

# **Przedsiębiorstwo & Finanse**

**KWARTALNIK Nr 1 (4)**

**2014**

**ISSN 2084-1361**



### **Rada Programowa:**

*Józef Szablowski - przewodniczący Rady (Polska),  
Aleksander Bondar (Białoruś),  
Jacek Cukrowski (Polska),  
Mestwin Stanisław Kostka (Polska),  
Nina Łapińska-Sobczak (Polska),  
Ludmila Niekharosheva (Białoruś),  
Nina Siemieniuk (Polska),  
Steven T. Yen (USA),*

*Gregory G. Bubnov (Rosja),  
Wojciech Florkowski (USA),  
Vaclavas Lakis (Litwa),  
Kazimierz Meredyk (Polska),  
Aleksander W. Semenow (Rosja),  
Aleksander A. Stepanow (Rosja),*

### **Zespół Redakcyjny:**

Dorota Sokołowska – **redaktor naczelna**  
Anna Iwacewicz-Orłowska - **sekretarz**

### **Redaktorzy tematyczni:**

Anna Iwacewicz-Orłowska – ekonomia  
Vaclavas Lakis – finanse, rachunkowość, ekonomia  
Wojciech Tarasiuk – bankowość, przedsiębiorstwo

Dorota Sokołowska - **redaktor statystyczny**  
Aniela Staszewska – **redaktor językowy** (język angielski)

**ISSN 2084-1361**

Wersja papierowa Czasopisma jest wersją pierwotną.  
Strona internetowa Czasopisma: <http://pif.wsfiz.edu.pl/index.php/pl/>

© Copyright by Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2014.  
Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikowanie lub kopiowanie w części lub w całości wyłącznie  
za zgodą Wydawcy.

*Skład komputerowy:* Mariusz Dawidziuk  
*Projekt okładki:* Marta Dawidziuk  
*Korekta językowa:* Stefan Kęska (*język polski*)  
*Korekta językowa:* Aniela Staszewska (*język angielski*)

Kwartalnik Wydziału Nauk Ekonomicznych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.  
Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku,  
ul. Ciepła 40, 15-472 Białystok, tel. 85 678 58 01.

*Wydanie sfinansowano z dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego Wydziału  
Nauk Ekonomicznych WSFiZ w Białymstoku.*

Nakład 200 egz.

Druk i oprawa:  
**Drukarnia Cyfrowa - Partner Poligrafia**  
ul. Zwycięstwa 10  
15-703 Białystok  
tel./fax: (85) 653-78-04

---

---

## SPIS TREŚCI

---

---

<i>Agnieszka Białachowska</i>	
STRATEGY FORMATION IS A VISIONARY PROCESS .....	5
<i>Wojciech Goleński</i>	
PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE – WYMIAR DEFINICYJNY I APLIKACYJNY .....	17
<i>Jerzy L. Lisowski</i>	
METHODOLOGY OF ORGANISATIONAL CHANGES IN A COMPANY .....	29
<i>Ewa Mazur-Wierzbicka</i>	
EKOLOGICZNE ASPEKTY W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM .....	39
<i>Dorota Smoleńska</i>	
WARUNKI GOSPODAROWANIA W POLSCE WOBEC DECYZJI FINANSOWYCH FIRM. WYBRANE UWARUNKOWANIA EKONOMICZNE I RYNKOWE.....	53
<i>Marcin Wojdan</i>	
ZASTOSOWANIE TECHNIKI MYSTERY SHOPPING W BADANIU JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA.....	67



## STRATEGY FORMATION IS A VISIONARY PROCESS

---

---

### Introduction

“Leadership is the capacity to translate vision into reality”<sup>1</sup> claims Warren Bennis, an American scholar, a consultant and a pioneer of contemporary field of leadership studies. This attitude describes well the entrepreneurial school idea of creating management strategy. It underlines an importance of two crucial aspects of management: vision and leadership. According to this theory, there need to be a clear vision that inspires to take action and provide change. As Jonathan Swift accurately defined, “Vision is the art of seeing invisible”<sup>2</sup>. A leader is an entrepreneur that has abilities to lead others and manage a company to change vision into reality. Having this in mind some questions arise. Those are questions about an importance and characteristics of a vision and a leader. An analysis of an importance and characteristics of vision and a leader is a purpose of this article. The strengths and visionary skills of a leader constitute entrepreneurial strategy formation school and a brief description of this school is also presented.

### 1. The Origin of the Entrepreneurial School

Origins of the entrepreneurial school come from economics, particularly the neoclassical economic theory. According to this theory an entrepreneur was responsible mainly for the quantity of production along with its associated prices. His major interest was profit maximization. The economist Richard Cantillon was the first who got interested in entrepreneurship and the entrepreneur’s role in economy. Cantillon first used and defined a word ‘entrepre-

---

\* *Akademia Leona Koźmińskiego (Kozminski University).*

<sup>1</sup> W. Bennis, *Quotes*. [Online] Available at: [https://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren\\_G\\_Bennis](https://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis) [Accessed 10 March 2014].

<sup>2</sup> Leading Thoughts. Building a Community of Leaders. *Quotes on vision*. [Online] Available at: <http://www.leadershipnow.com/visionquotes.html> [Accessed 10 March 2014].

neur', as an individual who buys and resells products, while taking risks associated with uncertain selling prices.

It was Joseph Schumpeter who played a critical role in creating awareness on significance that an entrepreneur represents. According to Schumpeter, an entrepreneur is a person that creates a business idea.<sup>3</sup> This new business concept should be not only profitable but also powerful and make a capitalist market moving forward. In Schumpeter's opinion, an entrepreneur's role is to be innovative and do entirely new things or at least change the way of doing business. In Schumpeter's article "Development" found in 1993, Schumpeter states that "entrepreneurial activity is simply a carrier of the mechanism of change"<sup>4</sup>. Novelty has its roots in a radical new idea, he says, and should be defined by entrepreneurial acts. However, he doubts if the idea of novelty and its causes is understood.

## 2. Principles of the Entrepreneurial School

In "Strategy Safari" Mintzberg reminds of his earlier ideas about characteristics of a successful entrepreneur, published in 1973 in "Strategy-Making in Three Modes" article. Mintzberg presents six attributes of a successful entrepreneurship.<sup>5</sup> The first is an active search for new opportunities. The second is a claim that power should be in one strong hands of a leader. Third is about taking big leaps under circumstances of uncertainty. The fourth state is that expansion is the major goal of the company. The fifth characteristic is about flexibility of an organization and giving a visionary leader freedom for guiding others. The last one is that an entrepreneurial strategy usually performs in niche businesses that protect it from fierce competition.

Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel, summarize the entrepreneurial school with a list of four main premises of this school.<sup>6</sup> The first premise is that a leader should have his main strategy in a form of long-term vision. The second is that experience and intuition of the leader is the foundation of a strategy formation. The third is that the entrepreneur maintains complete control over the business. The fourth is that the strategic vision is flexible and the leader reformulates it according to the circumstances.

---

<sup>3</sup> J.A. Schumpeter, *Development*, "Journal of Economic Literature", XLIII, 2005, pp. 108-120.

<sup>4</sup> J.A. Schumpeter, *Development*, op. cit., pp. 108-120.

<sup>5</sup> H.Mintzberg, A. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, FT Prentice Hall, 2009.

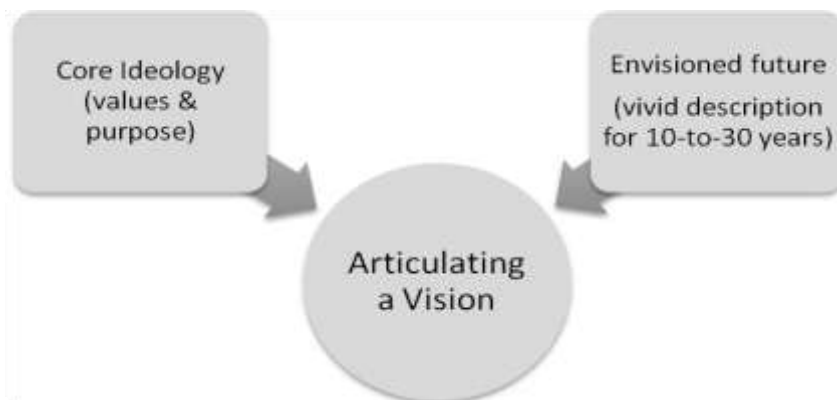
<sup>6</sup> H.Mintzberg, A. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: a guided....*, op. cit.

### 3. The Concept of a Vision

The formulated strategy follows an exceptional “sense of direction”<sup>7</sup> called leader’s vision. The leader together with his vision, are the core concepts of the entrepreneurial school. Vision comes from a head of a leader in a form of an inspiring idea of what in general should be done in a new business. Vision is not a detailed strategy and can be flexibly adapted by a leader to the current circumstances. Vision is also described in “Strategy Safari” as “something you can see in your mind”<sup>8</sup>. Warren Bennis, a pioneer of the contemporary field of leadership studies, explains it interestingly by saying that “if it is really a vision, you’ll never forget it.”<sup>9</sup>

James Collins and Jerry Porras in the article “Building Your Company’s Vision” analyze and describe a nature of a vision.<sup>10</sup> In the authors opinion “Vision provides guidance about what core to preserve and what future to stimulate”<sup>11</sup>. They notice however that “vision is one of the most overused and least understood words in the language”. Collins and Porras claim that an excellent vision should have two main elements, such as: a core ideology and an envisioned future. This concept is illustrated in the Figure 1.

Figure 1. **Articulating a Vision**



Adapted from: J.C. Collins, J.I. Porras, *Building Your Company’s Vision*, “Harvard Business Review”, 1996, p. 67.

<sup>7</sup> H. Mintzberg, A. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: a guided...*, op. cit.

<sup>8</sup> H. Mintzberg, A. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: a guided...*, op. cit.

<sup>9</sup> W. Bennis, *Quotes*. [Online] Available at:

[https://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren\\_G\\_Bennis](https://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis) [Accessed 10 March 2014].

<sup>10</sup> J.C. Collins, J.I. Porras, *Building Your Company’s Vision*, “Harvard Business Review”, 1996, pp. 65-77.

<sup>11</sup> J.C. Collins, J.I. Porras, *Building Your Company’s Vision...* op. cit.

According to Collins and Porras, core ideology means a long-lasting character of an organization and its identity<sup>12</sup>. A metaphor of “the glue that holds an organization together” in changing environment is used to illustrate the concept of core ideology. As shown in Figure 1 core ideology of the organization includes two elements: core values and core purpose. “Core values are the essential and enduring tenets of an organization. A small set of timeless guiding principles (...)”<sup>13</sup>. “Core purpose is the organization’s most fundamental reason for existence”<sup>14</sup>. It is also described as a soul of the organization, and correlated with motivations for work and inspiration for doing business. For the Walt Disney Company an example of core values are: creativity, dreams and imagination. The core purpose of Walt Disney Company existence can be summarized in the following way: “To make people happy”<sup>15</sup>. For Bill Hewlett and David Packard, the most important value was a respect for an individual. And theirs basic reason for being (core purpose) was “to make technical contributions for the advancement and welfare of humanity”<sup>16</sup>.

Next to a core ideology there is also an envisioned future necessary in articulating a vision (see Figure 1). Authors of “Building Your Company’s Vision” article state that there are two components of envisioned future: a 10-to-30-year audacious goal and vivid description of achieving this aspiration.<sup>17</sup> In short this 10-to-30-year goal is a huge challenge that people can see in their minds. A vivid description of this goal is needed to picture how this ambition is going to be achieved.

Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel, to portray entrepreneurial strategic thinking use a metaphor of “seeing”.<sup>18</sup> The strategists need to be able to see in several different configurations simultaneously. Seeing ahead is foreseeing of future. Seeing behind means knowing and understanding the past. Seeing above supported by seeing below let a thinker to get a “big picture”. Seeing beside indicates creative and lateral thinking. Seeing beyond is more than foreseeing future, it is creating the future, to make the world how we wish it to become. The most important aspect is seeing through which combine all together and make strategic action possible. The idea is presented on Figure 2.

---

<sup>12</sup> J.C. Collins, J.I. Porras, *Building Your Company’s Vision...* op. cit.

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> Ibidem

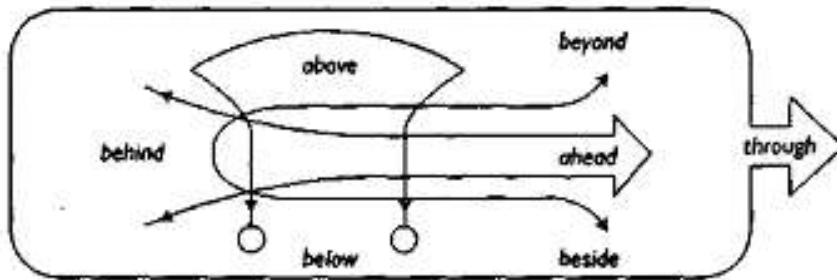
<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> H.Mintzberg, A. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, op. cit.



