie w momentach napięcia i innowacyjność. To także umiejętność komunikowania się i motywowania, wizja, gotowość ponoszenia ryzyka, ale też umiejętność kalkulowania i potrzeba stałego rozwoju, dążenie do mistrzostwa [Penc 2002, s. 114-115]; zaangażowanie, energia, zapał i wytrwałość, pragmatyzm i zdolność do wytyczania celów uwzględniających wielu interesariuszy]; świadomość ograniczonej możliwości obserwowania rzeczywistości i unikanie uproszczonego wnioskowania, otwarty i analityczny umysł oraz umiejętność myślenia systemowego, działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowość do permanentnej nauki, twórczość i bycie „trochę uczniem, a trochę nauczycielem”. Dla umiejętnego kierowania zespołem niezbędne są przede wszystkim silna osobowość i charakter. Cechy te – w połączeniu z fachową, specjalistyczną wiedzą oraz doświadczeniem – dają szansę na sukces. Manager powinien być przede wszystkim skuteczny

– „Skuteczność jest z pewnością jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi najważniejszy wkład w rozwój organizacji” [Drucker 1994, s. 186].

13. Kadry – personel. Struktura kapitału ludzkiego decyduje o możliwościach i obszarach kreowania wartości przedsiębiorstwa i jednocześnie „odzwierciedla złożoną całość współdziałających elementów, które powinny być zarazem poddawane próbom włączenia do odpowiedniego rachunku kosztów” [Strużyńska 2000, s. 492-500]; „każde przedsiębiorstwo powinno formułować strategiczne plany personalne oraz poszukiwać możliwości zapewnienia sobie perspektyw rozwoju i przewagi konkurencyjnej w drodze inwestowania w kapitał ludzki” [Penc 1995, s. 123].

14. Know-how. Wiedza ukryta jest dostępna tylko dla jej twórców [Nonaka, Takeuchi 1995], którzy potrafią jej strzec. Nie wszystkie osiągnięcia należy upubliczniać poprzez ochronę patentową (co w perspektywie daje jednak możliwość komercjalizacji) – część wiedzy powinna być wyłączną własnością firmy.

15. Relacje. Rodzaj i jakość powiązań z dostawcami i dystrybutorami decydują o efektywności systemu dostarczania wartości. W przypadku rozwijania współpracy z innymi uczestnikami procesów rynkowych konieczne staje się zbudowanie płaszczyzny porozumienia na podstawie modelu 4W: wspólna wiedza, wzajemność, wiarygodność i wspólne wartości¹.

16. Renoma produktów. Tym, co decyduje o wyborze przez konsumenta konkretnego dostawcy, jest postrzeganie jakości jego oferty przez klienta. Klienci zastanawiają się, w dużym stopniu podświadomie, *co w tej ofercie jest dla mnie* (w wersji angielskojęzycznej WIIFM: *what's in it for me?*).

17. Reputacja firmy. „It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it”² („Do budowy reputacji potrzeba 20 lat, a na jej zrujnowanie wystarczy 5 minut”)³ [Warren Buffett]. Postrzeganie, reputacja firmy zależy od rodzaju zbudowanych przez firmę relacji z klientami.

1 M. Wojna, *Sieci kooperacyjne przedsiębiorstw jako instytucji gospodarki rynkowej*, praca doktorska niepublikowana, Akademia Finansów, Warszawa 2003, cyt. za: A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 90.

2 <https://www.ruleoneinvesting.com/blog/how-to-invest/warren-buffett-quotes-on-investing-success/> [dostęp: 16.09.2022 r.].

3 <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/cytaty-warrena-buffetta-o-inwestowaniu/jzd5rzh> [dostęp: 16.09.2022 r.].

Relacje te mogą być bardzo różne – od „rodziny” Harleya-Davidsona, gdzie przynależność do tej grupy jest traktowana jako nobilitacja społeczna (w tym przypadku sama relacja staje się nawet składnikiem oferty), dająca radość z udziału w tworzeniu i rozpowszechnianiu „legendy”, aż do prostych relacji, w których firma wywożąca odpady może i powinna być niezauważalnym realizatorem usługi – rozwiązującym problem klienta.

18. Dojrzałość ekologiczna. Nasilający się trend zdrowego stylu życia i troski o środowisko naturalne powoduje, że nowoczesne przedsiębiorstwa dokładają starań, aby zaspokoić potrzeby nawet najbardziej „zielonych” klientów. Zależnie od stopnia koncentracji firmy na problematyce ekologicznej, wyróżnić można kilka postaw: pasywną – organizacja stosuje się do wszystkich nakazów i zakazów związanych z ochroną środowiska, działania te wynikają jednak nie z własnych przekonań, a z konieczności i odgórných nacisków; defensywną – systematyczna eliminacja produktów i technologii, które nie są przyjazne środowisku. W ich miejsce pojawiają się nowe, bardziej nowoczesne oraz proekologiczne systemy; innowacyjną – przedsiębiorstwo z własnej inicjatywy podejmuje działania, takie jak: rozwój technologii produkcji (dążenie do jak najmniej destrukcyjnych procesów), wprowadzanie ekoproduktów, recykling; ofensywną – reorganizacja niemalże wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie od sposobu zarządzania, poprzez działalność pracowników, aż po strategię przedsiębiorstwa. Rozwinął się już ekomarketing będący „systemem wiedzy, edukacji i zasad postępowania – umożliwiający zaspokajanie potrzeb i osiąganie satysfakcji przez uczestników kształtującego się rynku i marketingu dóbr ekologicznych”, zgodnie z imperatywem moralnym, według którego troska o środowisko musi pojawiać się w każdym elemencie strategii marketingowej przedsiębiorstwa [Chodyński 2007, s. 56].

19. Dojrzałość innowacyjna. „Działalność innowacyjną przedsiębiorstwa należy traktować jako zasadniczy czynnik postępu ekonomicznego oraz cywilizacyjnego, który sprzyja rozwojowi i utrzymaniu dobrej pozycji na rynku” [Rytlewska 2005, s. 255]. Nieustające zmiany w środowisku powodują, że innowacja jest/powinna być obecna w obszarze każdej aktywności firmy. Podstawową działalność firmy realizują efektywnie na podstawie przewag konkurencyjnych, te zaś mogą być tworzone tylko w procesach innowacyjnych – „jedynym sposobem uzyskiwania przewag konkurencyjnych jest innowacja” [Bielski 2007, s. 37].

20. Elastyczność – zdolność do zarządzania zmianą. Przedsiębiorstwo o dużym stopniu elastyczności to takie, które jest w stanie w krótkim czasie i przy niskich nakładach finansowych przeprowadzić wiele drastycznych zmian, dotyczących niemalże wszystkich obszarów swojej działalności. Dzięki elastyczności przedsiębiorstwo jest w stanie poradzić sobie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu, a nawet wykorzystać je jako szansę na rozwój przedsiębiorstwa. Elastyczność jest elementem zarządzania strategicznego, zdolnością adaptacji w turbulentnym środowisku [Krupski 2006, s. 25].

21. Jakość. Dobre jakościowo jest to, co klient uważa za dobre jakościowo. Koncentracja na kliencie jest pierwszą z ośmiu zasad zarządzania umieszczonych w wymaganiach normy ISO 9001:2001, która brzmi następująco: „organizacje są zależne od swoich klientów, dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania” (PN-EN ISO 9001:2001).

22. Serwis. W ofercie rynkowej prawie każdego przedsiębiorstwa mniejszą lub większą część całej jego oferty stanowią usługi. Serwis i gwarancje wykorzystywane są jako instrumenty promujące sprzedaż [Kotler 1988]. Może to być także niezależny obiekt w systemie dostarczania wartości. Często jednak przedłużone okresy gwarancji udzielane przez producentów (np. samochodów) oznaczają niemożność serwisowania u innych (tańszych), niż autoryzowani serwisanci, usług.

23. Lojalność klientów. Jest ważnym zasobem każdej organizacji biznesowej. W czasie światowego kryzysu gospodarczego na wielu rynkach zmniejsza się skłonność klientów do podejmowania ryzyka, związanego z nawiązywaniem nowymi kontaktami biznesowymi. Dostyc powszechne jest też przekonanie, że klienci są bardziej lojalni wobec firm, których działania realizowane są na poziomie przekraczającym ich oczekiwania. *Większość kierujących przedsiębiorstwami chciałaby mieć lojalnych współpracowników, ale tylko niektórzy z nich gotowi są zainwestować, aby taką lojalność uzyskać.* Lojalnego klienta może stworzyć tylko zadowolony i lojalny pracownik [Heskett, Jones i in. 1994]. We współczesnych realiach klienci zazwyczaj nie próbują nawiązywać relacji z firmą, wystarcza im, że będzie ona pomagać w dokonywaniu trafnych zakupów.

24. Zdolność do pracy zespołowej. Do realizacji wielu zadań, zwłaszcza w laminarnym środowisku, wystarczają stabilne zespoły, ukształtowane

zgodnie z podziałem funkcjonalnym. Do niedawna jeszcze w przypadkach procesów rozwojowych preferowaną strukturą były zespoły wielodyscyplinarne o zróżnicowanej strukturze i zarządzaniu. Zazwyczaj była to „niewielka grupa ludzi o uzupełniających się umiejętnościach, związanych wspólnym celem, zestawem działań i podejściem, za które czują się odpowiedzialni. Istotą zespołu jest wspólne zaangażowanie. Bez niego grupa funkcjonuje jako zespół jednostek, z nim – ludzie ci stają się potężną jednostką działającą na rzecz zespołowych osiągnięć” [Katzenbach, Smith 1993]. We współczesnym, dynamicznym środowisku biznesu nie można już opierać się na pracy stałych zespołów, nadeszła era *teamingu*, czyli elastycznie organizowanej pracy zespołowej – wiele różnych zespołów, pracujących okresowo, modyfikujących swój skład i dążących do realizacji zmieniających się celów.

25. Mobilność edukacyjna. Uczenie się i rozwój kompetencji menedżerów i pracowników ma podstawowe znaczenie dla sytuacji przedsiębiorstwa na rynku, zaś B.D. Henderson, prezes Boston Consulting Group twierdzi, że „teoria krzywych uczenia się jest prawie tak ważna dla amerykańskiego przemysłu, jak $E=mc^2$ dla fizyki [...]” [Brzeziński 1998, s. 24]. Wystarczającym uzasadnieniem dla permanentnej edukacji może być pogląd P.F. Druckera: „W społeczeństwie opartym na wiedzy menedżerowie muszą być gotowi na odrzucenie wszystkiego, czego się dotychczas nauczyli” [Drucker 2009, s. 82-83].

26. Własne zaplecze B&R. Wszystkie przedsiębiorstwa muszą rozstrzygnąć dylemat własnego rozwoju – własnymi siłami, czy też zasilając się z zewnątrz? Każde rozwiązanie w tym zakresie jest ułomne i ryzykowne. Ułomność rozwoju, który się dokonuje tylko własnymi siłami, polega na tym, że angażując duże środki, można nie osiągnąć zamierzonego/zadowalającego rezultatu. Bezpieczniejsze wydaje się zasilanie zewnętrzne, jednak ułomność tego rozwiązania polega na tym, że wyboru rozwiązania odpowiedniego dla firmy może dokonać tylko ktoś, kto zna uwarunkowania przedsiębiorstwa i jest biegły w obszarze wyboru, a biegłość i wiedzę na najwyższym aktualnie poziomie mają tylko ci, którzy ją tworzą – pracownicy B&R.

3. Logistyka w kreowaniu przewagi konkurencyjnej

Znaczenie decyzji dotyczących wyboru zasobów, w obszarze których ukształtowana ma być przewaga konkurencyjna, doceniane bywa dopiero

w chwili dostrzeżenia rozbieżności pomiędzy poglądami przedsiębiorców a opinią znaczących odbiorców na temat kluczowych czynników sukcesu. Konkurencja między przedsiębiorstwami przebiega obecnie w warunkach ciągłej nierównowagi, którą tworzą zmieniające się czynniki sukcesu rynkowego. Taka sytuacja sprawia, że ukształtowana pozycja konkurencyjna nie jest w żadnym momencie trwała, przeciwnie – jej źródła podlegają nieustannej erozji [Banaszyk 2013].

Źródła przewagi konkurencyjnej to cechy przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, których odpowiednie wykorzystanie może doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Za jedno z nich należy uznać logistykę, co staje się szczególnie w świetle ostatnich zmian w Europie i na świecie, spowodowanych kryzysami COVID-19, rosyjską agresją na Ukrainę i wywołanym przez to kryzysem energetycznym i finansowym.

Efektywna logistyka wymaga od organizacji budowania trwałych i zdrowych relacji ze wszystkimi interesariuszami, włączania ich w procesy rozwojowe współtworzonych przez nią łańcuchów i sieci, poprzez kooperację, cyfryzację i standaryzację działań w skali tworzonych łańcuchów dostaw. Profesjonalne zarządzanie procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu powiązania wszystkich organizacji, które są względem siebie dostawcami i odbiorcami, istotnie wpływa na osiągnięcie wysokiego stopnia pewności i elastyczności przebiegu procesów logistycznych, zmniejszenie kosztów logistycznych, generowanie przychodów ze sprzedaży oraz poprawę płynności finansowej, co przekłada się na kreowanie przewagi konkurencyjnej [Gąsowska 2016, s. 103-112]. Na sprawność procesów produkcyjnych w firmie znaczący wpływ ma także logistyka wewnętrzna, w tym także międzystanowiskowa.

Jak twierdzi Friedman, „świat stał się płaski” z powodu „internetowej globalizacji”. Według niego nowe technologie informacyjne umożliwiają specjalistom z krajów słabo rozwiniętych konkurowanie ze specjalistami z krajów wyżej rozwiniętych, co wpływa na zmniejszanie się różnic między poszczególnymi regionami świata [Friedman 2006].

Obecny poziom globalizacji, określany przez Friedmana „płaskim światem”, pojawił się jako efekt powszechności komputerów osobistych i rozwoju Internetu, pozwalającego na błyskawiczny przepływ informacji oraz wykorzystanie oprogramowania do zarządzania przepływem pracy (ang. *workflow software*), które umożliwia osobom znajdującym się w dowolnych miejscach na świecie współpracę nad projektami, niezależnie od tego, gdzie się znajdują. Friedman uważa, że świat jest płaski w tym sensie, że wyrównują się pola konkurencji między rynkami przemysłowymi i wschodzącymi, a wiele firm, np. w Indiach i Chinach, stało się częścią globalnych, złożonych łańcuchów dostaw poprzez proces

outsourcingu. Potrzeby klientów mogą ulegać zmianie, jednakże elastyczna organizacja z elastyczną siecią dostaw potrafi się przekształcać odpowiednio do zmian zachodzących u klientów. W płaskim świecie zmieniają się łańcuchy dostaw. Zmieniają się asortymenty wyrobów. Mogą powstawać całkowicie nowe marki i dziedziny działalności. W odpowiedzi na to zmienia się konfiguracja sieci. Jedy- nym stałym punktem są relacje z klientem, zajmującym centralną pozycję.

Przejrzystość płaskiego świata umożliwi dyrygentowi-orkiestratoro- wi sieci łączność tak z bezpośrednim klientem, jak i z konsumentem finalnym, a nawet udostępni dostawcom dane z kasy fiskalnej, znajdującej się na końcu łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa Li & Funga są zbudowane wokół detalicznych klientów firmy; natomiast firma, prowadząca sprzedaż bezpośrednio na rzecz konsumentów finalnych, mogłaby budować podobne sieci, w których centralne miejsce będą zajmować konsumenci.

Jakość procesów logistycznych zależy jednak od jakości i stopnia integra- cji pozostałych instrumentów.

Podsumowanie

Niekonwencjonalne i dynamiczne zmiany środowiska biznesu powodują, że nieprzydatna może być konwencjonalna reakcja. Kluczem do zwycięstwa w każdej sytuacji są przewagi konkurencyjne budowane w obszarze innych niż dotychczas kombinacji zasobów i efektywne ich wpisanie w ramy przyjętej strate- gii. W szczególności dotyczy to logistyki, postrzeganej już powszechnie jako zło- żony zasób krytyczny. Współczesne środowisko biznesu zdecydowanie różni się od tego, co było dawniej. Bezkrytyczne naśladowanie zachowań opartych na sprawdzonych wcześniej wzorcach, wykorzystywanie ciągle tych samych zasad, już nie zawsze prowadzi do takiego samego rezultatu, a dotychczasowe wzorce mogą prowadzić do budowania nieprawidłowych relacji, nieadekwatnych do ak- tualnego stanu środowiska. Współczesne firmy opierają się więc na partnerstwie firm i wewnątrz firm, na pracy zespołowej i współodpowiedzialności. Nie mają struktury hierarchicznej, prowadzą transakcje w ramach trwałych związków, a działania wszystkich uczestników są rezultatem negocjacji, uwzględniających sy- tuację i procesy rynkowe. Te nowe elastyczne formy organizacji pozwalają szybko i elastycznie reagować na zachodzące w coraz większym tempie zmiany polityczne, zmiany środowiska, technologii oraz warunków konkurencji i preferencji klientów.

Bibliografia

Adner R., *Ekosystem innowacji: co może zawieść?*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2009.

Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe Seria II, Prace habilitacyjne, z. 152, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.