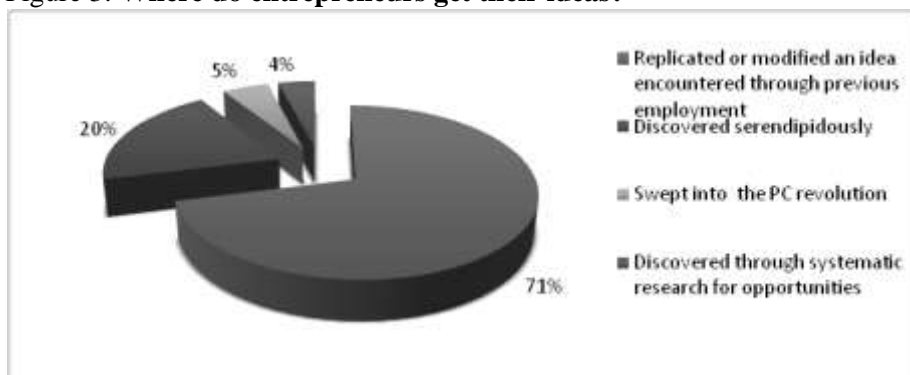
Figure 2. Strategic thinking as seeing



Source: H. Mintzberg, A. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, FT Prentice Hall, 2009, p. 128.

In the “Strategy Safari”, authors provide an example of the results of interviews conducted with the founders of 100 companies from “500” list of the fastest growing private companies in the United States in 1989. It was revealed that more than 60% of those flourishing businesses started with a vision with no detailed plan. According to this data, 41% of them did not have any business plan when they started their successful businesses. And 26% had very short plan, called “back-of-the-envelope type of plan.”<sup>19</sup> This data was also presented by Amar Bhide in “How entrepreneurs craft strategy” article. Bhide shows a chart with sources of entrepreneurial ideas (Figure 3). It is remarkable that only 4% of the ideas were the effect of systematic market research. Most of the ideas are modified ideas of existing businesses or discovered serendipitously.<sup>20</sup>

Figure 3. Where do entrepreneurs get their ideas?



Adapted from: A. Bhide, *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*, “Harvard Business Review”, 1992, pp. 151.

<sup>19</sup> H.Mintzberg, A. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari ...*, op. cit.

<sup>20</sup> A. Bhide, *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*, “Harvard Business Review”, 1992, pp. 150-161.

#### 4. Cult of the Leader

Henry Mintzberg, a worldwide expert in the Strategic Management, with Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, in their book “Strategy Safari” describe very deeply several types of strategic schools. The entrepreneurial school is also presented with detail. The foundation of the entrepreneurial school is a leader of an organization. The authors of “Strategy Safari” claim that a “strategy formation (...) is the mental process of the chief executive”<sup>21</sup>. This approach resembles design school, where a chief executive is also like the “architect” of a strategy. However, unlike in the design school, in the entrepreneurial school the leader’s intuition, judgment, wisdom, experience, and insight are critical. As the result a cult around person of leader is created.

In the entrepreneurial school a leader is mainly described as a creator of a breakthrough vision. This concept is related to a metaphor that a leader has the ‘face of an artist’, presented in “The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest” book written by Mary Hatch, Monika Kostera, and Andrzej Koźmiński. It was assumed in the book that “creative forces are generally most strongly felt by artists”<sup>22</sup>. “Many businesses require as much creativity from their leaders as does the art world from its artists”<sup>23</sup>. That is the reason why this metaphor was used. According to the entrepreneurial school a leader has his mind open for new ideas, is often innovative and uses change to develop original business initiatives. Hatch, Kostera, and Kozminski find creativity as a source of invention, innovation and desire for change and life.

The concept of a leader that offers a clear vision exists in a management theory under a term called transformational leadership. This theory is well described in the book “Winning. Continuous Improvement Theory in High-Performance Organizations” written by Krzysztof Obloj, Donald Cushman, and Andrzej Kozminski. Transformational leaders are defined as leaders that continuously learn, break existing structures, design new ones, and not only adapt to change but what is more important they stay ahead of change.<sup>24</sup> According to Obloj, Cushman, and Kozminski “The strategic aspect of transformational leadership requires that leaders, in anticipation of future demands and challenges, offer a clear vision of what the company must achieve and why, be consistent in this vision as long as it is relevant to market conditions, and immediately

---

<sup>21</sup> H. Mintzberg, A. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, op. cit.

<sup>22</sup> M.J. Hatch, M. Kostera, A. K. Koźmiński, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publishing, Oxford 2005.

<sup>23</sup> M.J. Hatch, M. Kostera, A. K. Koźmiński, *The Three Faces...*, op. cit.

<sup>24</sup> K. Obloj, D.P. Cushman, A.K. Kozminski, *Winning. Continuous Improvement Theory in High-Performance Organizations*, Albany N.Y, 1995.

change the vision when it is no longer suitable.”<sup>25</sup>. A vision is something most important that a leader needs to offer. It is essential that a vision is simple, inspiring and challenging. The vision should be simple to focus team efforts and to be understandable for employers, suppliers, customers and other stakeholders. The inspiring vision sparks creativity and motivation of employees. The vision also must be challenging which means a chance for a company to become better one and gives an opportunity of a visible success. This helps keeping involvement and motivation of team members at a high level.

A real-life example of the entrepreneurial leader that matches entrepreneurial school ideas of leadership is Richard Branson, a British businessman, founder and chairman of the Virgin Group which consists of more than 400 companies. In the article “Reflections of a risk-taker” Richard Branson reveals the secrets of the successful leader.<sup>26</sup> He says that he invests only in the business that he previously analyzed deeply himself. Branson does not use external research analysts or strategists. He creates strategy and analyzes an idea by himself. It takes much time and effort, but he uses this strategy to each business idea. This is an accurate example of the entrepreneurial school of thought where a leader is the creator and controller of a vision and a strategy. In Branson’s opinion his own involvement in new businesses reduces risks. As he says the main reason why companies do not succeed is lack of commitment to new business ideas. It is opposite to what Richard Branson does. He always puts much energy, commitment, leadership and leader’s experience into any new venture.<sup>27</sup>

## 5. Reflecting on the Strategy Process

In “Reflecting on the Strategy Process” article, Henry Mintzberg and Joseph Lampel present an interesting comparison of strategies.<sup>28</sup> It is presented in graphical form at Figure 4. The variables are a level of control over the external world and a level of rationality in internal process creation. External world in entrepreneurial strategy is expected to be comprehensible and controllable. Internal process is recognized to be entirely natural and irrational.