Banaszyk P., *Zmiana kluczowych problemów strategicznych*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, Politechnika Poznańska, Poznań 2013.

Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, Upper Saddle River 2001.

Bielski I., *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, Rozprawy nr 125, Bydgoszcz 2007.

Bielski I., *Innowacje w zarządzaniu i technice*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2020.

Bielski I., *Evolution of managers' opinions on usability of different resources for developing competitive advantages*, „Management”, nr 1/2014.

Bielski I., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, Wydawnictwo Uczelniane WSG, Bydgoszcz 2015.

Bleis R., *Alfabet biznesu*, European Consulting Group, Bydgoszcz 1992.

Brzeziński M., *Proces uczenia się a działalność przemysłowa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998.

Carnoy M., *Sustaining the New Economy Work, Family and Community in the Information Age*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts – London, England 2000.

Chodyński A., *Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.

Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.

De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

Drucker P.F., *Nadejście społeczeństwa organizacji*, „Harvard Business Review Polska”, 2009, s. 82-83.

Drucker P.F., *The Age of Social Transformation*, The Atlantic Monthly, October 1994.

Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995.

Ericson R.V., & Doyle A. (eds.), *Risk and morality*, University of Toronto Press, Toronto 2003.

Fox J., *Ekonomia dobrostanu*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2012.

Frey B.S., Osterloh M., *Przestańmy uzależniać płace od wyników*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2012.

Friedman T., *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

Gąsowska M.K., *Problemy decyzyjne w procesie kształtowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa sektora TSL*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie (97), 2016, s. 103-112.

Hill S., Rifkin G., *Marketing radykalny*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Jr., Schlesinger L.A., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review”, March –April 1994.

Katzenbach J.R., Smith D.K., *The Discipline of Teams*, „Harvard Business Review”, No. 71/1993.

Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

Kotler Ph., *Marketing-Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, New Jersey 1988.

Krupski R., *Formułowanie strategii w ujęciu szkoły zasobowej*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2006.

Lityńska A., *Znaczenie teorii Michała Kaleckiego w świetle doświadczeń światowego kryzysu finansowego początku XXI w.*, „Studia Ekonomiczne”, nr 259, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 70-79.

Millendorfer J., *Nowa tożsamość chłopska*, [w:] A. Kaleta (red.), *Socjologia wsi w Austrii*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1994.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Nonaka L., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, OPO, Bydgoszcz 2002.

Penc J., *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja*, Placet, Warszawa 1995.

Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

Rappaport A., *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, Free Press, New York 1986, wyd. polskie: *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.

Rytelewska, G. *Bankowość detaliczna. Potrzeby, szanse i zagrożenia*, PWE, Warszawa 2005.

Schumacher E.F., *Małe jest piękne*, PIW, Warszawa 1981.

Sikora M., Bielski I., *Forming networks strategy in agribusiness*, [in:] K. Tomsik (ed.), "Agrarian Perspectives", XXVI, Competitiveness of European Agriculture and Food Sectors. Proceedings of the 26th International Scientific Conference, Prague 2017, p. 335-341.

Sikora M., *The value system as a starting point for creating a modern company*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 129, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018, s. 497-511.

Strużyna, J., *Rola specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w kreowaniu nieciągłości rozwoju organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 851, Wrocław 2000, s. 492-500.

Zedtwitz M., Gassmann O., *Market versus technology driven in R&D internationalization: Four different patterns of managing research and development*, "Research Policy", No. 32/2002.

Krzysztof Maślankowski

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa z perspektywy właścicieli

Value Based Management from shareholders perspective

Zarys treści: Ewolucja celów przedsiębiorstwa doprowadziła do powstania strategii wzrostu wartości dla akcjonariusza (Value Based Management – VBM). Wdrożenie tej strategii pozwala identyfikować, wyceniać i analizować determinanty wartości przedsiębiorstwa z perspektywy inwestora kapitału własnego i jego preferencji inwestycyjnych opartych na indywidualnym profilu korelacji dochód vs. ryzyko. W praktyce, by sprawdzić, czy zarząd, któremu powierza się zarządzanie zainwestowanym kapitałem, realizuje strategię wzrostu wartości dla właścicieli, można przeliczyć realizowane przez zarząd operacyjne przepływy pieniężne (FCF) na wartość bieżącą za pomocą oczekiwanej przez właścicieli stopy zwrotu i porównać okresowo wynik. Celem artykułu jest prezentacja założeń i uwarunkowań wdrożenia strategii VBM z perspektywy właścicieli.

Słowa kluczowe: VBM, strategia, wartość, stopa zwrotu, zarządzanie.

Abstract: The evolution of the company's goals led to the creation of a strategy for increasing shareholder value (Value Based Management – VBM). The implementation of this strategy allows to identify, evaluate and analyze the determinants of the company's value from the perspective of the equity investor and his investment preferences based on the individual correlation profile of income vs. risk. In practice, to check whether the management board, which is entrusted with the management of the invested capital, implements the strategy of increasing the value for the owners, it is possible to convert the operating cash flows (FCF) realized by the management board to the present value using the rate of return expected by the owners and periodically compare the result. The aim of the article is to present the assumptions and conditions for the implementation of the VBM strategy from the perspective of shareholders.

Keywords: VBM, strategy, value, rate of return, management.

1. Wstęp

Opracowanie i realizacja strategii zapewniającej wzrost wartości przedsiębiorstwa jest coraz częściej jednym z głównych zadań zarządów firm. Właściciele oczekują, że wszystkie działania zarządu będą podporządkowane maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jako inwestycji właścicieli i będą pozwalały właścicielom uzyskiwać szybki i oczekiwany zwrot z zainwestowanego kapitału. Mimo powszechnej akceptacji takiego zadania zarządu, wciąż brakuje jednoznacznych wytycznych, jakie działania i w jaki sposób ma konkretnie realizować zarząd, by rosła wartość przedsiębiorstwa i docelowo zwrot z inwestycji właścicieli przy danym profilu inwestycyjnym. Nie każde zyskowne działanie w firmie podnosi jego wartość z perspektywy właściciela, stąd zarówno w teorii, jak i w praktyce, wciąż aktualne i nierozstrzygnięte są rozważania w obszarach:

- Co to jest wartość przedsiębiorstwa z perspektywy właścicieli?
- Dlaczego ta wartość jest dla właścicieli ważna w decyzjach inwestycyjnych w kapitał własny przedsiębiorstwa?
- Jak tę wartość ustalić i na jej podstawie skutecznie motywować do pracy w interesie właścicieli?
- Dlaczego z zasady w każdym przedsiębiorstwie występuje różnica pomiędzy osiąganą a oczekiwaną (możliwą do osiągnięcia) wartością przedsiębiorstwa i jak tę różnicę zmierzyć oraz analizować w czasie z wykorzystaniem systemów zarządzania?

Celem artykułu jest prezentacja założeń i uwarunkowań wdrożenia strategii VBM z perspektywy właścicieli.

2. Powiązanie celów właścicieli i zarządów

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa (Value Based Management) ma u podstaw następujące założenia [Brealey, Myers 1991, s. 811-819; Kaplan, Norton 2002; Young, O'Byrne 2001, s. 37; Damodaran 2001, s. 188]:

- 1) Przedsiębiorstwo to inwestycja właściciela. Rezygnując z alternatywnej inwestycji rynkowej, właściciele firm wybierają inwestycje w przedsiębiorstwo, z którego oczekują stopy zwrotu, rekompensującej z nadwyżką utracone korzyści.
- 2) Na dochód z inwestycji właścicieli w przedsiębiorstwo składa się: wzrost rynkowej wartości akcji/udziału i wypłacana dywidenda na akcję/udział.

- 3) Nakładem inwestycyjnym właściciela w przedsiębiorstwo jest kapitał założycielski firmy, od którego oczekuje się zwrotu w danym horyzoncie inwestycyjnym i przy danym poziomie ryzyka całkowitego działalności przedsiębiorstwa.
- 4) Kapitał właściciela nie jest wnoszony do przedsiębiorstwa za darmo. Jego ceną jest oczekiwana przez właściciela stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału, rekompensująca z nadwyżką utracone korzyści z alternatywnych inwestycji rynkowych.
- 5) Właściciele nie chcą się osobiście angażować w zarządzanie powołaną firmą. Zatrudniają w tym celu profesjonalny zarząd do zarządzania ich inwestycją.
- 6) Właściciele wprowadzają system motywacji dla Zarządu, dyscyplinujący do pracy i skłaniający do podejmowania decyzji prowadzących do wzrostu wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia właścicieli. Zarządy znają oczekiwania właścicieli.
- 7) Każde przedsiębiorstwo posiada potencjał wzrostu wartości.
- 8) Zarząd powinien dążyć do zmniejszania różnicy (luki wartości) pomiędzy osiąganą a możliwą do osiągnięcia (oczekiwaną) wartością przedsiębiorstwa.
- 9) Możliwy jest pomiar luki wartości i rozliczenie zarządu za jej powstanie, utrzymywanie, powiększanie, zmniejszanie.

W praktyce główny problem właścicieli przedsiębiorstwa to: jak motywować zarząd do maksymalizacji wartości dla właściciela (realizacji oczekiwanej stopy zwrotu z kapitału własnego). Problem ten w praktyce występuje, ponieważ zarządy, tłumacząc się koniecznością równoważenia oczekiwań wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, celowo doprowadzają do powstania „luki wartości”, tj. różnicy pomiędzy wartością przedsiębiorstwa możliwą do osiągnięcia, gdyby dążyło ono do maksymalizacji wartości dla właścicieli, a rzeczywistą jego wartością rynkową. Tabela 1 przedstawia kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa i zasady ich wynagradzania za powierzone do dyspozycji przedsiębiorstwa zasoby.

Tabela 1. Kluczowi interesariusze przedsiębiorstwa

Interesariusz	Okres współpracy z przedsiębiorstwem	Powierzone zasoby	Wynagrodzenie	Moment wypłaty wynagrodzenia	Wysokość wynagrodzenia	Metoda uzgodnienia interesów
Akcjonariusz	Długoterminowo	Kapitał własny	Zwrot z kapitału własnego	Po spłacie wszystkich interesariuszy	Zależna od roszczeń wszystkich interesariuszy	Określona wg teorii i praktyki
Zarząd	Nieokreślony*	Umiejętności	Wynagrodzenie za zarządzanie wszystkimi zasobami	Przed spłatą pracowników, dostawców, kredytodawców, państwa, akcjonariusza	Zależna od roszczeń akcjonariusza	Określona wg teorii i praktyki
Pracownik	Nieokreślony	Umiejętności	Wynagrodzenie za działania	Przed spłatą dostawców, kredytodawców, państwa, akcjonariusza	Zależna od roszczeń Zarządu	Nieokreślona wg teorii i praktyki
Dostawca	Nieokreślony*	Dobra, usługi	Cena zakupu (zapłata)	Przed spłatą, kredytodawców, państwa, akcjonariusza	Zależna od roszczeń Zarządu	Nieokreślona wg teorii i praktyki
Odbiorca (klient)	Nieokreślony*	Cena	Produkt (jakość/cena)	Przed spłatą kredytodawców, państwa, akcjonariusza	Zależna od roszczeń Zarządu	Nieokreślona wg teorii i praktyki
Kredytodawca	Nieokreślony*	Kapitał obcy	Zwrot kapitału + odsetki	Przed spłatą państwa, akcjonariusza	Zależna od wyceny ryzyka finansowania	Nieokreślona wg teorii i praktyki
Państwo	Długoterminowo	Dobra publiczne	Podatki	Przed spłatą akcjonariusza	Zależna od polityki fiskalnej państwa	Nieokreślona wg teorii i praktyki
Społeczeństwo	Długoterminowo	Akceptacja	Zrównoważony rozwój	Bieżąco	Zależna od oczekiwanej roli społecznej przedsiębiorstwa	Nieokreślona wg teorii i praktyki

*Nieokreślony okres współpracy z przedsiębiorstwem oznacza brak możliwości jednoznacznego określenia czasu zaangażowania zasobów we współpracę z przedsiębiorstwem. Może on być krótko-, średnio- lub długoterminowy.

Źródło: opracowanie własne.

Wychodząc z konstrukcji rachunku zysków i strat, można wyróżnić cztery poziomy wyniku finansowego, z których stopniowo opłacani są interesariusze przedsiębiorstwa. Na pierwszym poziomie jest wynik ze sprzedaży, z którego co do zasady opłacani są dostawcy, mający wpływ poprzez koszt wytworzenia produkcji sprzedanej na wielkość przychodów i docelowo wpływów ze sprzedaży. Z tych wpływów otrzymują oczekiwane wynagrodzenie w formie płatności za dostawy. Na drugim poziomie jest wynik z działalności operacyjnej, uwzględniający wszystkie pozostałe koszty i przychody, niezwiązane bezpośrednio z wynikiem ze sprzedaży. Z wyniku z działalności operacyjnej opłacani są pracownicy, których wynagrodzenie jest związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa i bank w postaci rat kapitałowo-odsetkowych, w związku z finansowaniem działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. W koncepcji VBM nie zakłada się wykorzystania w działalności zasobów pozaoperacyjnych oraz finansowania działalności pozaoperacyjnej. Na trzecim poziomie jest wynik brutto, z którego opłacany jest urząd skarbowy w formie należnych podatków dochodowych. Na czwartym poziomie jest wynik netto, z którego opłacany jest akcjonariusz, w formie dywidendy. Wskazana kolejność wypłat wynagrodzenia za powierzone zasoby przez interesariuszy przedsiębiorstwa wyjaśnia poziom rynkowej oczekiwanej stopy zwrotu wobec ryzyka jej nieosiągnięcia. Według tab. 1 wszyscy interesariusze przedsiębiorstwa powinni otrzymywać wynagrodzenie dopiero wtedy, gdy zarabia (otrzymuje zwrot z zainwestowanego kapitału własnego) właściciel. Tak też powinien być skonstruowany w firmie system motywacji, by uzależniał wynagrodzenie interesariuszy od wynagrodzenia właściciela, ponieważ jako założyciel, właściciel jest najważniejszą decyzyjnie osobą w przedsiębiorstwie i ponosi z tego tytułu największe ryzyko związane z posiadaniem na własność przedsiębiorstwem. Paradoksalnie tab. 1 potwierdza jednak, że mimo szerokich uprawnień decyzyjnych właścicieli, ich pozycja inwestycyjna (zarobkowa) w przedsiębiorstwie jest najslabsza. Właściciele zobowiązani są wnieść do firmy swój prywatny kapitał założycielski. Z zasady lokują go długoterminowo, ponieważ muszą odpowiednio długo czekać na oczekiwany zwrot i zaspokajać w tym czasie roszczenia licznych wierzycieli przedsiębiorstwa. Właściciele otrzymują wynagrodzenie za powierzony kapitał (dywidendę) na końcu, po spłacie wszystkich interesariuszy, ponieważ są wynagradzani z zysku netto, który dodatkowo, co do zasady, jest objęty limitem kodeksu spółek handlowych w zakresie wysokości możliwej wypłaty zaliczkowej i rocznej (limit kwoty i źródeł wypłaty). Warunkiem wypłaty dywidendy jest również posiadanie wystarczających środków pieniężnych, przyrównywanych do planowanej wielkości dywidendy. W praktyce mogą powstać cztery sytuacje, opisujące warianty relacji pomiędzy planowaną dywidendą a stanem wolnych środków pieniężnych na możliwą wypłatę dywidendy, co prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Uwarunkowania wypłaty dywidendy z perspektywy sytuacji ekonomiczno-finansowej

Przypadek 1	Przypadek 2	Przypadek 3	Przypadek 4
Uzyskano zysk netto	Uzyskano zysk netto	Poniesiono stratę netto	Poniesiono stratę netto
Są wolne środki pieniężne równe co najmniej uzyskanemu zyskowi netto	Brak wolnych środków pieniężnych równych co najmniej uzyskanemu zyskowi netto	Są wolne środki pieniężne w przedsiębiorstwie	Brak wolnych środków pieniężnych w przedsiębiorstwie
Jest możliwość wypłaty dywidendy	Brak możliwości wypłaty dywidendy	Brak możliwości wypłaty dywidendy	Brak możliwości wypłaty dywidendy

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowym problemem w przypadku 1 jest jednoczesne spełnienie przez zarząd oczekiwań właścicieli w zakresie wysokości wypłacanej dywidendy i oczekiwań pozostałych interesariuszy w zakresie ich roszczeń dotyczących oczekiwanych wynagrodzeń. Problem ten starają się rozwiązywać zarządy, poprzez rekomendowanie właścicielom wysokości dywidendy uwzględniającej roszczenia pozostałych interesariuszy, dlatego obserwujemy w firmach odrażanie dywidend, podwyżek, inwestycji, rekrutacji, innych decyzji angażujących kapitał w okresie wysokiej wymagalności zobowiązań interesariuszy przedsiębiorstwa. Na tej podstawie powstała m.in. klasyczna teoria konfliktu interesów (teoria agencji). Najczęściej konflikt interesów wobec przedsiębiorstwa powstaje na linii:

- 1) Właściciel – Zarząd. Właściciele oczekują wymaganej wielkości dywidend. Zarząd oczekuje wymaganej wielkości wynagrodzenia za zarządzanie, które jest z zasady wypłacane przed dywidendą. Zarządowi będzie bardziej zależało najpierw na swoim wynagrodzeniu, niż wynagrodzeniu właściciela.
- 2) Zarząd – Kredytodawca. Zarząd oczekuje wymaganej wielkości wynagrodzenia za zarządzanie. Kredytodawca oczekuje spłaty wymaganej wielkości kredytu, który jest spłacany przed wynagrodzeniem Zarządu (jest bardziej uprzywilejowany, poprzez większy wpływ na powstanie ryzyka niewypłacalności i upadłości przedsiębiorstwa, za które co do zasady odpowiada Zarząd). Zarządowi będzie zależało, by w przedsiębiorstwie starczyło pieniędzy na spłatę kredytodawcy i wypłatę wynagrodzenia zarządu.
- 3) Właściciel – Kredytodawca. Właściciele oczekują wymaganej wielkości dywidend. Kredytodawca oczekuje spłaty wymaganej wielko-

ści kredytu, który jest spłacany przed wynagrodzeniem właściciela. Wynagrodzenie kredytodawcy nie jest zależne od wynagrodzenia właściciela.