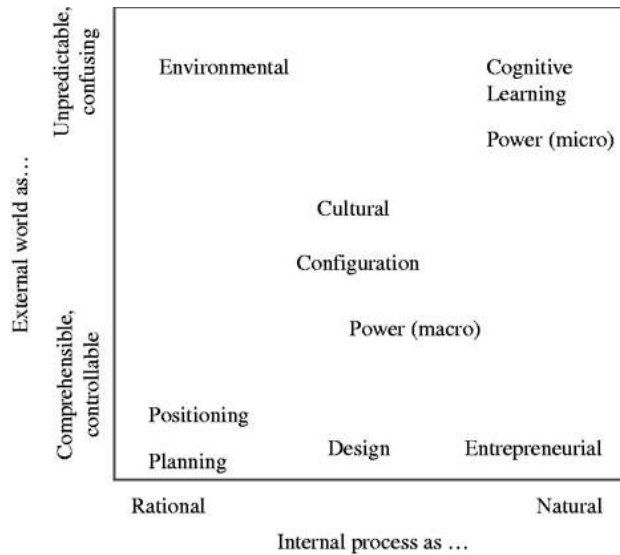
---

<sup>25</sup> K. Obloj, D.P. Cushman, A.K. Kozminski, *Winning. Continuous Improvement...*, op. cit.

<sup>26</sup> R. Branson, *Reflections of Risk-Taker*, “McKinsey Quarterly”, 1986, pp. 13-18.

<sup>27</sup> R. Branson, *Reflections of Risk-Taker*, op. cit., pp.13-18.

<sup>28</sup> H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process*, “Sloan Management Review”, 40(3), 1999, pp. 21-30.

Figure 4. **Strategy Formation as Many Processes**

Source: H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process*, "Sloan Management Review", 40(3), 1999, pp. 28.

Howard Stevenson and Carlos Jarillo in "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management" article discuss the formation of an entrepreneurship process.<sup>29</sup> They identify its three main parts: the causes of entrepreneurship (why), entrepreneurial management (how), and the results of entrepreneurship (what).

Why entrepreneurs act in a specific way is a study of motives, goals, and values of entrepreneurial behavior. This approach reflects where a vision comes from and what are its grounds. Stevenson and Jarillo summarize the causes of entrepreneurship in three points. First, "It is individuals who carry out entrepreneurial activities, no matter how they are defined"<sup>30</sup>. Second, the characteristics such as personality, background, and skills of an individual entrepreneur are also significant in the process of creation the entrepreneurial strategy. The third point indicates that "environmental variables are also relevant, not only in that they open up opportunities to exploit market inefficiencies (...) but also that different environments are more or less conducive to entrepreneurship, and can be more or less conducive to entrepreneurship, and can

<sup>29</sup> H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, "Strategic Management Journal", 11, 1990, pp. 17-27.

<sup>30</sup> H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship...*, op. cit., pp. 17-22.

be more favorable to the new venture's success"<sup>31</sup>. According to the presented approach, in entrepreneurial strategy it is an individual entrepreneur that plays a focal role.

How entrepreneurs act is a part of managerial behavior of an entrepreneur. It is a step after the causes, and before the results. This part can be described as "how to succeed at being an entrepreneur"<sup>32</sup>. This "how" part is defined in science as a core of strategy formation. The influence of other people from a management team than a leader is taken into consideration in the "how" part.

What happens when entrepreneurs act is the study of results and effects of entrepreneurial performance. Stevenson and Jarillo summarize this part in three points. First, it is not an individual and his or her actions the subject of study but "the process by which those actions affect the economic environment"<sup>33</sup>. Second, entrepreneurial activities that cause innovation play important role in economic improvement of society. Third, "It creates a basis for the distinction between the roles of 'investor', the 'manager', and the 'entrepreneur'"<sup>34</sup>.

Discussing the entrepreneurial strategy school it may also be helpful to consider advices provided by Amar Bhidé in "How entrepreneurs craft strategies that work" article.<sup>35</sup> He notes that successful entrepreneurs have different sources of creativity, and their management style and personality varies. However, there are three common areas of all entrepreneurs' interest when they plan to start new business. Those three factors are objectives of a venture, leverage provided by external change, and proprietary assets versus hustle.

Objectives of a venture should reflect good proportion between an amount of creativity and capacity for execution. An amount of creativity means if a new business idea is radical and innovative and if its goal is to transform or create an industry. Capacity for execution means if the concept is feasible, plus if the entrepreneur has abilities, money and other necessary resources to achieve the objectives. Only the right proportion between creativity and capacity for execution gives strength against potential competitors.<sup>36</sup>

Leverage provided by external change is a competitive force that businesses operating in new or changing industries have. As Bhidé says "Exploiting opportunities in a new or changing industry is generally easier than making waves in a mature industry. Enormous creativity, experience, and contracts are needed to take business away from competitors in a mature industry, where market forces have long shaken, out weak technologies, strategies,

---

<sup>31</sup> H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship...*, op. cit., pp. 17-22.

<sup>32</sup> *Ibidem*, pp. 17-22.

<sup>33</sup> *Ibidem*, pp. 17-22.

<sup>34</sup> *Ibidem*, pp. 17-22.

<sup>35</sup> A. Bhidé, *How Entrepreneurs Craft ...*, op. cit., pp. 150-161.

<sup>36</sup> *Ibidem*, pp. 150-161.

and organizations.<sup>37</sup> A real-life example of using a leverage provided by external change is a huge number of successful companies that emerged from the personal computer revolution in the 80's.

A proprietary asset versus hustle is a basis of competition in Bhide's opinion. Proprietary assets are such assets as patents, brands, reputation, exceptional quality, location, recognized customer service, and management skills. Those benefits that mature companies have cannot easily be acquired by start-ups. To succeed start-up organizations need to be innovative, creative, use new technology or have an original idea.<sup>38</sup>

## Conclusion

To sum up the abovementioned theories and concepts, a leader and his vision is necessary to provide change and succeed in the market. It is crucial that a leader has his main strategy visualized in a form of long-term vision. The vision must be simple, inspiring and challenging. It serves as guidance. When articulating vision core ideology (values and purpose) along with envisioned future (10-to-30-year goal with a vivid description) need to be formulated. Visionaries have to be able to see in several different configurations simultaneously (seeing ahead, behind, above, below, beyond, beside and through). Important for a vision are traits that a leader has. These are experience and intuition that form a strategy foundation. It is important that a strategic vision should be flexible in accordance to current circumstances. A leader that gains complete control over the business can reformulate a vision accordingly to his discretion. According to the entrepreneurial school, an external world is comprehensible and controllable; an internal process is natural and irrational. Even though entrepreneurs vary in terms of their sources of inspiration and types of personality, there are three common areas of their interest: objectives of a venture, leverage provided by external change, and proprietary assets versus hustle. All the above-mentioned attributes taken together constitute a composition of a visionary leader. In short, a successful leader is a strong, courageous, creative and controlling person, with brilliant vision that guides and drives the whole business idea.