Współczesnym wyzwaniem, realizowanym głównie przez controlling, jest motywowanie do pracy interesariuszy w celu maksymalizacji zwrotu dla właściciela. Poniżej zostaną zaprezentowane możliwe w tym celu narzędzia, które w drugiej części artykułu zostaną wbudowane w kompleksowy model ilościowy.

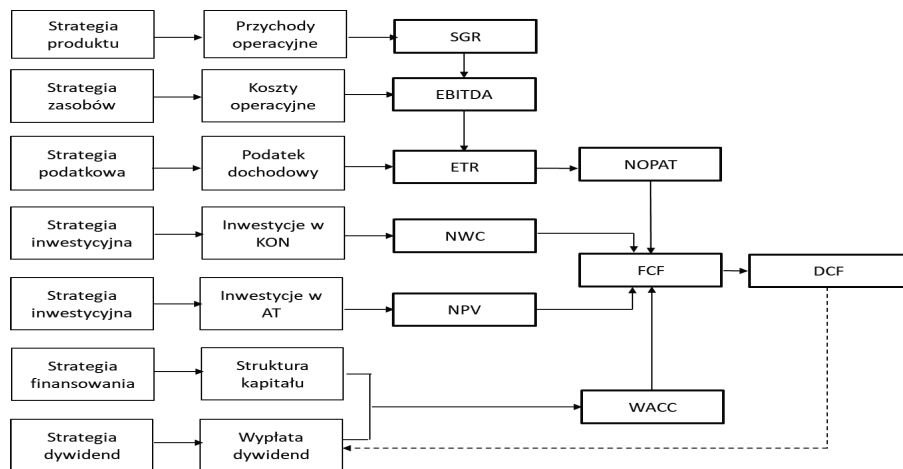
3. Jak powstaje wartość przedsiębiorstwa dla właściciela

Według koncepcji zarządzania przez wartość przedsiębiorstwo posiada 6 głównych źródeł tworzenia wartości dla właścicieli [Szablewski, Pniewski, Bartoszewicz 2008; Damodaran 2009]:

- 1) stopa wzrostu sprzedaży z wykorzystaniem wewnętrznych źródeł finansowania (SGR);
- 2) marża zysku z działalności operacyjnej, powiększonego o amortyzację (marża EBITDA);
- 3) efektywna stopa opodatkowania podatkiem dochodowym (ETR);
- 4) inwestycje w kapitał obrotowy netto (NWC);
- 5) inwestycje w aktywa trwałe (NPV);
- 6) średnioważony koszt kapitału finansującego przedsiębiorstwo (WACC).

Powyższe determinanty wartości przedsiębiorstwa będą docelowo kształtować wartość dla właściciela poprzez uwzględnienie i porównanie z osiąganym zwrotem z zainwestowanego kapitału ceny tego kapitału. Sześć przedstawionych determinant wartości przedsiębiorstwa jest ze sobą powiązanych i zależnych w zakresie wielkości i kierunku (znaku) zmiany stanu. Rosnąca sprzedaż powinna zwiększać przewagę konkurencyjną. To powinno przełożyć się na wzrost marży zysku operacyjnego EBITDA, przy jednoczesnym dbaniu przez zarząd o możliwy spadek kosztów stałych (dźwigni operacyjnej). Rosnąca marża EBITDA powinna być nisko opodatkowana, poprzez możliwe optymalizacje podatkowe. EBITDA pomniejszona o podatek tworzy kategorię NOPAT (skorygowanego o podatek zysku EBIT). NOPAT wpływa na wolne przepływy pieniężne FCF, będące podstawą kształtowania wolnych środków pieniężnych w przedsiębiorstwie, jako bazy wypłaty dywidend dla właściciela. Obok NOPAT, na FCF wpływają nakłady na kapitał obrotowy netto, powstające z odroczonej terminów wpływów

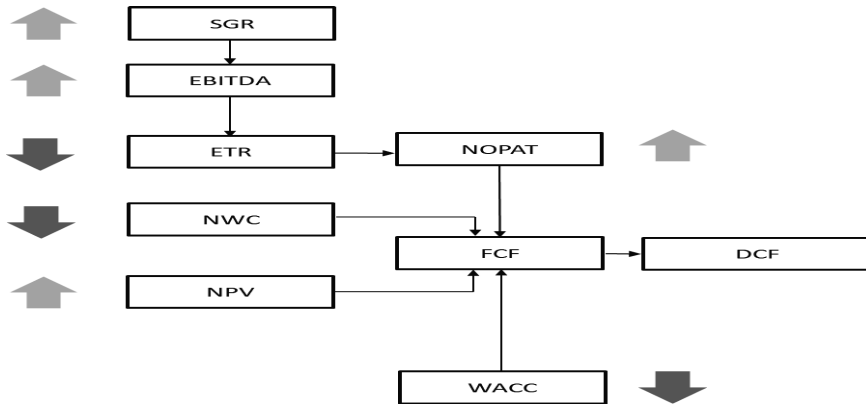
i wydatków handlowych oraz rotacji zapasów (inwestycji w kapitał obrotowy netto). FCF kształtuje również wielkość nakładów na środki trwałe, które powinny mieć charakter nakładów zwrotnych (dochodowych w rozumieniu kryterium NPV i IRR). Wolne przepływy pieniężne nie są dostępne (możliwe do wypłaty) od razu, lecz po jakimś czasie od momentu ich wygenerowania, stąd na dzień wyceny podlegają dyskontowaniu do wartości bieżącej z wykorzystaniem średnioważonego kosztu kapitału (WACC). Poziom WACC jest z jednej strony oczekiwaną ceną kapitałów zaangażowanych w finansowanie przedsiębiorstwa, z drugiej minimalną wymaganą stopą zwrotu z aktywów przedsiębiorstwa. Ostatecznie rosnące, zdyskontowane wolne przepływy pieniężne FCF będą podwyższać wartość przedsiębiorstwa, a po korekcie o zadłużenie i aktywa pozaoperacyjne, będzie możliwa do ustalenia wartość kapitału własnego (przypadająca dla właścicieli i do możliwej wypłaty). Tak ustalony kapitał będzie mógł podlegać porównaniu z oczekiwaną (możliwą do osiągnięcia) wartością kapitału własnego w ujęciu względnym i bezwzględnym, z wykorzystaniem odpowiedniego systemu wskaźników. Schemat 1 prezentuje ogólny model tworzenia wartości przedsiębiorstwa.



Schemat 1. Model tworzenia wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Determinanty wartości, odpowiedzialne za wartość przedsiębiorstwa, powinny charakteryzować się zmianami w kierunku maksymalizującym ww. wartość, co prezentuje schemat 2.



Schemat 2. Pożądane kierunki zmian determinant wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Determinanty wartości mają wpływ na wielkość wolnych przepływów pieniężnych generowanych przez przedsiębiorstwo (FCF). Sposób kalkulacji dwóch podstawowych rodzajów takich przepływów przedstawia schemat 3.

EBIT	Zysk netto
Efektywna stawka CIT (T)	
EBIT (1-T) = NOPAT	
+ Amortyzacja	+ Amortyzacja
- Inwestycje w aktywa trwałe	- Inwestycje w aktywa trwałe
-/+ Inwestycje w kapitał obrotowy netto	-/+ Inwestycje w kapitał obrotowy netto
<i>Δ zapasy</i>	<i>Δ zapasy</i>
<i>Δ należności handlowe</i>	<i>Δ należności handlowe</i>
<i>Δ zobowiązania handlowe</i>	<i>Δ zobowiązania handlowe</i>
= FCFF (Free Cash Flow to Firm)	= FCFE (Free Cash Flow to Equity)
rd WACC	rd kE
$PVFCFF = \frac{FCFF}{(1+WACC)^n}$	$PVFCFE = \frac{FCFE}{(1+k_E)^n}$

FCFE = FCFF – spłata kapitału dłużnego + wpływ kapitału dłużnego – odsetki * (1-T)

FCFF = FCFE + spłata kapitału dłużnego – wpływ kapitału dłużnego + odsetki * (1-T)

FCFF > FCFE gdy jest dług

FCFF = FCFE gdy brak długu

Schemat 3. Główne rodzaje FCF

Źródło: opracowanie własne.

W koncepcji VBM do pomiaru wartości przedsiębiorstwa z zasady stosuje się podejście dochodowe, metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych.

Obowiązują 4 główne podejścia do wyceny przedsiębiorstwa:

- 1) Podejście majątkowe – przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile warty jest jego majątek.
- 2) Podejście dochodowe – przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile jest w stanie wygenerować dochodu.
- 3) Podejście porównawcze – przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile warte są przedsiębiorstwa porównywalne (benchmark).
- 4) Podejście opcyjne – przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile warte są wszystkie opcje elastycznego (adaptacyjnego do zmian otoczenia) zarządzania plus wartość możliwego do wygenerowania dochodu przy standardowym sposobie zarządzania.

Wartość przedsiębiorstwa jest powiększana, gdy zwrot z inwestowanego kapitału jest większy niż koszt kapitału. To powinno doprowadzić do maksymalizacji wolnych przepływów pieniężnych, generowanych przez przedsiębiorstwo. Przykładową strukturę modelu wyceny metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych przedstawia schemat 4.

Wyszczególnienie	Unit	Dziś	1	2	3	4	5
Sprzedaż	PLN						
Koszty operacyjne	PLN						
EBIT	PLN						
<i>Marża EBIT</i>	%						
Efektywna stawka TAX	%						
Podatek	PLN						
NOPAT	PLN						
Amortyzacja (A)	PLN						
NOPAT+A	PLN						
CAPEX	PLN						
Nakłady na kapitał obrotowy netto	PLN						
Kapitał obrotowy netto	PLN						
Zapasy	PLN						
Należności handlowe	PLN						
Zobowiązania handlowe	PLN						
FCFF	PLN						
WACC	%						
<i>Współczynnik dyskonta</i>	-						
PV FCFF	PLN						
q	%						
RV	PLN						
PV RV	PLN						
PV FCFF	PLN						
EV	PLN						
Dług netto	PLN						
EqV	PLN						

Schemat 4. Przykładowa struktura modelu wyceny metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych

Źródło: opracowanie własne.

4. Mierniki kreowania wartości przedsiębiorstwa i wartości dla właścicieli

Skuteczność modelu zarządzania wartością z punktu widzenia właścicieli wymaga odpowiednich mierników oceny efektów zarządzania (KPI). W praktyce wykształciły się dwie grupy mierników poziomu tworzenia (kreowania) wartości przedsiębiorstwa. Pierwsza grupa mierzy poziom tworzenia wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia wszystkich stron finansujących. Druga grupa mierników jest zorientowana na pomiarze poziomu tworzenia wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia właścicieli. Podstawowy podział tych dwóch grup mierników przedstawia schemat 5.



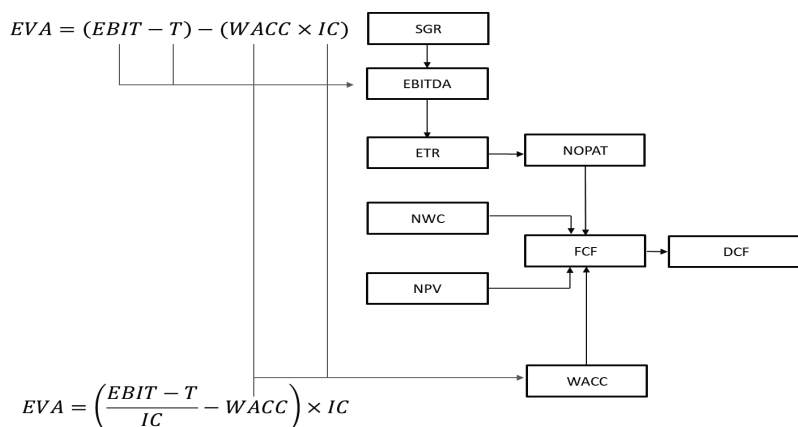
Schemat 5. Główne mierniki tworzenia wartości przedsiębiorstwa i dla właścicieli

Źródło: opracowanie własne.

O tym, że przedsiębiorstwo zmienia swoją wartość, będzie informować wynik okresowej wyceny przedsiębiorstwa. Właściciele potrzebują jednak z zasady szczegółowej informacji o efektywności pracy poszczególnych obszarów firmy, odpowiedzialnych za zmianę wartości przedsiębiorstwa. W tym celu powstały mierniki umożliwiające pomiar efektywności zarządzania zorientowanego na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa, które zostaną syntetycznie przedstawione poniżej i wprowadzone do modelu zgodnie z założeniami sposobu powiązania z determinantami wartości przedsiębiorstwa.

Ekonomiczna wartość dodana (EVA) stanowi różnicę pomiędzy skorygowanym o efektywny podatek dochodowy zyskiem NOPAT a średnioważonym kosztem kapitału finansującego przedsiębiorstwo. W ujęciu względnym stanowi różnicę pomiędzy stopą zwrotu z zainwestowanego w przedsiębiorstwo kapitału, a średnioważonym kosztem tego kapitału. Dodatni poziom miernika EVA oznacza zdolność generowania przez przedsiębiorstwo nadwyżki zysku operacyjnego

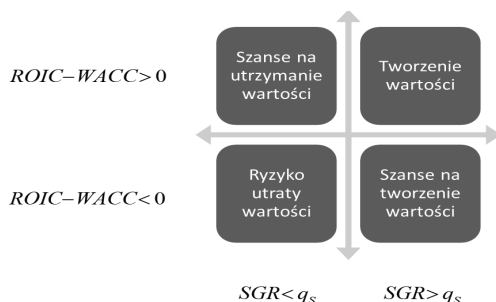
ponad cenę finansującego przedsiębiorstwo kapitału. EVA mierzy efektywność całego przedsiębiorstwa. Łączy decyzje operacyjne (EBIT), inwestycyjne (NPV), finansowe (WACC). Wykazuje wysoką korelację z wartością rynkową przedsiębiorstwa (MV). Uwzględnia łącznie wykonanie celów strategicznych przedsiębiorstwa. Istotę ekonomicznej wartości dodanej, w powiązaniu z determinantami wartości przedsiębiorstwa, przedstawia schemat 6.



Schemat 6. Ekonomiczna wartość dodana w powiązaniu z determinantami wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenie poziomu miernika EVA pozwala w szybki sposób na ocenę przez właściciela, czy następuje tworzenie, utrzymywanie, czy utrata wartości przedsiębiorstwa w wyniku podejmowanych i/lub planowanych decyzji Zarządu. Służy temu macierz EVA, której konstrukcja prezentuje schemat 7.



Schemat 7. Macierz EVA

Źródło: opracowanie własne.

W macierzy EVA następuje porównanie zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROIC) ze średnioważonym kosztem kapitału (WACC). Jednocześnie porównaniu podlega zrównoważona stopa wzrostu sprzedaży (SGR) z faktycznie osiąganą stopą wzrostu sprzedaży (qs). EVA ma istotny wpływ na kształtowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa poprzez ujawnianie efektów decyzji managerskich w aktywach przedsiębiorstwa, co prezentuje schemat 8.

Wartość rynkowa aktywów (A)	Wartość rynkowa kapitału własnego (E)
Kreowana wartość dodana (EVA > 0)	Wartość rynkowa długu (D)

$$A + EVA = E + D = V$$

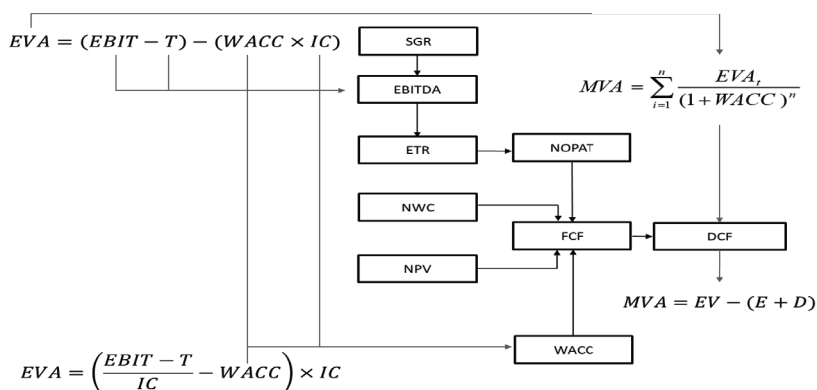
$$EVA = V - A = E + D - A$$

Schemat 8. Wpływ EVA na wartość aktywów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli EVA jest dodatnia (EVA > 0), tworzona jest wartość dodana przedsiębiorstwa poprzez przyrost rynkowej wartości aktywów finansowanych kapitałem o cenie niższej od uzyskiwanego zwrotu z tego kapitału.

Z miernikiem EVA jest powiązany miernik MVA (rynkowa wartość dodana). Suma okresowych stanów EVA w ujęciu bezwzględny, zdyskontowana średnioważonym kosztem kapitału przedsiębiorstwa, będzie odpowiadać rynkowej wartości dodanej przedsiębiorstwa, co z kolei powinno odpowiadać wartości zdyskontowanych w analogicznym okresie przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa, po uwzględnieniu początkowych nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwo. W ten sposób mierniki EVA i MVA są powiązane i zależne, co prezentuje schemat 9.



Schemat 9. Rynkowa wartość dodana

Źródło: opracowanie własne.

MV powinno odpowiadać iloczynowi rynkowej ceny akcji i ilości akcji.
Stąd:

$$MVA = C_t \times q - BV_t - (E + D)$$

gdzie:

C_t – cena rynkowa akcji, q – ilość akcji,

BV_t – wartość bilansowa kapitału własnego, E – zainwestowany kapitał własny,

D – zainwestowany kapitał obcy odsetkowy.

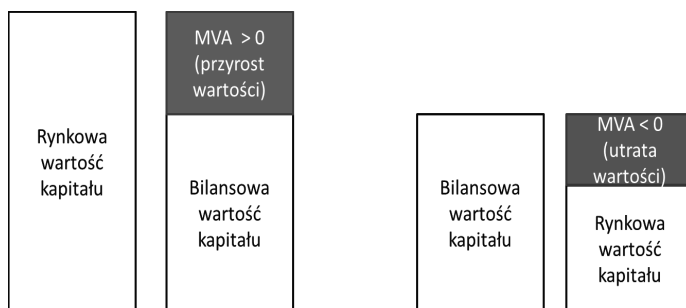
Przedsiębiorstwa można klasyfikować jako kreatorów lub niszczycieli wartości na podstawie różnicy między ich wartościami rynkowymi i księgowymi, co prezentuje schemat 10. Ponieważ:

$MVA = MV - BV$, stąd mogą wystąpić sytuacje, że:

$MVA > 0$, wtedy rynkowa wartość kapitału > bilansowa wartość kapitału

$MVA = 0$, wtedy rynkowa wartość kapitału = bilansowa wartość kapitału

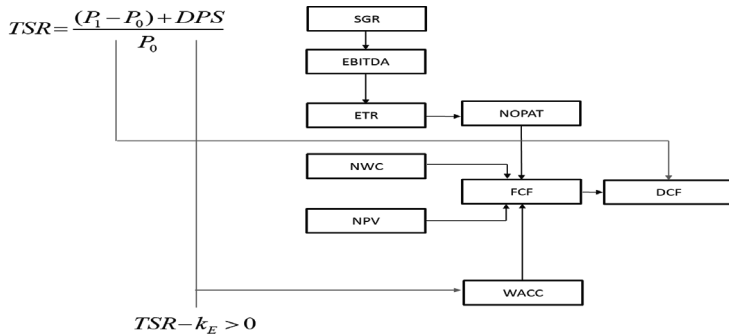
$MVA < 0$, wtedy rynkowa wartość kapitału < bilansowa wartość kapitału



Schemat 10. Rynkowa a bilansowa wartość kapitału przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym miernikiem z grupy mierników tworzenia wartości dla właściciela jest całkowita stopa zwrotu (TSR). Uwzględnia dwa typowe rodzaje dochodu właściciela – dochód kapitałowy z przyrostu ceny akcji/udziału przedsiębiorstwa i dochód finansowy w postaci wypłacanej na akcję/udział dywidendy. Istotę miernika TSR w powiązaniu z determinantami wartości przedsiębiorstwa przedstawia schemat 11.



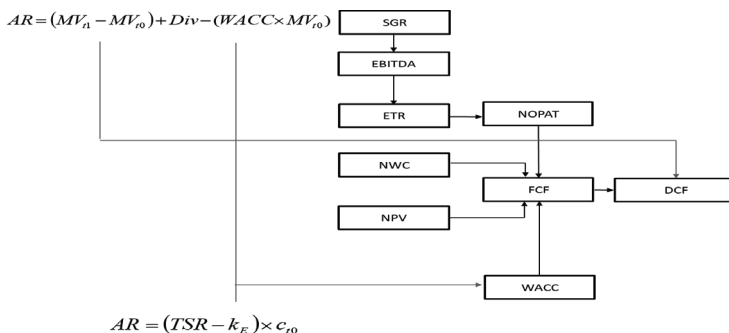
Schemat 11. Całkowita stopa zwrotu dla właścicieli

Źródło: opracowanie własne.

Z miernikiem TSR jest powiązany wskaźnik TBR (całkowita stopa zwrotu z przedsiębiorstwa). Pozwala mierzyć wpływ zmian kapitału własnego w stosunku do wielkości generowanych wolnych przepływów pieniężnych, które są podstawą kształtowania rynkowej wartości dodanej i rynkowej ceny akcji/udziału.

$$TBR = \frac{FCF_t}{BV_{t-1}} + \frac{(BV_t - BV_{t-1})}{BV_{t-1}}$$

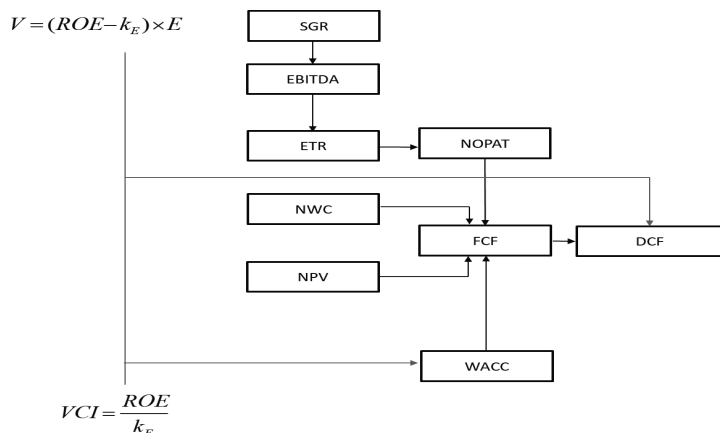
Przyrost wartości pomiędzy zyskiem kapitałowym a kosztem jego uzyskania jest identyfikowany miernikiem dochodu nadwyżkowego (AR). Pokazuje on skalę wpływu przyrostu rynkowej wartości dodanej powiększonej o dywidendę, po uwzględnieniu ceny kapitału finansującego przedsiębiorstwo. Istotę miernika AR w powiązaniu z determinantami wartości przedsiębiorstwa przedstawia schemat 12.



Schemat 12. Dochód nadwyżkowy

Źródło: opracowanie własne.

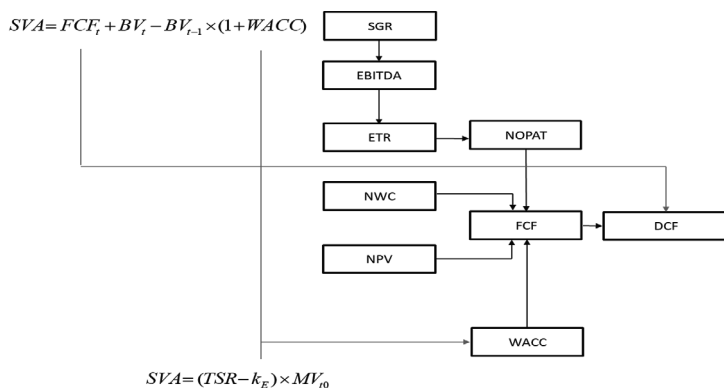
Kluczowym czynnikiem wartości z punktu widzenia właściciela jest koszt kapitału własnego zainwestowanego w przedsiębiorstwo. Wartość rynkowa kapitału własnego może zostać ustalona poprzez porównanie rentowności i kosztu kapitału własnego, co prezentuje schemat 13.



Schemat 13. Wartość rynkowa kapitału własnego

Źródło: opracowanie własne.

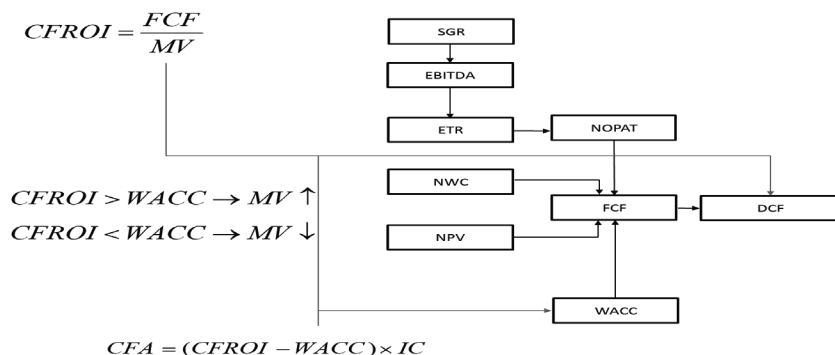
Wewnętrzne zmiany wartości przedsiębiorstwa w czasie lub wybranych obszarów jego działania można oceniać za pomocą miernika SVA (wartość dodana dla akcjonariuszy). Miernik porównuje zmiany bilansowej wartości kapitału własnego, powiększane o wolne przepływy pieniężne indeksowane średnioważonym kosztem kapitału, jako minimalną oczekiwaną stopą zwrotu, co przedstawia schemat 14.



Schemat 14. Wartość dodana dla akcjonariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Relacja pomiędzy wolnymi przepływami pieniężnymi (FCF) a rynkową wartością dodaną (MV) umożliwia ustalenie gotówkowej stopy zwrotu CFROI. Zakłada się, że wzrost FCF powinien się przełożyć na wzrost MVA, co z kolei będzie powiększać stopę CFROI porównywaną ze średnioważonym kosztem kapitału WACC. Istotę CFROI w powiązaniu z determinantami wartości przedsiębiorstwa przedstawia schemat 15.



Schemat 15. Gotówkowa wartość dodana

Źródło: opracowanie własne.

CFROI można porównywać z początkowym nakładem inwestycyjnym w przedsiębiorstwo. CFROI to stopa dyskonta, przy której suma zaktualizowanych przepływów pieniężnych zrównuje się z początkowym nakładem inwestycyjnym. CFROI to ocena wewnętrzna inwestycji pod względem generowania zwrotu powyżej oczekiwanego zwrotu z inwestycji, co można wyrazić poniższą formułą:

$$IC_{t_0} = \sum_{i=1}^t \frac{FCF_t}{(1 + CFROI)^n}$$

4. Podsumowanie

Proces zarządzania wartością przedsiębiorstwa można przedstawić w następujących etapach:

- 1) Identyfikacja źródeł i ograniczeń wzrostu wartości przedsiębiorstwa.
- 2) Wycena wartości przedsiębiorstwa.
- 3) Ustalenie oczekiwanego wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

- 4) Zaplanowanie i zabudżetowanie inicjatyw prowadzących do realizacji oczekiwanego wzrostu wartości przedsiębiorstwa.
- 5) Ustalenie osób odpowiedzialnych za zaplanowane działania.
- 6) Ustalenie mierników oceny zmian wartości przedsiębiorstwa.
- 7) Ustalenie systemów motywacji do dbania o wzrost wartości przedsiębiorstwa.

W praktyce, by sprawdzić, czy zarząd realizuje strategię wzrostu wartości dla właścicieli, można przeliczyć realizowane przez zarząd operacyjne przepływy pieniężne (FCF) na wartość bieżącą za pomocą oczekiwanej przez właścicieli stopy zwrotu i porównać okresowo wynik. Sama wycena wartości przedsiębiorstwa nie pozwala jednak na ocenę poszczególnych obszarów (strategii dziedzinowych) i osób za te strategie odpowiedzialnych. Odrębnym problemem są założenia aplikacji systemu rozliczenia i motywacji z poziomu właściciela.

Bibliografia

Brealey R.A., Myers S.C., *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill, New York 1991.

Damodaran A., *Corporate Finance Theory and Practice*, John Wiley & Sons, New York 2001.

Damodaran A., *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wharton School Publishing, Warszawa 2009.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B. (red.), *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa 2008.

Young S.D., O'Byrne S.F., *EVA and Value Based Management*, McGraw-Hill, New York 2001.

Karolina Muzyczka

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Wolność działalności gospodarczej jako norma zasady społecznej gospodarki rynkowej

Freedom of economic activity as a norm of the principle of social market economy

Zarys treści: Współczesne społeczeństwa i gospodarki rynkowe charakteryzują się niezwykle szybko narastającym stopniem skomplikowania. Można bez przesady mówić o narastaniu stopnia skomplikowania społeczeństwa i gospodarki w tempie odpowiadającym funkcji wykładniczej. Rzeczpospolita Polska gwarantuje wolność gospodarczą, która stanowi jednocześnie fundament gospodarki rynkowej. Ograniczenia swobody działalności gospodarczej mogą być nakładane tylko w drodze ustawy lub ze względu na ważny interes publiczny. Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest wolność działalności gospodarczej – geneza idei, normatywne ujęcie na płaszczyźnie prawa polskiego, reglamentacja i związane z nią zagrożenia.

Słowa kluczowe: społeczna gospodarka rynkowa, wolność działalności gospodarczej, dialog partnerów społecznych, ład gospodarczy.

Abstract: Contemporary societies and market economies are characterized by an extremely rapidly increasing degree of complexity. It is no exaggeration to talk about the growing complexity of society and the economy at a rate corresponding to the exponential function. The Republic of Poland guarantees economic freedom, which is also the foundation of a market economy. Restrictions on the freedom of economic activity may be imposed only by statute or for reasons of important public interest. The subject of consideration in this article is the freedom of economic activity – the genesis of the idea, the normative approach at the level of Polish law, rationing and the associated threats.

Keywords: social market economy, freedom of economic activity, social partner dialogue, economic order.

Wstęp

Zasada społecznej gospodarki rynkowej to zasada polityki państwa. Wyznacza ona ramy, w jakich polityka ta powinna być prowadzona. Samo określenie społecznej gospodarki rynkowej, chociaż od dawna znane w ekonomii i naukach prawnych, nie ma jednoznacznej treści normatywnej. Społeczna gospodarka rynkowa stanowi podstawę ustroju gospodarczego Polski. Wykładnia art. 20

Ustawy z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (Konstytucji RP)¹ jest wyznaczona przez podstawowe elementy rynku, którymi są wolność gospodarcza i własność prywatna, oraz przez pożądane elementy ładu społecznego, którymi są: solidarność społeczna, społeczny dialog i współpraca partnerów społecznych. Źródłem określenia użytego w art. 20 Konstytucji RP są powstałe w latach 30. XX w. w Niemczech koncepcje ekonomiczne i prawne – zakładające, że podstawą ustroju gospodarczego jest wolny rynek, jednak państwo powinno ingerować w procesy gospodarcze celem zachowania ładu społecznego. Ingerencje te mogą polegać na pobudzaniu procesów gospodarczych, ich programowaniu oraz równoważeniu. Istotnym celem ingerencji państwa jest gwarantowanie sprawiedliwości społecznej. Zaspokajanie potrzeb społecznych uzasadnia ingerowanie państwa w mechanizmy rynkowe. Podobne rozwiązania konstytucyjne występują m.in. we Włoszech, w Hiszpanii czy na Słowacji².

1. Problem definiowania społecznej gospodarki rynkowej w naukach ekonomicznych i prawnych

Pojęcie „społeczna gospodarka rynkowa” w doktrynie ekonomicznej przedstawicieli szkoły fryburskiej ordoliberalów [Ciapała 2007, s. 59] zakładało, że konieczną cechą ustroju gospodarczego jest gwarantowanie fundamentalnych wartości, takich jak ład społeczny i gospodarczy. Twierdzili oni jednocześnie, że taka sytuacja może nastąpić jedynie przy stabilnej i spójnej polityce gospodarczej, zmierzającej do ochrony konkurencji. Model ten odrzuca liberalny dualizm między państwem a gospodarką, jak również obraz państwa jako jedyne suwerena, który steruje gospodarką. Produkcja i podział dóbr są tu pozostawione mechanizmom wolnorynkowym. Beneficjentami są podmioty prywatne, które współistnieją na rynku, wciąż ze sobą konkurując. Państwo może jedynie włączać się w procesy gospodarcze. Niemniej działaniom państwa powinny przyświecać takie cele, jak osiągnięcie zadowalającego poziomu dobrobytu gospodarczego, bezpieczeństwa społecznego oraz sprawiedliwości społecznej [Ciapała 2007, s. 59]. Jeśli zatem mechanizm wolnorynkowy nie zapewnia pokoju społecznego, podlega korekcie, która prowadzi do osiągnięcia przedstawionych powyżej celów [Eucken 2005, s. 345]. Koncepcja ordoliberalów „Ordo” opierała się bowiem na wykorzystaniu mechanizmu rynkowego dla zapewnienia właściwej efektywności gospodarowania, jednak u jego podstaw pozostawała realizacja wartości

¹ Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r., Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1997 r., poz. 483 z późn. zm.