## BIBLIOGRAPHY

Bennis W., *Quotes*. [Online] Available at:

[https://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren\\_G\\_Bennis](https://www.goodreads.com/author/quotes/4993165.Warren_G_Bennis) [Accessed 10 March 2014].

---

<sup>37</sup> A. Bhide, *How Entrepreneurs Craft ...*, op. cit., pp. 150-161.

<sup>38</sup> *Ibidem*, pp. 150-161.

- Bhide A., *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*, "Harvard Business Review", 1992, pp. 150-161.
- Branson R., *Reflections of Risk-Taker*, "McKinsey Quarterly", 1986, pp. 13-18.
- Collins J.C., Porras J.L., *Building Your Company's Vision*, "Harvard Business Review", 1996, pp. 65-77.
- Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K., *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- Leading Thoughts. Building a Community of Leaders. *Quotes on vision*. [Online] Available at: <http://www.leadershipnow.com/visionquotes.html> [Accessed 10 March 2014].
- Mintzberg H. *Strategy-Making in Three Modes*, "California Management Review", XVI(2), 1973, pp. 44-53.
- Mintzberg H., Lampel J., *Reflecting on the Strategy Process*, "Sloan Management Review", 40(3), 1999, pp.21-30.
- Mintzberg H., Ahlstrand A., Lampel J., *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, FT Prentice Hall, 2009.
- Obloj K., Cushman D.P., Kozminski A.K., *Winning. Continuous Improvement Theory in High-Performance Organizations*, Albany N.Y. 1995.
- Schumpeter J.A., *Development*, "Journal of Economic Literature", XLIII, 2005, pp. 108-120.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, "Strategic Management Journal", 11, 1990, pp. 17-27.

### **Summary**

"Vision is the art of seeing invisible" said Jonathan Swift. And there need to be a leader that has such a vision pictured in his mind. According to Warren Bennis "Leadership is the capacity to translate vision into reality". Such an entrepreneur has abilities to lead others and manage a company to change the vision into reality. An importance of a leader and his vision in creating a successful management strategy is the purpose of this article. The strengths and visionary skills of a leader constitute the entrepreneurial strategy formation school. As a result of the analysis of leadership features and a vision, the main premises of the entrepreneurial strategy school were defined. It is crucial that a leader has his main strategy visualized in a form of long-term vision. The vision must be simple, inspiring and challenging. It serves as guidance. When articulating vision core ideology (values and purpose) along with envisioned future (10-to-30-year goal with a vivid description) need to be formulated. Visionaries have to be able to see in several different configurations simultaneously (seeing ahead, behind, above, below, beyond, beside and through). Important to the vision are traits that a leader has. These are experience and intuition that form a strategy foundation. It is important that a strategic vision should be flexible in accordance to current circumstances. A leader that gains complete control over the business can reformulate a vision accordingly to his discretion. According to the entrepreneurial school, an external world is comprehensible and controllable; an internal process is natural and irrational. Even though entrepreneurs vary in terms of their sources of inspiration and types of personality, there are three common areas of their interest: objectives of a venture, leverage provided by external change, and proprietary assets versus hustle. All the above-mentioned attributes taken together constitute a composition of a visionary leader. In short, a successful leader is a strong, courageous, creative and controlling person, with brilliant vision that guides and drives the whole business idea.





## PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE – WYMIAR DEFINICYJNY I APLIKACYJNY

---

---

### Wprowadzenie

Gdy mowa o przedsiębiorczości społecznej, w najbardziej elementarnym znaczeniu tego pojęcia, na plan pierwszy wysuwa się wątek realizacji społecznej misji poprzez działania rynkowe. Jest to bardzo uproszczony, a wręcz trywialny sposób jej rozumienia. Dlatego warto podkreślić, że za pojęciem „przedsiębiorczość społeczna” kryje się wiele, często znacznie różniących się przedsięwzięć. Charakteryzują się one odmienną specyfiką niemal w każdym zakątku świata, a ponadto możemy je dodatkowo odmiennie postrzegać w warstwie teorii i praktyki. Z uwagi na społeczno-ekonomiczny charakter przedsiębiorstw realizujących społeczne cele, stanowią one niezwykle ciekawy przedmiot badań. Jednakże przed przystąpieniem do eksploracji i opisu tego zjawiska trzeba wyznaczyć jego granice definicyjne. Pamiętać wszakże należy, że takie arbitralne w swej istocie zabiegi mogą powodować znaczne „spływanie” obszaru badawczego.

Ostatnie lata pokazały, że przywoływane pojęcie stało się (także w Polsce) bardzo popularne, uchodząc za nowe zjawisko, które w pewien sposób zmienia nasze myślenie o tworzeniu wartości społecznych<sup>1</sup>. Niniejszy artykuł jest próbą ukazania swoistych wieloznaczności w rozumieniu pojęcia „przedsiębiorczość społeczna/przedsiębiorstwo społeczne” z uwagi na różnorakie jego pojmowanie w zależności od przyjętych kryteriów definicyjnych. W tym celu przedstawione zostaną wybrane definicje przedsiębiorstwa społecznego, jako sfera teorii oraz dwie, znacząco różne inicjatywy (pod względem formy) funkcjonujące w Polsce, które można uznać za firmy społeczne. Ukazane zostaną więc niejako dwa wymiary zagadnienia – teoretyczny oraz aplikacyjny. Analiza została oparta o przegląd literatury przedmiotu oraz

---

\* *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.*

<sup>1</sup> *Przedsiębiorczość społeczna* (tłum. K. Dzieciolowicz), red. J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts, WSP, TWP Warszawa 2010, s. 13.

materiały zastane (*desk research*). Warto ponadto pokreślić, że artykuł nie ma *stricte* empirycznego charakteru, ale w odniesieniu do badań przedsiębiorstw społecznych może stanowić przyczynek do próby przyszłej operacjonalizacji opisywanego zagadnienia.