² Wyrok Trybunału Konstytucyjnego (TK) z dnia 30 stycznia 2001 r., K 17/00, OTK-OTK 2001/1/4.

moralnych. Państwo, jako podmiot regulujący gospodarkę, przyjmując model społecznej gospodarki rynkowej, rezygnowało z uznawania za zasadniczy cel polityki gospodarczej wzrostu gospodarczego. Cele gospodarowania, aby miały sens, musiały być wyprowadzone z przyjętego systemu wartości. Ludwig Erhard wyraźnie mówił o wykorzystaniu gospodarki dla rozwoju społecznego, który to rozwój rozumiał znacznie szerzej niż tylko jako warunek bytu. Zaznaczał, że: „Zadaniem polityki i społeczeństwa jest nadanie gospodarce sensu duchowego i materialnego” [Erhard 2012, s. 175]. L. Erhard wypracował ducha polityki, nazywając go „oryginalną wolnością” („originäre Freiheit”). Chodziło mu o to, aby wolność nie tylko formalnie zdefiniować, lecz praktycznie móc ją przeżywać. Uważał za niemożliwe ograniczanie wolności przez władzę. Wolność powinna być zapewniona w tzw. naturalnym porządku. W myśleniu o wolności w społecznej gospodarce rynkowej istotne znaczenie ma rozróżnianie (podobnie jak u Hegla) „wolności od czegoś” i „wolności do czegoś”. Ta pierwsza oznacza wolność negatywną, rozumianą jako brak zewnętrznego przymusu, ta druga oznacza wolność pozytywną, w której akcentuje się moment wyboru i możliwość jego zaistnienia – „wolność do”, czy też „prawo do” czegoś. W opisie wolności „do czegoś” skupiał się L. Erhard na odpowiedzialności jednostki za sposób wykorzystania „wolności od czegoś”. Według L. Erharda tylko ład gospodarczy jest w stanie połączyć te dwie warunkujące się wolności z odpowiedzialnością jednostki za korzystanie z wolności, ze swobód, co ma miejsce także na rynku pracy [Mączyńska, Pysz 2018, s. 74]. W modelu tym, choć miał on charakter liberalny, przypisywano bardzo wysoką rangę celom społecznym, etyce, moralności i odpowiedzialności. W. Eucken sprzeciwiał się prymitywnemu ekonomizmowi, traktującemu wszelkie podmioty rynkowe jako zaprogramowane logiką mechanizmu rynkowego [Eucken 2005, s. 345]. W. Eucken opracował koncepcję wolnokonkurencyjnego ładu gospodarczego, którego urzeczywistnienie zapewniałoby indywidualną wolność wszystkim podmiotom gospodarczym poprzez swobodę konkurencyjnego rywalizacji na rynkach, a to ostatecznie prowadziłyby do efektywności w sensie ekonomicznym. Uczestnicy gry rynkowej nie powinni mieć żadnego wpływu na reguły rządzące rynkiem, a ustalony porządek gospodarczy nie powinien zagrażać demokracji i istniejącemu prawu [Kamińska 2013, s. 231]. Społeczna gospodarka rynkowa w interpretacji Erharda wywodzi się z połączenia podstawowych elementów wolnej gospodarki przedsiębiorstw z wolną konkurencją i swobodnym kształtowaniem się cen na rynkach oraz wolnym i odpowiedzialnym kształtowaniem życia obywateli i respektowaniem zasad ładu gospodarczego. W książce *Dobrobyt dla wszystkich* wskazywał, że wolna konkurencja jest środkiem do osiągnięcia i zapewnienia dobrobytu każdemu obywatelowi [Erhard 2012, s. 18-19].

W literaturze przedmiotu pierwszą definicję społecznej gospodarki rynkowej przypisuje się A. Müllerowi-Armackowi – bliskiemu współpracownikowi L. Erharda, w świetle której „sens społecznej gospodarki rynkowej polega na połączeniu zasady wolności na rynku z zasadą równości społecznej” [Müller-Armack 1956, s. 390].

Z. Szażyk i A. Szafrąński wskazują na trzy powinności państwa zawarte w nakazie oparcia ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej na społecznej gospodarce rynkowej. W pierwszej kolejności wymieniono tu zakaz powrotu do gospodarki nakazowo-rozdzielczej, następnie zakaz budowania ustroju gospodarczego na podstawie absolutystycznie rozumianej gospodarki liberalnej. Ostatni nakaz to zakaz urzeczywistniania gospodarki rynkowej, korygowanej przez państwo ze względu na potrzeby społeczne, które nie mogą zostać zaspokojone przez rynek [Szażyk, Szafrąński 2010, s. 59]. Państwo zostało zobowiązane do uznania wartości wolnego rynku jako podstawowej płaszczyzny określania ceny, popytu i podaży.

Zasada społecznej gospodarki rynkowej w Konstytucji weimarskiej z 1919 r.³ zawierała odrębny podrozdział „Życie gospodarcze” (art. 151–165) i m.in. wskazywała, że „organizacja życia gospodarczego musi odpowiadać zasadom sprawiedliwości i zmierzać do zapewnienia wszystkim egzystencji godnej człowieka. W tych granicach wolność gospodarcza jednostki winna być zapewniona” (art. 151, ust. 1). Tym samym Konstytucja wyraźnie umocowała władze publiczne do podejmowania działań interwencyjnych, więc dała podstawy do odejścia od absolutystycznie pojmowanych zasad gospodarki wolnorynkowej. W konstytucjach wcześniejszych dominowała milcząca akceptacja liberalistycznej koncepcji „państwa – nocnego stróża”. Powstrzymywano się w nich od regulowania problematyki społecznej i gospodarczej, podstawy wolności gospodarczej ujmowano w przepisach i wolnościach o prawach jednostki, niekiedy tylko szerzej regulując kwestie finansów państwa [Gronkiewicz-Waltz, Wierzbowski 2009, s. 59-60].

Rozbudowa ustroju społeczno-gospodarczego przez konstytucjonalizm zachodni nastąpiła dopiero po II wojnie światowej, zwłaszcza w konstytucjach tworzonych przy istotnym udziale ugrupowań socjaldemokratycznych (Włochy – 1947 r., Grecja – 1975 r., Portugalia – 1976 r., Hiszpania – 1978 r.). Inne konstytucje (np. Ustawa zasadnicza RFN z 1949 r.)⁴ ograniczały się do bardziej ogólnikowych, wyimkowych klauzul, z których największą „karierę” zrobiła zasada państwa socjalnego (art. 20 ust. 1 Ustawy zasadniczej RFN). Aktem prawnym

3 Konstytucja weimarska (niem. Weimarer Verfassung, oficjalnie niem. Die Verfassung des Deutschen Reichs – Konstytucja Rzeszy Niemieckiej) – konstytucja niemiecka z 11 sierpnia 1919 r. uchwalona przez rewolucyjne Zgromadzenie Narodowe, zastąpiła Konstytucję Rzeszy Niemieckiej z 1871 r.

4 „Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland”, dnia 23 maja 1949 r.

mającym chronić wolną konkurencję była opracowana przez ordoliberalnych prawników ustawa Gesetz gegen Wettbewerbschranken (GWB) z 1957 r. Zawierała ona ogólny zakaz tworzenia karteli, wraz z precyzyjnie określonymi wyjątkami (§§ 2–8 GWB), a także wyłączała spod niego w całości lub częściowo pewne sektory gospodarki (§§ 99–103a GWB). Pojawienie się tej listy wyjątków było wynikiem kompromisu między rządem a niemieckim przemysłem, gdyż obawiano się, że zakaz kartelowy pogorszy konkurencyjność niemieckich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Wpływy przemysłowych grup interesów doprowadziły jednak do tego, że nie zrealizowano podstawowej linii polityki ładu wolnokonkurencyjnego.

Charakterystycznym punktem wyjścia dla transformacji ustrojowej w państwach naszej części Europy było uchylenie przepisów dotyczących ustroju gospodarczego, wzorowanych na modelu radzieckim. Wiązało się to ze złymi doświadczeniami funkcjonowania gospodarki niedoborów, jak i przeświadczeniem, że model ten bezpośrednio związany był z założeniami totalitarnego modelu państwa. Nie może zatem budzić zaskoczenia, że zmiany w przepisach stanowiących podstawę funkcjonowania niewydolnej gospodarki z czasów komunizmu towarzyszyły wszędzie już pierwszym etapom transformacji ustrojowej [Ciapała 2009, s. 15-44]. Jednocześnie z wydobywaniem się z totalitaryzmu komunistycznego konieczne stało się wskazanie konstytucyjnego punktu odniesienia dla procedur restytucji mienia oraz zapobieżenie w przyszłości próbom przeprowadzania aktów nacjonalizujących. Zatem art. 20 Konstytucji RP wskazuje oparcie ustroju gospodarczego na własności prywatnej [Zaradkiewicz 2007, s. 239 i n.]. Przyzwyczajenie do konstytucyjnej regulacji systemu gospodarczego, a także konieczność utrzymania aktywnej roli państwa w przebudowie tego systemu spowodowały, że w większości nowych konstytucji naszego regionu nadal nadawano stosunkowo szeroki zakres regulacjom problematyki gospodarczej i społecznej [Bożyk 1996, s. 27]. W aspekcie merytorycznym konstytucje tych państw zdecydowanie nawiązują do wizji gospodarki funkcjonującej w rozwiniętych krajach Zachodu, często utożsamiając ją z pojęciami „wolnego rynku” (art. 49 ust. 1 Konstytucji Chorwacji z 1990 r.), „gospodarki rynkowej” (art. 55 Konstytucji Słowacji z 1992 r., mówiący o „socjalnie i ekologicznie zorientowanej gospodarce rynkowej”) lub „swobodnej inicjatywy gospodarczej” (art. 46 ust. 1 Konstytucji Litwy z 1992 r.). W żadnej jednak konstytucji nie znajdujemy odpowiednika art. 20 Konstytucji RP z 1997 r., w każdym razie, gdy chodzi o użycie pojęcia „społeczna gospodarka rynkowa”. Akty prawne oraz orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości tej organizacji kładą mocny nacisk na wolność przedsiębiorczości, ochronę konkurencji, swobodny przepływ i zatrudnianie pracowników, powściągliwy, a nawet negatywny stosunek

do przedsiębiorstw państwowych, neutralność wobec krajowych reżymów własności i restryktywną politykę w stosunku do pomocy udzielanej przez państwo. Konstytucja RP nie definiuje społecznej gospodarki rynkowej i odsyła w tym zakresie do koncepcji wypracowanych we współczesnej myśli społecznej. Konstytucja RP przyznaje państwu znaczną swobodę w kształtowaniu rozwiązań składających się na społeczną gospodarkę rynkową. Rozwiązania te mogą ulegać zmianie w zależności od zmieniających się warunków ekonomicznych i społecznych⁵. Społeczna gospodarka rynkowa, jako podstawa ustroju gospodarczego państwa, wyznacza ramy kształtowania ustroju gospodarczego. Z jednej strony zakazuje wprowadzania ustroju komunistycznego czy socjalistycznego, w którym procesy gospodarcze są regulowane wyłącznie przez państwo. Konstytucjonalizacja zasady społecznej gospodarki rynkowej stanowi wyraźne odcięcie się od ustroju gospodarczego PRL. Z drugiej strony komentowana zasada wyklucza wprowadzenie ustroju czysto wolnorynkowego, w którym rola państwa sprowadzałaby się wyłącznie do zagwarantowania wolności gospodarczej. Wskazanie w art. 20 Konstytucji RP, że gospodarka rynkowa powinna mieć charakter społeczny, ma związek z wyrażoną w art. 1 Konstytucji RP zasadą dobra wspólnego, zasadą sprawiedliwości społecznej z art. 2 oraz prawami socjalnymi z rozdziału II Konstytucji. Między trzema zasadami wyodrębnionymi w art. 20 Konstytucji RP: wolnością działalności gospodarczej, własnością prywatną oraz solidarnością, dialogiem i współpracą partnerów społecznych, występują istotne powiązania. Zasada społecznej gospodarki rynkowej to bowiem zasada wskazująca kierunek polityki państwa, kierunek jego dążeń w kształtowaniu ustroju gospodarczego⁶. Artykuł 20 Konstytucji RP odgrywa istotną rolę w procesie ważenia zasad składających się na wolności i prawa człowieka, w szczególności, gdy w grę wchodzi ograniczenie wolności działalności gospodarczej oraz prawa do ochrony własności z art. 64 Konstytucji RP.

Z punktu widzenia struktury treściowej art. 20 Konstytucji RP należy zaliczyć do jednej z najbardziej ogólnych klauzul konstytucyjnych, tak z uwagi na jego przedmiot, jak i sposób ujęcia. Przepis ten wyraża normę adresowaną do wszelkich władz publicznych i wyznaczającą im powinność takiego ukształtowania ustroju gospodarczego, w drodze przyjmowania odpowiednich regulacji prawnych, tworzenia warunków gospodarowania czy instytucji społecznych, by odpowiadał wizji społecznej gospodarki rynkowej przyjętej przez ustrojodawcę. Przyjęto w tym przepisie technikę regulacji trzystopniowej, bo najpierw sformułowano zasadę ogólną (społeczna gospodarka rynkowa), pozostając na wysokim

5 Wyrok TK z 7 maja 2014 r., K 43/12, OTK-A 2014/5/50.

6 Wyrok TK z 9 stycznia 2007 r., TK – P 5/05, Dz. U. 2007 nr 7, poz. 58.

stopniu abstrakcji, podstawowe cechy (filary) tej gospodarki, a wreszcie podkreślono wiążący charakter tego unormowania, nakazując, by taki porządek ekonomiczny stanowił podstawę ustroju gospodarczego RP. Każdy z tych trzech elementów treściowych art. 20 Konstytucji RP wykazuje pewną prawną specyfikę. Jednakże treść art. 20 Konstytucji RP musi być odczytywana jako całość, a nie jako wyliczenie autonomicznych zasad ustroju gospodarczego. Zauważono to m.in. w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego: „Ustrojodawca traktuje wymienione w art. 20 Konstytucji RP wartości kompleksowo i komplementarnie. Kompleksowo, bo ujmuje je jako całość i żadnej z nich nie wyróżnia. Komplementarnie, bo wartości te powiązane są ze sobą w ten sposób, że mogą się wzajemnie wspierać, jak i ograniczać. Zatem badając zgodność działań prawodawcy z art. 20 Konstytucji RP, nie wystarczy wskazać na naruszenie którejkolwiek z wymienionych w tym artykule wartości [np.] – zasady gospodarki rynkowej, trzeba jeszcze ustalić, czy i w jakim zakresie naruszenie takie nie nastąpiło ze względu na pozostałe wartości w celu zachowania koniecznej między nimi równowagi”⁷. Artykuł 20 Konstytucji RP w swym całościowym ujęciu stanowi zupełną nowość w polskim konstytucjonalizmie. Nawiązywanie do wcześniejszych ustaleń doktryny i orzecznictwa możliwe jest bowiem tylko w odniesieniu do tych jego elementów, zwłaszcza zasady wolności gospodarczej, które już wcześniej figurowały w konstytucji. Interpretacja art. 20 Konstytucji RP powinna być dokonywana z uwzględnieniem europejskiego standardu – zasada interpretacji przyjaznej dla prawa europejskiego, co m.in. oznacza, że gdy „przy konstrukcji wzorca konstytucyjności [...] istnieje kilka możliwości interpretacyjnych, należy wybierać tę, która jest najbliższa ujęciu *acquis communautaire*”⁸ [Krzywoń 2012, s. 17-18].

Spółeczna gospodarka rynkowa przypisuje państwu rolę regulatora tworzącego zasady ładu i stojącego na straży porządku gospodarczego, niewkraczającego jednak bezpośrednio w procesy gospodarcze i mechanizmy gospodarki rynkowej. Uznaje, że to państwo, a nie rynek odpowiada za długookresowe strategie rozwoju gospodarczego i społecznego oraz przestrzeganie podstawowych zasad etycznych i moralnych towarzyszących ludzkiej działalności [Moszyński 2011, s. 96]. Istotą społecznej gospodarki rynkowej jest kompromis równości społecznej i zasady wolności na rynku.

7 Wyrok TK z 30 stycznia 2001 r., K 17/00, OTK 2001/1/4.

8 Wyrok TK z 28 stycznia 2003 r., K 2/02, OTK-A 2003/1/4.

2. Rozwój badań nad kategorią ładu gospodarczego

Europejska myśl średniowieczna zdefiniowała ład jako połączenie różnorodnych elementów, rzeczy i struktur w jedną sensowną całość. Z kolei zakres badań prowadzonych w późniejszym okresie, zarówno w europejskiej, jak i wschodnioazjatyckiej myśli społecznej, wskazuje na przeciwstawianie idei ładu anarchii i chaosowi [Pysz 2008, s. 35].