## 1. Przedsiębiorstwo społeczne, a ekonomia społeczna

Przed przystąpieniem do wskazania obszaru definiowania przedsiębiorstwa społecznego trzeba zakomunikować, że taka forma prowadzenia działalności przynależna jest szerzej pojmowanej dziedzinie teorii i praktyki jaką jest ekonomia społeczna<sup>2</sup>. Zrozumienie jej istoty w kwestii definiowania przedsiębiorstwa społecznego jest immanentnym punktem wyjścia. G. Smith oraz S. Teasdale zaznaczają, że termin „ekonomia społeczna” stosuje się w stosunku do dość obszernej grupy podmiotów – podejmujących działalność gospodarczą dla realizacji celów społecznych. Zazwyczaj stosuje się go w celu odróżnienia tych podmiotów od władz publicznych oraz przedsiębiorstw komercyjnych. Jest to niejednorodna grupa instytucji różniących się wielkością i strukturą, prowadzącą zróżnicowaną działalność gospodarczą na różnych obszarach geograficznych. Charakter wytwarzanych dóbr i świadczonych usług nie stanowi kluczowej cechy definiującej podmioty ekonomii społecznej. Wspomniani autorzy podkreślają, że nieco zamieszania wprowadził powstały pod koniec XX w. termin „przedsiębiorstwo społeczne”. Nie obejmuje on wszystkich podmiotów ekonomii społecznej, lecz używa się go raczej do wyeksponowania ich nowych rodzajów<sup>3</sup>.

Niektórzy badacze skłaniają się natomiast do rozróżnienia obu pojęć ze względu na miejsce ich występowania. Twierdzą więc, że termin ekonomia społeczna związany jest z funkcjonowaniem kontynentalnego (europejskiego) modelu działalności misyjnej podmiotów gospodarczych. Należy odnieść go do uwarunkowań politycznych i kulturowych Europejskiego Modelu Społecznego, tradycji tworzenia prawa (*civil law*) oraz sposobów i celów organizowania się społeczności<sup>4</sup>. Podkreśla się tu idee solidarności, sprawiedliwości społecznej czy społecznej gospodarki rynkowej. Jest on usytuowany

---

<sup>2</sup> Określenie ekonomia społeczna odnosi się raczej do sfery praktyki, a nie teorii – nauki zajmującej się tą formą gospodarowania (*social economy*, a nie *economics*). Być może nic nie stoi na przeszkodzie, by w analogii np. do rozróżnienia psychologii i psychologii społecznej wyodrębnić z ekonomii zarówno ekonomię społeczną, jak i ekonomię polityczną. Zaliczana jako ważny nurt heterodoksyjny – zob. K. Wygnański, P. Frączak, *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, „Ekonomia Społeczna Teksty” 2/2006.

<sup>3</sup> G. Smith, S. Teasdale, *Ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne i teoria demokracji stowarzyszeniowej*, „Ekonomia Społeczna” 2/2011 (3), s. 122-123.

<sup>4</sup> A. Pacut, *Kontynentalny model ekonomii społecznej*, (w:) *Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączak, J. Hausner, S. Mazur, MSAP, Kraków 2012, s. 73.

między rynkiem a państwem, będąc jednocześnie w symbiotycznej relacji między nimi. Uznanie ekonomii społecznej w jej instytucjonalnym wymiarze przez organy Unii Europejskiej, stanowi ważny element polityki społecznej wspólnoty. Z kolei termin „przedsiębiorstwo społeczne” stosowany jest głównie w tradycji anglosaskiej, gdzie nie występuje *de facto* pojęcie ekonomii społecznej, a działalność gospodarcza związana z misją społeczną jest opisywana w kategorii przedsiębiorczości społecznej<sup>5</sup>. Model ten traktuje przedsiębiorstwo społeczne jako instrument spontanicznej reakcji na brak działania lub nieefektywność „rynku” i „rządu” w sferach mających znaczenie społeczne. Przedsiębiorstwa te, pozostając podmiotami „rynkowym” nie są postrzegane jako „odgórnie” kierowane, pomocne władzy publicznej instrumenty polityki społecznej<sup>6</sup>. Z kolei Komisja Europejska (model kontynentalny) przyjmuje, że przedsiębiorstwami społecznymi są podmioty ekonomii społecznej<sup>7</sup>, nie istnieje zatem zasadnicza różnica pomiędzy tymi dwoma pojęciami. Jednakże w polskich warunkach podmioty ekonomii społecznej mogą mieć formę instytucji czysto integracyjnych lub podmiotów pożytku publicznego, które nie posiadają stricte rynkowego charakteru, co ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw jako takich<sup>8</sup>. Wynika stąd, że w zakres znaczeniowy pojęcia „ekonomia społeczna” jest szerszy.

Ścisłe rozróżnienie między sektorem ekonomii społecznej a przedsiębiorczością społeczną jest sprawą niemożliwą, ale nade wszystko pozbawioną większego sensu. W tym celu, niejako niezależnie od tradycji kontynentalnej oraz anglosaskiej, przyjmuję, podobnie jak Smith i Teasdale, że przedsiębiorczość społeczna jest częścią sektora ekonomii społecznej o ścisłe rynkowym charakterze, niejako niezależnie od momentu ich powstania (tradycyjnie pojmowane podmioty ekonomii społecznej mogą być także przedsiębiorstwami społecznymi)<sup>9</sup>.

## 2. Sfera teorii – wymiar definicyjny

W sposobie definiowania przedsiębiorczości społecznej można zastosować zgodnie z optyką J. Defourny i P. Develtere dwa podejścia<sup>10</sup>. Pierwsze

<sup>5</sup> A. Pacut, *Kontynentalny model ekonomii społecznej...*, op. cit., s. 81.

<sup>6</sup> H. Izdebski, *Anglosaski model ekonomii społecznej*, (w:) *Wokół ekonomii...*, op. cit., s. 95.

<sup>7</sup> Komisja Europejska: *Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji*, KOM(2011) 682 wersja ostateczna, Bruksela, 25.10.2011, s. 2-3.

<sup>8</sup> Zob. *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej. Projekt, czerwiec 2012*, Zespół ds. rozwiązań systemowych ekonomii społecznej. Grupa ds. strategicznych, Warszawa 2012, s. 13.

<sup>9</sup> Zob. E. Leś, *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*. „Trzeci Sektor”, nr 2 wiosna 2005.

<sup>10</sup> Zob. J. Defourny, P. Develtere: *Ekonomia społeczna: Ogólnoświatowy trzeci sektor*, (w:) *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – Wybór tekstów*, red. J.J. Wygnański, Klon/Jawor, Warszawa 2006, s. 21-26.

polega na wyróżnieniu podstawowych (zasadniczych) form instytucjonalnych, jakie przyjmują inicjatywy zaliczane do przedsiębiorczości społecznej. Natomiast drugi sposób skupiony jest na eksponowaniu wspólnych zasad kierujących działaniem odmiennych podmiotów (podejście normatywne). Chodzi więc o to, aby jak najdokładniej wskazać, dlaczego można określać jedną nazwą przedsięwzięcia, które bywają czasami znacząco odmienne.

W tym miejscu warto przywołać kilka funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji przedsiębiorstwa społecznego, uwzględniając rozróżnienie na podejście normatywne oraz instytucjonalne. Jak wskazałem wcześniej, firmy społeczne mogą znacznie się różnić. Różnice są przeważnie wynikiem funkcjonowania w ramach danego systemu prawnego. Sprawia to, że ogólne pojmowanie przedsiębiorstwa społecznego przez Unię Europejską reprezentuje podejście normatywne. Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, przedsiębiorstwa społeczne to podmioty, których celem jest przede wszystkim oddziaływanie społeczne, a nie generowanie zysków dla właścicieli lub udziałowców. Prowadzą one działalność na rynku dostarczając towary i świadcząc usługi w sposób przedsiębiorczy i innowacyjny oraz wykorzystują zyski głównie na realizację celów społecznych. Przedsiębiorstwami tego rodzaju zarządza się w sposób odpowiedzialny i przejrzysty, w szczególności poprzez zapewnienie uczestnictwa pracowników, konsumentów i podmiotów, których dotyczy ich działalność gospodarcza<sup>11</sup>.

J. Mair, J. Robinson i K. Hockerst dokonali kompilacji definicji przedsiębiorstw społecznych<sup>12</sup>. Oto, kilka ciekawszych spośród nich.

Austin twierdzi, że: *Przedsiębiorczość społeczna [social entrepreneurship] jest działalnością innowacyjną, kreującą wartości społeczne, która może występować wewnątrz lub w poprzek sektorów nonprofit, biznesu i publicznego.*

Cho jest zdania, że jest to: *zespół działań instytucjonalnych łączących dążenie do osiągnięcia celów finansowych z promowaniem i dążeniem do wartości zasadniczych i ostatecznych.*

Mair i Noboa definiują *przedsiębiorczość społeczną jako innowacyjne wykorzystanie kombinacji zasobów w poszukiwaniu możliwości tworzenia organizacji i/lub podejmowanie działań, które przynoszą i utrwalają korzyści społeczne.*

Haugh wskazuje, że *przedsiębiorstwo społeczne [social enterprise] to pojęcie zbiorowe, określające organizacje, które działają dla realizacji celów społecznych. Przyjmują one jedną z wielu różnych form prawnych, jednak łączy je zasada poszukiwania rozwiązań opartych na doświadczeniach komer-*

<sup>11</sup> Komisja Europejska: *Inicjatywa na rzecz...*, op. cit., s. 2-3.

<sup>12</sup> *Przedsiębiorczość społeczna...*, op. cit., s. 17-19.

cyjnych w celu osiągnięcia celów społecznych i możliwości reinwestowania zysków z działalności z korzyścią dla społeczności. Ich działania skierowane są na osiągnięcie celów pozafinansowych, a rezultatem ich pracy jest niewymierna wartość dostosowania podaży do popytu na określone usługi.

Powyższe definicje eksponują sferę podstawowych wartości/zasad, takich jak społeczna misja, zbiorowe działanie, łączenie korzyści finansowych oraz społecznych, innowacyjność. Normatywne ujmowanie zagadnienia sprawia jednak, że firmy uznane za społeczne mogą być w rzeczywistości firmami komercyjnym, które realizują zasady społecznej odpowiedzialności (CSR) lub organizacjami *non-profit*, które jedynie w niewielkim stopniu potrafią odnaleźć się w realiach rynkowych<sup>13</sup>. Brak wyodrębnienia konkretnych form instytucjonalnych sprawia, że podejście normatywne w znacznym stopniu utrudnia stworzenie jednej, spójnej definicji przedsiębiorstwa społecznego, gdyż zależnie od kontekstu eksponowane mogą być w niej różne wartości (pomijając oczywiście podstawową zasadę realizacji celu społecznego metodami rynkowymi).

W przypadku podejścia instytucjonalnego warto odwołać się do polskich realiów. Otóż *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej* dzieli podmioty tego typu na trzy grupy. Jedną z nich (najliczniejszą) stanowią te o charakterze ściśle rynkowym. Tworzone są jednak w związku z realizacją celu społecznego, bądź dla których leżący we wspólnym interesie cel społeczny jest podstawową przesłanką działalności komercyjnej. Grupę tę można podzielić na trzy podgrupy:

- podmioty pożytku publicznego prowadzące działalność gospodarczą, z której zyski wspierają realizację celów statutowych;
- spółdzielnie, których celem jest zatrudnienie (spółdzielnie socjalne);
- pozostałe spółdzielnie o charakterze konsumenckim i wzajemnościowym<sup>14</sup>.

Wymienione podmioty stanowią przedsiębiorstwa społeczne w ścisłym znaczeniu tego terminu<sup>15</sup>, reprezentując tym samym konkretne formy instytucjonalne. Jednakże wskazany program uściśla dodatkowo to, jak definiować

---

<sup>13</sup> Zob. J. Defourny, P. Develtere, *Ekonomia społeczna: Ogólnoświatowy...*, op. cit, s. 28; W. Goleński, *Pomiędzy rynkiem, a społeczną misją. Przedsiębiorczość społeczna – wybrane aspekty funkcjonalne*, „Przedsiębiorczość & Finanse” 2/2012; W. Goleński, *Aksjologiczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych i przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Rynek Społeczeństwo Kultura” 1/2012.

<sup>14</sup> *Krajowy Program Rozwoju...*, op. cit, s. 13.

<sup>15</sup> W tym miejscu konieczne jest pewne wyjaśnienie. Otóż wskazany program zakłada instytucjonalne podejście do przedsiębiorstwa społecznego jako wyodrębnionej formy prawnej. Obecnie trwają prace nad projektem ustawy o przedsiębiorczości społecznej. Zakłada on, że status przedsiębiorstwa społecznego będą mogły posiadać podmioty określonego typu. Zob. Projekt ustawy o przedsiębiorstwie społecznym, [http://www.konsultacje.ofop.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=87&Itemid=80](http://www.konsultacje.ofop.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=80) (stan na dzień 26 marca 2014).

przedsiębiorstwo społeczne. Jest nim podmiot prowadzący działalność gospodarczą, spełniający kryteria małego lub średniego przedsiębiorstwa, działający jako wyodrębniona pod względem organizacyjnym i rachunkowym część organizacji obywatelskiej lub założony przez tę organizację, grupę osób bądź jednostkę samorządu terytorialnego w formie spółki lub spółdzielni, który:

- realizuje cel społeczny poprzez zatrudnianie co najmniej 50% osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub 30% niepełnosprawnych, albo realizuje usługi społeczne użyteczności publicznej (o charakterze socjalnym, edukacyjnym, kulturalnym, rozwoju lokalnego);
- nie dystrybuje zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, ale przeznaczają go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitał niepodzielny oraz na reintegrację zawodową i społeczną lub na działalność pożytku publicznego prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej;
- jest zarządzany na zasadach demokratycznych, albo co najmniej konsultacyjno-doradczych z udziałem pracowników i innych interesariuszy, zaś wynagrodzenia kadry zarządzającej są ograniczone limitami<sup>16</sup>.