Ład gospodarczy według W. Euckena to ogół form, w ramach których zachodzi kierowanie codziennym procesem gospodarowania [Eucken 1989, s. 51]. Ład gospodarczy to stabilne formy i warunki ramowe przebiegu procesu gospodarowania, określające obowiązujące reguły gry gospodarczej, w ramach których państwo, przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe i jednostki ludzkie podejmują decyzje i realizują działania gospodarcze [Pysz 2008, s. 37]. Materialnym zadaniem ładu gospodarczego jest przełamanie rzadkości dóbr i zasobów na ich optymalną alokację zapewniającą dobrobyt w społeczeństwie, przy zachowaniu wartości konstytutywnej rynku i państwa, tj. wolności oraz idącej za nią w poczuciu odpowiedzialności wartości sprawiedliwości społecznej, urzeczywistnianej przez wyrównywanie materialnych szans konkurowania [Gardziński 2021, s. 97-98]. Ład gospodarczy jest nierozzerwalnie związany ze społeczną gospodarką rynkową. Jej pojęcie, jako syntezy wolności na rynku z realizacją celów zabezpieczenia socjalnego, wprowadził Alfred Müller-Armack [Wünche 2000, s. 207]. L. Erhard wprowadził ją w życie w powojennych Niemczech, jako syntezę zasady wolności na rynku z równością społeczną i moralną odpowiedzialnością każdej jednostki ludzkiej w stosunku do społeczeństwa jako całości [Erhard 2012, s. 515], co zapewniło dobrobyt dla wszystkich i dobrobyt poprzez konkurencję, czyli postulaty ściśle ze sobą sprzężone, nierozłączne: pierwszy określa cel, drugi zaś drogę prowadzącą do tego celu [Erhard 2012, s. 20]. Fundamentem społecznej gospodarki rynkowej, na którym opiera się ład, jest ordoliberalizm. Jak twierdzi M. Moszyński, koncepcja SGR2 jest ideologicznym rozwinięciem i praktyczną aplikacją ordoliberalizmu, który stanowi niemiecki wkład do rozwoju myśli ekonomicznej i społecznej [Moszyński, Wiśniewski 2020, s. 9]. Ordoliberalizm jest doktryną ekonomiczną z uporządkowanym społecznym liberalizmem. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że ordoliberalizm opowiada się za silnym państwem jako podmiotem gwarantującym sprawne funkcjonowanie wolnego rynku w ramach stanowionego ładu gospodarczego, gdzie szczególna uwaga w tym zakresie poświęcona jest stworzeniu w danym państwie systemu prawnego, dzięki któremu państwo może posiadać odpowiednie instrumenty przeciwdziałania procesowi koncentracji władzy ekonomicznej i politycznej [Dahl 2020, s. 394]. Polityka ustroju polegającego

na konkurencji opiera się na zasadach konstytuujących, do których należą: zasada generalna, polegająca na tym, że ceny pełnią funkcję wskaźnika rzadkości dóbr i zasobów; zasada stabilnej polityki walutowej; rynek otwarty na „wejścia” i „wyjścia” podmiotów gospodarczych; własność prywatna środków produkcji; swoboda zawierania umów; odpowiedzialność materialna za wyniki prowadzonej działalności, kolejną jest stabilność polityki gospodarczej i ostatnią – spójność zasad rozumiana jako ich współzależność [Mączyńska, Pysz 2003, s. 73-103]. Zgodnie z tym, co twierdzi P. Pysz, do zasad ładu społecznej gospodarki rynkowej w ujęciu L. Erharda należy zaliczyć: konkurencję rynkową, pełne zatrudnienie, stabilność cen, dywersyfikację substancji majątkowej w społeczeństwie [Pysz 2008, s. 103].

Ordoliberalny ład gospodarczy społecznej gospodarki rynkowej zakłada nierozzerwalność polityki ekonomicznej i społecznej. Polityka społeczna (według W. Euckena) nie może być dodatkiem do reszty polityki gospodarczej, gdyż wszystkie rodzaje tejże polityki mają ostatecznie wymiar społeczny. Jak możemy zaobserwować, rządzący nie traktują polityki ekonomicznej ze społeczną jako całości i nie pamiętają lub nie są w stanie zawsze pomóc wykluczonym. Aby uniknąć dyskrecjonalnych działań rządzących, wynikających z wykluczenia słabszych jednostek z gry rynkowej, państwo powinno stwarzać ramy prawne charakterystyczne dla ładu kooperacyjnego panującego w przedsiębiorczości społecznej, które umożliwią słabszemu obywatelowi podjęcie działań w ramach samopomocy i wzięcie odpowiedzialności za swój los, zanim zwróci się o pomoc do państwa [Gardziński, Łabenda 2020, s. 12]. Jak podkreśla M. Dahl, w myśl zasady subsidiarności, dopiero w sytuacji, gdy wyczerpane zostaną wszystkie możliwości samopomocy, obywatele powinni otrzymać pomoc ze strony państwa [Dahl 2015, s. 57]. Naukowa dyskusja dotycząca teorii ładu społeczno-gospodarczego zdominowana została przez poglądy F. Augusta von Hayeka i W. Euckena, którzy są twórcami teorii ładu społeczno-gospodarczego, mającymi charakter typu idealnego. U pierwszego z nich chodziło o ład odgórnie stanowiony przez organa władzy politycznej, natomiast u drugiego – o ład oddolnie samokształtujący się na rynku w sposób spontaniczny. W stosunku do koncepcji konkurencyjnego ładu gospodarczego W. Euckena, z jej „dekalogiem” zasad konstytuujących i regulujących, często formułuje się w literaturze zarzut, iż jest ona zbyt statyczna, że czynnik rozwoju nie znajduje w niej odzwierciedlenia [Heuß 1989, s. 21-30]. Zatem należy stwierdzić, że reguły gry gospodarczej ustanowione odgórnie przez władze polityczne, poprzez oddziaływanie na zachowania podmiotów gospodarczych i ich rynkowe interakcje, determinuje ewolucja reguł ładu spontanicznego. W. Eucken reprezentuje pogląd o konieczności świadomego kształtowania ładu społeczno-gospodarczego przez organa władzy politycznej, natomiast von Hayek

stoi na stanowisku, że ład ten kształtuje się spontanicznie na przestrzeni życia kolejnych generacji społeczeństw gospodarujących. Do empirycznej weryfikacji wymienionych teorii ładu gospodarczego jest przebieg procesu kształtowania rynkowego ładu gospodarczego w postsocjalistycznych krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Wyniki wskazują, że w latach 1990–2010 występowały tam jednocześnie elementy ładu stanowionego, jak i ładu spontanicznego [Grabska 2012, s. 118].

Według W. Euckena: „Ekonomia musi rozwinąć metody badawcze, które pozwoliłyby połączyć doświadczenia historyczne oraz statystyczne z myśleniem teoretycznym w jedną całość. Ekonomia musi być zarówno nauką teoretyczną, jak i historyczną” [Eucken 2005, s. 30]. Niezbędne będzie połączenie dotychczas dominującego w teorii ekonomii indywidualizmu metodologicznego z holizmem metodologicznym [Mączyńska 2009, s. 150-151]. Ten ostatni powinien dotyczyć nie tylko określonej gospodarki czy społeczeństwa i jego członków, ale podlegającego metamorfozie współczesnego świata. Rozwój teorii ekonomii w wyżej zasygnalizowanych kierunkach byłby naukową rewolucją sprzyjającą podniesieniu jej zdolności aplikacyjnych i predykcyjnych. Pozwoliłoby to na opracowanie bardziej realistycznych i skuteczniejszych niż dotychczas koncepcji polityki społeczno-gospodarczej. Ich teoretyczne założenia nadawałyby się bowiem do przetransformowania na skuteczne programy polityki i jej konkretne działania realizacyjne.

3. Istota wolności działalności gospodarczej w społecznej gospodarce rynkowej

Treścią zasady wolności gospodarczej jest „swoboda podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w dowolnie wybranych formach prawnych oraz na zasadzie samodzielności, choć przy poszanowaniu interesu publicznego” [Garlicki, Zubik 2016]. Stwierdza się bowiem, że „system prawny danego państwa nie kreuje wolności gospodarczej, ani też nie przyznaje jej podmiotom gospodarczym. Zakreśla jej granice, wskazując na ograniczenia swobody korzystania z tej wolności, a także ustanawia jej prawne gwarancje” [Kosikowski 1998, s. 216].

Początki normowania problematyki wolności gospodarczej sięgają przełomu XVIII i XIX w. Wspomniana teoria ordo stwierdza, że w przedsiębiorstwach wyczerpują się proste metody zapewnienia efektywności ich funkcjonowania. Największe przedsiębiorstwa niemieckie uruchamiają inicjatywy mające na celu zapewnienie wzrostu i ciągłej optymalizacji funkcjonowania poprzez gromadzenie i przetwarzanie detalicznych informacji w czasie rzeczywistym. Współczesne spółki zdobywają przewagę konkurencyjną poprzez wolność gospodarczą,

a także poprzez wyróżnianie się odpowiedzialnością wobec społeczeństwa oraz interesariuszy. Wyróżnianie się poprzez realizację odpowiedzialności to czynienie więcej, aniżeli wymagają przepisy prawno-organizacyjne. Koncepcją ściśle wiążącą się z nimi jest tworzona w niektórych spółkach koncepcja ładu gospodarowania, prowadząca do ciągłego wkładu spółki do stanu trwałości sustainability. Wobec dużej turbulencji otoczenia widzimy nierzadko odchylenie od racjonalnego modelu podejmowania decyzji rad nadzorczych. Wpływ na podejmowane decyzje ma profil etyczny menedżera, związany z wyznawanymi przez niego wartościami, ale także indywidualne preferencje etyczne. Według A. Jabłońskiego należy przy tym brać pod uwagę koncepcję sustainability, a więc zarządzanie, oparte na ciągłości biznesu, a w dłuższym czasie z uwzględnieniem zdolności do reagowania na szybkie zmiany. Wiąże się to z permanentnym doprowadzaniem do stanu równowagi i zrównoważeniem w modelu biznesu, co pozwala realizować wyznaczone cele biznesowe spółki [Jabłoński 2013]. Prezentowane procedury mają na celu powstrzymanie niekontrolowanego tempa działalności, wprowadzając odpowiednie procedury ładu gospodarowania. Nie jest to łatwe zadanie, przecież „guru” zarządzania przekonywali i nadal przekonują do stawiania przed spółkami nieosiągalnych celów. A budowa napiętych, zbyt ambitnych celów oznacza podejmowanie ogromnego ryzyka, prowadzącego często do upadłości. Jak twierdzi K. Obłój, zmalało znaczenie pojęć: motywacja, zaangażowanie, kooperacja i zaufanie. Język zarządzania stał się bliższy językowi ekonomii, a motywację i zaangażowanie pracowników postanowiono kupić. Powstała praktyczna rekomendacja, aby wiązać interes menedżerów, a także pracowników, z interesem spółki przez program opcji na akcje. Miało to rozwiązać potencjalny konflikt pomiędzy pryncypałem (akcjonariuszem) i agentem (pracownikiem), ale stworzony mechanizm był czysto instrumentalny – drogą wzrostu wartości giełdowej spółki, w której partycypują pracownicy i z czego uzyskują największe korzyści [Obłój 2013, s. 56]. To wartość spółki miała być wspólnym mianownikiem wszystkich uczestników działalności, której podporządkowano tradycyjne cele, jak: udział w rynku, innowacyjność, reputację. Do tego dochodzi wieczny dylemat w sferze wskaźników ekonomicznych: zysk czy wzrost. Oprócz zysku i wzrostu mogą pojawić się inne zmienne wskaźniki, takie jak: wielkość rynku, stabilność czy bariery handlowe. Podanie liczbowych proporcji ujawnia właściwe kierownictwu podejście strategiczne. Pozwala też na stworzenie rankingu i porównanie rynków lub kandydatów do przejścia. Na plan dalszy schodzi alternatywa pomiędzy zyskiem i wzrostem. Można dążyć do jednego i drugiego. Wyzwaniem dla strategii jest osiągnięcie pożądanej proporcji obydwu celów [Simon 2014, s. 200].

W Polce początki omawianej regulacji znalazły swój wyraz w Konstytucji marcowej z 1921 r.⁹, która gwarantowała m.in. wolność wyboru zajęcia i zarobkowania oraz przenoszenia własności. Jednak wolność gospodarczą w znaczeniu przemysłowym gwarantowało dopiero rozporządzenia Prezydenta RP z 1927 r. o prawie przemysłowym¹⁰. Konstytucja kwietniowa z 1935 r.¹¹ nie wprowadzała wprawdzie wprost wolności gospodarczej, lecz obejmowała gwarancją swobodny rozwój obywateli i społeczeństwa w granicach dobra powszechnego. W okresie gospodarki planowanej idea wolności gospodarczej zanikła, jednak powróciła w zmienionej w 1989 r. Konstytucji z 1952 r. [Gronkiewicz-Waltz, Wierzbowski 2009, s. 59-60].

Współcześnie wolność działalności gospodarczej, wynikająca z treści z art. 20 Konstytucji RP, a także z art. 22 Konstytucji RP, stanowi prawo człowieka o randze konstytucyjnej, a nie wyłącznie normę prawa w znaczeniu przedmiotowym i zasadę ustroju państwa. Wolność ta wyraża się w możliwości podejmowania i prowadzenia działalności, której zasadniczym celem jest osiągnięcie zysku. Dodatkowym elementem jest jej ciągłość. Działalność gospodarcza nie ogranicza się generalnie do jednorazowej czynności. W treści wolności działalności gospodarczej mieści się możliwość samodzielnego podejmowania decyzji gospodarczych, w tym wyboru rodzaju (przedmiotu) działalności, i wyboru prawnych form ich realizacji¹² [Ogonowski 2012, s. 213 i n.]. Wolność działalności gospodarczej nie ma charakteru absolutnego¹³. Podlega ograniczeniom na zasadach ogólnych (art. 31 ust. 3 Konstytucji RP), zmodyfikowanych treścią art. 22 Konstytucji RP. Wolność działalności gospodarczej może stanowić podstawę uprawnień jednostek wobec państwa i organów władzy publicznej. W tym zakresie może być chroniona w trybie skargi konstytucyjnej¹⁴. Artykuł 22 Konstytucji RP reguluje formalne i materialne przesłanki ograniczenia wolności działalności gospodarczej, dotyczy wyłącznie kwestii dopuszczalności ograniczenia tej wolności. Sam nie określa jednak, jaka jest treść tej wolności i sfera działań, które są realizacją wolności działalności gospodarczej¹⁵.

9 Ustawa z dnia 17 marca 1921 r. – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. nr 44, poz. 267.

10 Rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 7 czerwca 1927 r. o prawie przemysłowym, Dz. U. nr 53, poz. 468.

11 Ustawa z dnia z dnia 23 kwietnia 1935 r., Konstytucja kwietniowa, Dz. U. nr 30, poz. 227.

12 Wyrok TK z 29 kwietnia 2003 r., SK 24/02.

13 Wyroki NSA z 20 marca 2007 r., II GSK 364/06 czy z 29 grudnia 2009 r., II OSK 1843/09.

14 Wyrok TK z 14 czerwca 2004, SK 21/03; 27 lipca 2004 r., SK 9/03; 19 stycznia 2010 r., SK 35/08.

15 Wyrok TK z 6 kwietnia 2011 r., SK 21/07, pkt 4.4.

Wolność ta jest publicznym prawem podmiotowym, a więc określa relacje między osobami a władzą publiczną. Dlatego też jej podmiotami są osoby fizyczne oraz osoby prawne prawa prywatnego. Podmiotami wolności działalności gospodarczej nie mogą być organy państwa, państwowe osoby prawne czy jednostki samorządu terytorialnego. Ich działalność w sferze gospodarczej odbywa się wyłącznie na podstawie i w granicach prawa. Treść wolności działalności gospodarczej sprowadza się przede wszystkim do możliwości podejmowania prowadzenia działalności gospodarczej, a więc działalności nastawionej na zysk, wyboru prawno-organizacyjnych form działania, swobodnego podejmowania decyzji gospodarczych oraz zakończenia działalności. Z uprawnieniami tymi korespondują obowiązki państwa, dotyczące stworzenia instytucji prawnych gwarantujących korzystanie z nich. Wolność działalności gospodarczej zapewnia ochronę przed monopolami, które w społecznej gospodarce rynkowej dopuszczalne są na zasadzie wyjątku. Uczynienie własności prywatnej jedną z podstaw gospodarki rynkowej wynika z zakazu powrotu do systemu, w którym dominuje własność państwowa oraz własność podmiotów powiązanych z państwem¹⁶. W pojęciu własności prywatnej nie mieści się własność komunalna. Podmioty własności komunalnej, w odróżnieniu od osób fizycznych czy osób prawnych prawa prywatnego, nie mogą swobodnie korzystać z własności. Realizują ją zawsze na podstawie i w granicach prawa. Inaczej mówiąc, korzystając z własności, zawsze realizują określone prawem cele publiczne.

Treść art. 20 Konstytucji RP stapia się w jedną całość z unormowaniem zawartym w art. 22 Konstytucji RP, o tyle znacznie bardziej autonomiczny charakter ma wymienienie w art. 20 Konstytucji RP zasady własności prywatnej. Konstytucyjne ujęcie prawa do ochrony własności zostało bowiem w sposób całościowy dokonane w art. 21 Konstytucji RP (ogólna zasada ochrony własności, niezależnie od jej podmiotu), a sprecyzowane w zależności od podmiotu własności – w art. 64 Konstytucji RP (własność „prywatna”), art. 165 ust. 1 Konstytucji RP (własność komunalna) i art. 218 Konstytucji RP (własność Skarbu Państwa). Na tle tych przepisów należy przyjąć, że Konstytucja RP z 1997 r. (w odróżnieniu od noweli grudniowej z 1989 r.) przyjmuje co do zasady pojęcie własności zbliżone do ujęcia cywilistycznego, osłabiając zasadność utożsamiania „własności” z „mieniem”. Należy też uznać, że Konstytucja RP różnicuje unormowanie prawa do ochrony własności, zwłaszcza zakresu jego ochrony według kryterium podmiotowego, a tym samym koncepcja T. Dybowskiego o „własności bezprzymiotnikowej”, trafna pod rządami noweli grudniowej, nie została przejęta przez nową konstytucję [Jarosz-Żukowska 2003, s. 101 i n.].

16 Wyrok TK z dnia 21 marca 2000 r., K 14/99, OTK 2000/2/61.

Powyższe przepisy mają charakter zupełny, więc nawet gdyby nie było nawiązania do problematyki własności w art. 20 Konstytucji RP, pozwoliłyby one na ustalenie treści norm ustanowionych przez Konstytucję RP. Wymienienie własności prywatnej w art. 20 Konstytucji RP ma znaczenie przede wszystkim w płaszczyźnie aksjologicznej, jako wskazówka interpretacyjna i ukazanie prawidłowego kierunku działań władzy publicznej. Wyznacza też ono funkcje, jakie własność powinna spełniać w polskim porządku gospodarczym, współokreślając „istotę” tego prawa. Jak bowiem zauważa TK, naruszenie istoty własności „nastąpiłoby w przypadku, gdyby wprowadzone ograniczenia dotyczyły podstawowych uprawnień składających się na treść tego prawa i uniemożliwiały realizowanie przez to prawo funkcji, jakie ma ono spełniać w porządku prawnym opartym na założeniach z art. 20 Konstytucji RP”¹⁷. Artykuł 20 Konstytucji RP jest jedynym przepisem Konstytucji, który używa pojęcia „własność prywatna”. Nie daje wprawdzie legalnej definicji tego pojęcia, nie znaczy to jednak, by nie było wiadomo, jak należy go rozumieć. Pojęcie własności prywatnej z art. 20 Konstytucji RP pozostaje bowiem w ścisłym związku z unormowaniami przyjętymi w art. 64 Konstytucji RP. Choć art. 64 Konstytucji RP posługuje się ogólnym (bezprzymiotnikowym) pojęciem własności, to pomieszczenie tego przepisu w rozdziale II konstytucji wskazuje, że odnosić się on może tylko do takich podmiotów, które mogą być zarazem podmiotami (nosicielami) praw i wolności człowieka i obywatela. Zatem poza swoim zakresem pozostawia własność Skarbu Państwa i innych państwowych osób prawnych. W taki sam sposób należy rozumieć pojęcie własności prywatnej, użyte w art. 20 Konstytucji RP, zwłaszcza że jest to ujęcie najbliższe językowego znaczenia tego pojęcia. Obejmuje ono własność osób fizycznych oraz osób prawnych prawa prywatnego¹⁸. W tym kontekście Trybunał Konstytucyjny wskazuje, że jako „własność prywatną [...] rozumieć należy wszelką własność należącą do podmiotów autonomicznych w stosunku do państwa i sektora jego własności gospodarczej” i konkluduje, że „z art. 20 nie wynika, by z kolei własność komunalna [...] podlegała szczególnej ochronie konstytucyjnej”¹⁹. Stanowisko TK nie jest jednak do końca jednoznaczne, bo pojawiają się akcenty wskazujące na utożsamienie mienia komunalnego z własnością prywatną, słusznie skrytykowane w zdaniu odrębnym²⁰. Z art. 20 Konstytucji RP wynika, iż

17 Wyrok TK z 12 stycznia 1999 r., P 2/98; z 25 maja 1999 r., SK 9/98; z 12 stycznia 2000 r., P 11/98; z 10 października 2000 r., P 8/99; z 30 października 2001 r., K 33/00.

18 Wyrok TK z 2 czerwca 2003 r., SK 34/01, OTK-A 2003/6/48.

19 Wyrok TK z 21 marca 2000 r., K 14/99, OTK 2000/2/61.

20 Wyrok TK z 12 kwietnia 2000 r., K 8/98. OTK-A 2011/3/28.

podstawą ustroju gospodarczego RP jest tylko własność prywatna. Nie kwestionuje to dopuszczalności istnienia własności innych podmiotów (a – na tle art. 165 ust. 1 i art. 218 – istnienie własności komunalnej i własności Skarbu Państwa jest koniecznością konstytucyjną), ale nakłada na ustawodawcę zwykłego obowiązek zapewnienia szczególnej pozycji własności prywatnej²¹. Przyzwala też ustawodawcy na odmienne (silniej regulowane) traktowanie działalności gospodarczej, która nie jest prowadzona z wykorzystaniem mienia prywatnego²².

W aspekcie polityczno-systemowym obowiązek zapewnienia szczególnej pozycji własności prywatnej polega na obowiązku takiego zorganizowania systemu gospodarczego, by dominowała w nim własność podmiotów prywatnych. Artykuł 20 Konstytucji RP „wskazuje podstawową opcję, na której oparty ma być system stosunków własnościowych RP i wyklucza powrót do systemu opartego na dominacji własności państwa i podmiotów (przedsiębiorstw) o państwowym charakterze”²³. W tym rozumieniu art. 20 Konstytucji RP wyznacza zasadę polityki państwa, bo proces zapewnienia dominującej pozycji własności prywatnej ma charakter dynamiczny. Z jednej strony rodzi to zakaz „podejmowania przez państwo działań [...] wymierzonych we własność prywatną, np. nacjonalizacji całych sektorów gospodarki”²⁴. Chociaż jednocześnie dopuszcza ustanowienie ustawy monopolu w danej gałęzi gospodarki, co może stanowić podstawę do podejmowania działań zmierzających nawet do wywłaszczenia (art. 216 ust. 3 Konstytucji RP). Z drugiej strony stanowi to punkt oparcia dla idei prywatyzacji i reprivatyzacji [Granat 2000, s. 78]. Nie można go jednak traktować jako źródła praw podmiotowych, bo „nie można w nim widzieć podstawy do roszczenia o nabycie własności, zwłaszcza bez uwzględnienia praw obecnego właściciela”²⁵.

W aspekcie prawnym szczególna pozycja własności prywatnej wyraża się przyznaniem jej szczególnej ochrony konstytucyjnej. Daje temu wyraz art. 64 Konstytucji RP, szczegółowo określający gwarancje prawa własności, innych praw majątkowych, a także dla prawa dziedziczenia, które zdaniem TK ma o tyle charakter kluczowy, o ile „stanowi gwarancję dla pozostawiania własności w rękach prywatnych”²⁶. Oznacza to m.in., że ochrona własności prywatnej „nigdy nie

21 Wyrok SK z 13 września 2011 r., K 8/09, pkt 4.2, Dz. U. 2011, poz. 1228.

22 Wyrok SK 15/08, OTK 2001/4/87.

23 Wyrok TK z 21 marca 2000 r., K 14/99, OTK 2000/2/61.

24 Wyrok TK z 21 marca 2000 r., K 14/99, OTK 2000/2/61.

25 Wyrok TK z 29 maja 2001 r., K 5/01, OTK 2001/4/87.

26 Wyrok z 31 stycznia 2001 r., P 4/99, Dz. U. z 2001 r., poz. 91.

powinna być słabsza niż ochrona majątku jednostek samorządu terytorialnego²⁷. Uprzywilejowaniu ochrony własności prywatnej nie sprzeciwia się stwierdzenie art. 64 ust. 2 Konstytucji RP, iż „własność [...] podlega równej dla wszystkich ochronie prawnej”, bo gwarancje z art. 64 nie stosują się do podmiotów publicznych, więc i do ochrony własności tych podmiotów.

Prowadzi to bowiem do wniosku, że w sytuacji kolizji między własnością prywatną a publiczną domniemywać należy priorytet tej pierwszej, a w każdym razie²⁸ niedopuszczalne jest preferowanie publicznych podmiotów państwowych w stosunkach cywilnoprawnych. Odstąpienie od tego domniemania wymaga uzasadnienia poprzez wskazanie odpowiednio ważnego interesu publicznego. W odniesieniu do własności komunalnej takim interesem jest przede wszystkim zasada samodzielności samorządu terytorialnego, która wymaga dysponowania określonym majątkiem, podlegającym ochronie konstytucyjnej (art. 21 Konstytucji RP w związku z art. 165 ust. 1 Konstytucji RP). W odniesieniu do własności państwowej takim interesem jest konieczność umożliwienia państwu wypełniania konstytucyjnie nakazanych zadań i funkcji, tak w dziedzinie socjalnej, jak i w sprawach obronności czy bezpieczeństwa państwa. Nie ulega bowiem wątpliwości, że państwo współczesne nie może całkowicie wyeliminować swojej roli jako podmiotu uczestniczącego w życiu gospodarczym. Artykuł 20 Konstytucji RP nakazuje tylko zachowanie właściwych proporcji tego uczestnictwa i zakazuje przyznawania uprzywilejowanej pozycji dla własności publicznej.

4. Solidarność, dialog i współpraca partnerów społecznych

Neokorporatyzm w państwach członkowskich miał znaczenie dla form integracji europejskiej. Trójstronny układ znalazł odzwierciedlenie w strukturach Unii jako sposób na włączenie zorganizowanych interesów, m.in. w problemy europejskiej polityki konkurencji. W klasycznym ujęciu narodowym korporatyzm to trójstronne negocjacje między scentralizowanymi reprezentacjami interesów „społecznych” (związki zawodowe), „prywatnych” (stowarzyszenia sektorowe i zawodowe) oraz władzą publiczną (rząd). W Unii Europejskiej stroną publiczną, oprócz rządów państw członkowskich, reprezentują ponadnarodowe organy UE (np. Komisja Europejska). Czynnikiem prywatny to międzynarodowe zrzeszenia pracodawców, ale ogromną wagę zyskują transnarodowe firmy. Czynnikiem społecznym to nie tylko „europejskie” federacje związków zawodowych, ale także aktywne na szczeblu ponadnarodowym organizacje pozarządowe (NGOs). Jednak już na

27 Wyrok TK z 29 maja 2001 r.

28 Wyrok TK z 9 stycznia 2007 r., P 5/05, pkt 2, Dz. U. Z 2007 r., nr 7, poz. 58.

początku lat 90. zwracano uwagę, że ten hybrydowy korporatyzm na samym początku nie miał szans się utrzymać. W czasie, kiedy integracja europejska przyspieszała, czyli na przełomie lat 80 i 90. XX w., niskie tempo wzrostu europejskich gospodarek i wysokie bezrobocie stały się przyczyną trwałej nierównowagi sił pomiędzy pracodawcami i reprezentacjami pracowników. Wspomagała ten proces odgórna deregulacja rynków pracy. Ponadto w UE nie istnieje autorytatywne centrum na wzór państwa narodowego stanowiącego istotny element układu. Pozycja Komisji Europejskiej w negocjacjach jest słabsza w porównaniu z państwem narodowym, gdyż nie dysponuje ona władzą fiskalną. Utrzymywanie przez KE licznych punktów dostępu zachęcało do mniej scentralizowanego działania. Z tych względów działanie poprzez scentralizowane, „dachowe” stowarzyszenia reprezentacji interesów traciło na znaczeniu [Kohler-Koch 1997, s. 4-5].

W procesie integracji w ramach Unii Europejskiej poprzednie formy dialogu podlegają erozji. Potężne federacje krajowych reprezentacji interesów tracą znaczenie i jest to najbardziej widoczne w „społecznym” segmencie. Maleje też znaczenie sformalizowanych negocjacji w porównaniu z montowanymi *ad hoc* sieciowymi porozumieniami i indywidualnym lobbieniem. Postępuje defragmentacja z powodu sektorowych interesów. Z jednej strony współpraca w organizacyjnych ramach tradycyjnych korporatystycznych ugrupowań staje się luźna, z drugiej strony obserwuje się mnogość wąskich interesów, pączkowanie przedstawicielstw wielkich firm i masę komercyjnych lobbystów. Zarazem wypaczeniu ulegają funkcje inkluzji i uzgadniania interesów, związane z zasadą konsultacji. Głównym powodem jest relatywnie słaba pozycja strony społecznej. Chodzi tu bowiem o organizacje reprezentujące pracobiorców, ale znaczenie organizacji pozarządowych także słabnie w konfrontacji z brukselską biurokracją czy w porównaniu z reprezentacjami dysponentów znacznych aktywów ekonomicznych, którzy prowadzą interesy na skalę międzynarodową.

Problematyczna staje się asymetria siły na korzyść tych uczestników procesu, którzy dysponują przewagą w sensie zasobów. Asymetria w rozkładzie siły ekonomicznej przyczynia się do pogłębienia nierówności dostępu do instytucji unijnych. Różnorodne wskaźniki potwierdzają nadreprezentację biznesu w strukturach Unii, zwłaszcza w otoczeniu Komisji Europejskiej, w porównaniu z innymi grupami interesu. Zdolność ekonomicznych interesów do mobilizacji wydaje się znacząco wyższa. Aktywność potężnych transnarodowych korporacji w tym środowisku czyni nierówność dostępu jeszcze bardziej prawdopodobną. Układ, który zrodziła idea harmonizacji, przekształca się w strukturę, którą rządzi zasada „głos mają ci z zasobami” (*voice for those with assets*) i która zdaje się sprzyjać dominacji transnarodowych ugrupowań firm.

Komisja Europejska przyciąga lobbystów, dlatego że inne projekty integracyjne, takie jak dyrektywa usługowa, regulacja opłat roamingowych czy ujednoczenia zasad płatności, mogą być postrzegane jako ograniczające zyskowność. Generalnie KE jest atrakcyjna dla grup interesów, gdyż dysponuje monopolem na inicjatywy legislacyjne i pełni funkcje wykonawcze. Co więcej, Komisja wyróżnia się spośród instytucji unijnych otwartą postawą na rzecz transnarodowej współpracy grup interesów, inicjatywnością w tworzeniu paneuropejskich sieci i gotowością do stwarzania preferencyjnych warunków dostępu, a nawet do udzielania wsparcia finansowego. Struktura Komisji w dużym stopniu odpowiada sektorowej lub funkcjonalnej logice, według której ustrukturyzowane są organizacje biznesu, co czyni wzajemne kontakty łatwiejszymi. Zaangażowanie interesów ekonomicznych w proces formowania polityki i reguł jest powszechnie akceptowane, a ich wpływ uznawany w zasadzie za pozytywny. Nierzadko można spotkać się z opinią, że argumentem na rzecz otwarcia KE na konsultacje jest specjalistyczna wiedza, którą oferują zorganizowane interesy. W sumie KE najczęściej podlega lobbingsowi ze strony biznesu i finansów, bowiem ta właśnie kategoria uczestników konsultacji jest naturalnie zainteresowana barierami wejścia na rynek oraz kwestiami pomocy publicznej, czyli polityką konkurencji. Spośród europejskich instytucji KE ma najwięcej powodów, aby utrzymywać stosunki z reprezentacjami biznesu [Kohler-Koch 1997, s. 2]. Reguły dostępu zainteresowanych stron do KE są określane słowem „miękkie”. Mianowicie od grup interesu oczekuje się „samoregulacji” w zamian za prawo do wysłuchania. Samoregulacja, zgodnie z definicją przyjętą przez KE w 2002 r., oznacza nieformalne zasady (to jest praktyki, akceptowane reguły i wzorce zachowań), które porządkują działalność uczestników procesu konsultacji, bowiem są one przyjmowane przez odnośne grupy z inicjatywy samych zainteresowanych i dobrowolnie oraz nie wymagają aktów legislacyjnych. To oznacza, iż strony szukające dostępu tworzą własne kodeksy bez obowiązku ich uzgadniania z KE. Nie ma też obowiązku rejestrowania się przez lobbystów, ani Komisja nie prowadzi takiego rejestru, który informowałby, jakie kategorie interesariuszy i w jakim celu szukają dostępu. Komisja ze swej strony emituje tzw. miękkie prawo, tj. komunikaty, wytyczne, interpretacje prawne, które nie mają mocy obowiązującej, choć mają znaczenie normujące. Inaczej mówiąc, nie ma twardych powodów, aby rozliczać chętnych do kontaktu bądź ograniczać dostęp. Samoregulacja i miękkie prawo tworzą w sumie mało przejrzyste środowisko, w którym spotykają się szerokie kompetencje ponadnarodowej instytucji odnośnie do regulacji konkurencji z interesami potężnych uczestników rynku.

Solidarność, dialog i współpraca partnerów społecznych oznaczają obowiązek podejmowania przez państwo decyzji dotyczących ładu społecznego

z udziałem związków zawodowych, organizacji pracodawców, innych organizacji reprezentujących producentów, wytwórców czy samorządy gospodarcze. Celem prowadzonego przez te organizacje (przy udziale państwa) dialogu jest wyważenie ich interesów. Istotne znaczenie ma wymiar proceduralny komentowanej zasady. Wymaga on stworzenia prawnych podstaw do negocyjnego rozstrzygnięcia sporów, form wymiany informacji, prezentowania własnych racji. Wymiar ten powinien być realizowany m.in. podczas tworzenia prawa²⁹. Zasada ta ma wymiar horyzontalny. Nakłada na podmioty dialogu społeczny obowiązek uczestniczenia w nim oraz prawidłowego reprezentowania określonych grup społecznych i zawodowych. Komentowana zasada jest powiązana z zasadą pluralizmu społecznego z art. 12 Konstytucji RP oraz wolnością zrzeszania się w związki zawodowe i organizacje pracodawców z art. 59. Komentowany przepis nie określa relacji między własnością prywatną, komunalną i państwową. Wymaga jednak, by ta pierwsza znajdowała się pod szczególną ochroną prawa, skoro stanowi podstawę ustroju gospodarczego.

Pojęcia solidarności, dialogu i współpracy nie mają jasno określonej treści prawnej, więc ten fragment art. 20 Konstytucji RP należy odczytywać przede wszystkim jako wskazanie pewnych wartości, które powinny stanowić podstawę funkcjonowania społecznej gospodarki rynkowej. Zarazem jednak określone tu zostają pewne ramy procesu podejmowania decyzji społecznych i gospodarczych, tak w materialnym, jak i proceduralnym aspekcie. Jak zauważa TK, art. 20 Konstytucji RP „zakłada koncepcję równowagi interesów uczestników rynku i zarazem poszanowania ich autonomii [...] zgodnie z poglądami [solidaryzmu społecznego] życie społeczne opiera się na współzależności i współodpowiedzialności wszystkich jego uczestników. Solidaryzm głosi zgodność i wspólnotę interesów wszystkich jednostek i grup społecznych w obrębie danej społeczności, a także obowiązek partycypowania w obciążeniach na rzecz społeczeństwa”³⁰. Trybunał zaznaczył też, że „społeczna solidarność oznacza konieczność obciążania wszystkich warstw społecznych skutkami kryzysu gospodarczego³¹, a także „konstytucyjny obowiązek ponoszenia przez partnerów społecznych, a więc także przez pracodawców, kosztów transformacji społecznej”³² (np. – w odniesieniu do przepisów o czasie pracy³³. Wszystkie te nakazy wyznaczają z jednej strony

29 Wyrok z 7 maja 2014 r., TK – K 43/12, OTK-A 2014/5/50.

30 Wyrok z 30 stycznia 2001 r., K 17/00, OTK 2001/1/4.

31 Wyrok z 21 marca 2000 r., K 14/99, OTK 2000/2/61.

32 Wyrok z 30 stycznia 2001 r., K 17/00, OTK 2001/1/4.

33 Wyrok TK z 24 lutego 2004 r., K 54/02 OTK-A 2004/2/10.

– moralne powinności kapitału i pracy, zarazem jednak i tu pojawia się ich prawny wymiar, gdyż zobowiązują władze publiczne do podejmowania określonych działań regulacyjnych i organizacyjnych, jak też wyznaczają sposób wykładni i stosowania przepisów szczegółowych, zwłaszcza odnoszących się do rozdziału obciążeń między poszczególnych uczestników procesów gospodarczych.

W wymiarze proceduralnym pojęcia te nakazują stworzenie negocjacyjnego sposobu rozstrzygnięcia spraw spornych, czego doprecyzowanie stanowią m.in. postanowienia art. 59 ust. 2–3 Konstytucji RP. Obowiązkiem ustawodawcy jest stworzenie niezbędnej infrastruktury prawnej i instytucjonalnej, a także gwarancji, że w każdej istotnej sprawie spornej będzie istniała procedura dialogu, pozwalająca na poszukiwanie rozwiązania. Przy jej kształtowaniu konieczne jest bowiem z jednej strony zapewnienie wszystkim partnerom możliwie równorzędnej sytuacji negocjacyjnej³⁴, w którym uznano, że przepisy obciążające pracodawców wyłącznym ryzykiem wygaśnięcia układu zbiorowego pracy naruszają m.in. art. 20 Konstytucji RP. Z drugiej zaś strony – system negocjacyjny nie może skutkować niezdolnością do podjęcia jakiegokolwiek decyzji. Treść art. 20 Konstytucji RP nie ustanawia obowiązku przeprowadzenia konsultacji każdego aktu normatywnego, i to w formie przewidującej zgodę wszystkich partnerów społecznych. Obowiązek prowadzenia dialogu społecznego nie jest rozumiany jako nakaz dochodzenia do treści ustaw w drodze konsensusu³⁵, z tych samych względów obowiązku przeprowadzenia referendum nie można przyrównywać do systemu negocjacji partnerów społecznych na podstawie art. 20 Konstytucji RP³⁶. W ostatecznym rachunku władze publiczne ponoszą bowiem odpowiedzialność nie tylko za właściwe przeprowadzenie dialogu partnerów społecznych, ale i zapewnienie należytego funkcjonowania gospodarki.

Podsumowanie

Spółeczna gospodarka rynkowa jest zagadnieniem ekonomicznym, autonomicznym wobec regulacji prawnej. Samo konstytucyjne wymienienie tej zasady ma znaczenie opisowe bądź postulatyczne, bo określa stan, jaki powinien istnieć w rzeczywistości społecznej. Władza publiczna może i powinna na tę rzeczywistość oddziaływać, ale musi też szanować jej obiektywny charakter. Społeczna

34 Wyrok TK z 18 listopada 2002 r., K 37/01, OTK-A 2002/6/82.

35 Wyrok TK z 2 września 2002 r., K 17/02, OTK-A 2002/5/68; wyrok z 18 września 2014 r., K 44/12, pkt 8.2, OTK-A 2014/8/92.

36 Wyrok TK z 26 lutego 2003 r., K 30/02, OTK-A 2003/2/16.

gospodarka rynkowa ma stanowić podstawę porządku gospodarczego. Należy to rozumieć jako nakaz, by gospodarka jako całość funkcjonowała na podstawie tych kanonów i mechanizmów. Nie formułuje ona jednak absolutnego zakazu, by pewne odcinki gospodarowania funkcjonowały w inny sposób, zwłaszcza gdy będzie to konieczne dla wypełniania szczegółowych zadań konstytucyjnych państwa. Założeniem konstytucyjnym jest jednak, aby rozwiązania ekonomicznie nietypowe dla społecznej gospodarki rynkowej mogły być rozważane jedynie jako dodatkowe, uzupełniające czy subsydiarne. Należy tu zaznaczyć, że kwalifikacja ta niewiele jednak wyjaśnia, bo z jednej strony tekst konstytucji, a zwłaszcza jej rozdziału I, obfituje w różnego rodzaju zasady, a z drugiej – w polskiej teorii konstytucyjnej nie dopracowano się jednolitego rozumienia pojęcia „zasada konstytucyjna”. Nadal aktualne pozostają w tym zakresie obserwacje.

Oprócz bieżącego przebiegu procesu gospodarowania, w jego ramach powinna się znaleźć cała siatka instytucjonalnych formalnych i nieformalnych reguł gry gospodarczej, składających się na ład społeczno-gospodarczy. Do przedmiotu badań ekonomii powinny należeć, oprócz materialnego zadania gospodarki, nadrzędne wartości społeczne: wolność i odpowiedzialność jednostki ludzkiej oraz sprawiedliwość społeczna. Ponadto postulowane rozszerzenie przedmiotu badań ekonomii uchyliłoby przed badaczami rozległe pola badawcze o teoretycznej, a także i praktycznej wiedzy dla programowania polityki gospodarczej. Rozszerzenie zakresu przedmiotu badań ekonomii będzie wymagało radykalnego rozszerzenia spektrum dotychczas stosowanych metod badawczych. W przyszłości niezbędne będzie co najmniej równouprawnione stosowanie w ekonomii, oprócz dotychczas dominujących analiz ilościowych, badań o charakterze jakościowym. Od ekonomii matematycznej powinna ona ewoluować w kierunku znajdującej się o wiele bliżej realnego życia gospodarczego i społecznego „ekonomii społecznej”. Uzasadnia to celowość podejścia interdyscyplinarnego, tj. skorzystania z dorobku innych nauk społecznych, w tym ścieżki rozwoju.

Odnosząc się do dialogu społecznego w UE, to prowadzony on jest w sposób niedoskonały z powodu asymetrii siły i nadreprezentacji interesów wielkiego biznesu. Wiele wskazuje na to, że wypaczeniu ulegają funkcje inkluzji i uzgadniania interesów, związane z zasadą konsultacji. Wyrażna przewaga biznesu w sensie kontaktów, nacisków i dostępu skłania do pytania, czy „europejska” polityka nie faworyzuje tych interesów ze szkodą innych, np. konsumentów czy proekologicznych organizacji pozarządowych. Ponadto ostrożność UE w narzucaniu reguł uczestnikom integracji może zagrażać idei równoprawnej konkurencji.

Bibliografia

Literatura:

Bożyk S., *Regulacja ustroju społeczno-gospodarczego w projektach Konstytucji RP*, [w:] G. Kryszewski, E. Zwierzchowski (red.), *Konstytucyjna regulacja ustroju społeczno-gospodarczego i finansów publicznych*, Temida2, Białystok 1996.

Ciapała J., *Konstytucyjna wolność działalności gospodarczej w Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

Ciapała J., *Konstytucyjna wolność działalności gospodarczej w Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

Dahl M., *Niemiecki model społecznej gospodarki rynkowej jako wzór dla polskich przemian systemowych po 1989 roku*, Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa 2015.

Dahl M., *Znaczenie dorobku prawnego Franza Böhma w interdyscyplinarnych badaniach nad ordoliberalizmem*, „International Journal of Legal Studies”, Międzynarodowy Instytut Innowacji Nauka – Edukacja – Rozwój w Warszawie, Warszawa 2020.

Erhard L., *Dobrobyt dla wszystkich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Eucken W., *Die Grundlagen der Nationalökonomie*, 9. Aufl. Springer-Verlag, Berlin 1989.

Eucken W., *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, 7. Auflage, Mohr Siebeck, Tübingen 2004.

Eucken W., *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, wyd. 7, Mohr Siebeck, Tübingen 2005.

Gardziński T., *Metodologia teorii ładu społeczno-gospodarczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym*, [w:] M. Dahl, E. Florczak (red.), *Prospołeczność w życiu społeczno-gospodarczym w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Uczelnia Łazarskiego, Warszawa 2021.

Gardziński T., Łabenda A., *Spółdzielnia socjalna jako dynamicznie powstające przedsiębiorstwo społeczne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, nr 2 (69), Warszawa 2020.

Garlicki L., Zubik M. (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. I, wyd. II, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2016, art. 20, <https://sip.lex.pl/#/commentary/587734548/531988/garlicki-leszek-red-zubik-mark-red-konstytucja-rzeczypospolitej-polskiej-komentarz-tom-i-wyd-ii?cm=URELATIONS> [dostęp: 2022-12-20 12:05].

Grabska A., *Uwarunkowania ładu spontanicznego i stanowionego w gospodarce Polski okresu transformacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 5–6, Warszawa 2012.

Granat M., *Prawnokonstytucyjne aspekty procesów reprivatyzacji i prywatyzacji w Polsce i państwach Europy Środkowej i Wschodniej*, [w:] T. Bojarski, E. Gdulewicz, J. Szreniawski (red.), *Konstytucyjny ustrój państwa. Księga jubileuszowa profesora Wiesława Skrzydły*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.

Gronkiewicz-Waltz H., Wierzbowski M. (red. nauk.), *Prawo gospodarcze. Zagadnienia administracyjnoprawne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

Heuß E., *Die Grundlagen der Nationalökonomie vor 50 Jahren und heute*, „ORDO Jahrbuch für die Ordnung der Wirtschaft und Gesellschaft”, Band 40., Stuttgart 1989.

Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin Sp. z o.o., Warszawa 2013.

Jarosz-Żukowska S., *Konstytucyjna zasada ochrony własności*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003.

Kamińska K., *Społeczna gospodarka rynkowa jako model teorii ładu gospodarczego*, „Ekonomia”, 4 (25), Toruń 2013.

Kohler-Koch B., *Organized Interests in the EC and the European Parliament*, „European Integration online Papers”, Vol. 1, 1997.

Kosikowski C., *Zasada wolności działalności gospodarczej*, [w:] W. Sokolewicz (red.), *Zasady podstawowe polskiej konstytucji*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1998.

Krzywoń A., *Ustrój gospodarczy RP*, [w:] M. Zubik (red.), *XV lat obowiązywania Konstytucji z 1997 r.*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2012.

Mączyńska E., *Ekonomia a przełom cywilizacyjny*, „Studia Ekonomiczne”, nr 3–4, Warszawa 2009.

Mączyńska E., Pysz P., *Spoleczna gospodarka rynkowa. Idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Mączyńska E., Pysz P. (red. nauk.), *Spoleczna gospodarka rynkowa: Polska i integracja europejska*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.

Moszyński M., *Zjednoczenie Niemiec – dwie dekady konwergencji*, [w:] B. Polszakiewicz, J. Boehlke (red.), *Procesy integracyjne i dezintegracyjne we współczesnej gospodarce*, „Ekonomia i Prawo”, Toruń 2011.

Moszyński M., Wiśniewski Z., *Polityka rynku pracy w społecznej gospodarce rynkowej Niemiec*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2020.

Müller-Armack A., *Soziale Marktwirtschaft*, [w:] *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, t. IX, Fischer Verlag, Stuttgart-Göttingen 1956.

Obłój K., *Passion and discipline of strategy*, Palgrave, London 2013.

Ogonowski A., *Konstytucyjna wolność działalności gospodarczej w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego”, nr 1/2012.

Pułło A., *Z problematyki zasad prawa: idee ogólne w prawie konstytucyjnym*, „Przegląd Sejmowy”, nr 1/1996.

Pysz P., *Spoleczna gospodarka rynkowa – ordoliberalna koncepcja polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Simon H., *Business Consulting. A Guide to how it works and how to make it work*, „Economist”, Wielka Brytania 2014.

Snażyk Z., Szafranski A., *Publiczne prawo gospodarcze*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.

Tuleja P., *Zasady konstytucyjne*, [w:] P. Sarnecki (red.), *Konstytucjonalizacja zasad i instytucji ustrojowych*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1997.

Wünche H. F., *Czego chciał właściwie Erhard?*, [w:] G. Haberman G. (red.), *Wizja i czyn – brewiarz Ludwiga Erharda*, Ott Verlag, Thun 2000.

Zaradkiewicz K., *O obowiązku zadośćuczynienia zabużanom, czyli problemie lojalności państwa i obywatela*, [w:] M. Zubik (red.), *Prawo a polityka*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2007.

Akty prawne:

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, dnia 23 maja 1949 r.

Konstytucja weimarska (niem. Weimarer Verfassung, oficjalnie niem. Die Verfassung des Deutschen Reichs – Konstytucja Rzeszy Niemieckiej) – konstytucja niemiecka z 11 sierpnia 1919 r., uchwalona przez rewolucyjne Zgromadzenie Narodowe. Zastąpiła Konstytucję Rzeszy Niemieckiej z 1871 r.

Ustawa z dnia z dnia 23 kwietnia 1935 r., Konstytucja kwietniowa, Dz. U. nr 30, poz. 227.

Ustawa z dnia z dnia 2 kwietnia 1997 r., Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1997 r., poz. 483 z późn. zm.

Orzecznictwo:

Wyrok z 12 stycznia 1999 r., P 2/98.

Wyrok TK z 21 marca 2000 r., K 14/99, OTK 2000/2/61.

Wyrok z 12 kwietnia 2000 r., K 8/98. OTK-A 2011/3/28.

Wyrok TK z 30 stycznia 2001 r., K 17/00, OTK 2001/1/4.

Wyrok z 31 stycznia 2001 r., P 4/99, Dz. U. z 2001 r., poz. 91.

Wyrok TK z 29 maja 2001 r., K 5/01, OTK 2001/4/87.

Wyrok TK z 2 września 2002 r., K 17/02, OTK-A 2002/5/68.

Wyrok TK z 18 listopada 2002 r., K 37/01, OTK-A 2002/6/82.

Wyrok TK z 26 lutego 2003 r., K 30/02, OTK-A 2003/2/16.

Wyrok TK z 2 czerwca 2003 r., SK 34/01, OTK-A 2003/6/48.

Wyrok TK z 24 lutego 2004 r., K 54/02, OTK-A 2004/2/10.

Wyrok TK z 14 czerwca 2004 r., SK 21/03; 27 lipca 2004 r., SK 9/03.

Wyrok TK z 9 stycznia 2007 r., P 5/05, pkt 2, Dz. U. Z 2007 r., nr 7 poz. 58.

Wyrok NSA z 20 marca 2007 r., II GSK 364/06.

Wyrok NSA z 29 grudnia 2009 r., II OSK 1843/09.

Wyrok TK z 6 kwietnia 2011 r., SK 21/07, pkt 4.4.

Wyrok SK z 13 września 2011 r., K 8/09, pkt 4.2, Dz. U. 2011, poz. 1228.

Wyrok TK z 7 maja 2014 r., TK – K 43/12, OTK-A 2014/5/50.

Wyrok z TK 18 września 2014 r., K 44/12, pkt 8.2, OTK-A 2014/8/92.

Wyrok SK 15/08, OTK 2001/4/87.