Co ciekawe, autorzy programu wskazując podstawowe aspekty funkcjonalne rozszerzyli jednocześnie zbiór instytucjonalnych form podmiotów – oprócz tradycyjnie pojawiających się spółdzielni oraz organizacji obywatelskich włączono tu także spółki. Ograniczeniem jest natomiast wielkość przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Włączenie spółek handlowych do zbioru możliwych form instytucjonalnych sprawia, że w sposobie definiowania przedsiębiorstwa społecznego pomimo istotnych zarzutów podejście normatywne wydaje się najwłaściwsze.

### 3. Sfera praktyki – wymiar aplikacyjny

Przystępując do badania przedsiębiorczości społecznej należy określić odpowiedni zakres tematyczny. Innymi słowy należy zoperacjonalizować interesujące nas pojęcie. Jak wskazałem powyżej, taki zabieg może nastroić istotnych trudności. Dlatego warto oprzeć się w tej kwestii na konkretnych formach instytucjonalnych (uwzględniając wszystkie ograniczenia tego podejścia). K. Wygnański<sup>18</sup> stworzył swoisty ranking funkcjonujących w Polsce

<sup>16</sup> *Krajowy Program Rozwoju...*, op.cit., s. 13.

<sup>17</sup> Swoją drogą, czy nie można sobie wyobrazić dużej spółki bądź spółdzielni spełniającej wskazane w programie kryteria?

<sup>18</sup> K. Wygnański, *Ekonomizacja sektora pozarządowego i...przyszłość ekonomii społecznej w Polsce*, Prezentacja Power Point, przedstawiona podczas ogólnopolskiego spotkania dotyczącego ekonomii społecznej pt. „Ekonomia społeczna w województwie opolskim – w stronę rozwiązań systemowych”. Opole, październik 2012.

form ekonomii społecznej, które znajdują się najbliżej typu idealnego przedsiębiorstwa społecznego. Punktem wyjścia był ogólnie akceptowany zestaw kryteriów ekonomicznych i społecznych, stworzony przez sieć badawczą EMES<sup>19</sup>. Badacz jednoznacznie wykazał, że najbliżej typu idealnego znajdują się spółdzielnie socjalne. Podobnego zdania są także inni badacze<sup>20</sup>. Jest to podstawowa przesłanka zwrócenia uwagi na ten typ podmiotów w procesie operacjonalizacji przedsiębiorczości społecznej.

Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. Taki podmiot działa na rzecz:

- 1) Społecznej (re)integracji swoich członków przez co należy rozumieć odbudowywanie i podtrzymywanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu,
- 2) Zawodowej (re)integracji odbudowania i podtrzymania zdolności do samodzielnego świadczenia pracy, działania te nie są wykonywane w ramach prowadzonej przez spółdzielnię socjalną działalności gospodarczej.

Ponadto spółdzielnia może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków oraz ich środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych<sup>21</sup>. Liczba spółdzielni socjalnych w Polsce jest trudna do oszacowania, można założyć, że tego typu podmiotów funkcjonuje kilkaset (najwięcej w Wielkopolsce)<sup>22</sup>. Znaczna ich liczba powstaje, a po niedługim czasie zawiesza swoją działalność z uwagi na niską rentowność.

Przykładem spółdzielni działającej na rzecz społecznej i zawodowej reintegracji swoich członków oraz rozwoju lokalnego w oparciu o zasoby odnawialne jest spółdzielnia socjalna funkcjonująca w obszarze gospodarki leśnej Nadleśnictwa Kluczbork<sup>23</sup>. Spółdzielnia socjalna LAS VEGAS z Polanowic w gminie Bieczyna (województwo opolskie) świadczy usługi obejmujące czyszczenie, pielęgnację gleby, pozyskiwanie drewna, plantowanie ziemi, sadzenie drzew i krzewów, a także meliorację. Jest to branża, która umożliwia uzyskiwanie przychodów wystarczających na utrzymanie rentowności spółdzielni (inwe-

---

<sup>19</sup> Zob. C. Borzaga, J. Defourny, *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge, London 2004, s. 17-18.

<sup>20</sup> Zob. J. Tittenbrun, *Własność siły roboczej a spółdzielnie socjalne jako mechanizm walki z wykluczeniem społecznym*, (w:) *Spółdzielnie socjalne. Skuteczny mechanizm walki z wykluczeniem społecznym czy ślepa uliczka?* red. J. Tittenbrun, Nakom, Poznań 2010.

<sup>21</sup> Art. 2. Ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych.

<sup>22</sup> Dane Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych <http://ozrss.pl/spoldzielnie-socjalne/katalog/> (stan na 26.marca 2014).

<sup>23</sup> Informacje zaczerpnięte z materiału Obserwatorium Integracji Społecznej ROPS w Opolu, <http://ois.rops-opole.pl/download/Informacja%20-%20Seminarium%20ES.pdf> (stan na 11 marca 2014).

stycja i konserwacja sprzętu), a także wynagrodzenia jej członków. Oprócz działalności zarobkowej członkowie spółdzielni angażują się w działalność na rzecz miejscowości, z której pochodzą. Jednakże główną misją przedsiębiorstwa jest społeczna i zawodowa (re)integracja jej członków. Dąży do zmobilizowania ich do uczestnictwa w życiu społecznym, prawidłowego pełnienia ról społecznych oraz do utworzenia zdolności samodzielnego utrzymania się na otwartym rynku pracy. W jej skład wchodzi osoby szczególnie zagrożone wykluczeniem społecznym, dotknięte różnymi problemami społecznymi w postaci bezrobocia, alkoholizmu oraz stygmatyzacji związanej z opuszczeniem zakładu karnego. Wykorzystując odnawialne zasoby naturalne spółdzielnia jest przykładem przedsiębiorstwa społecznego działającego jednocześnie na rzecz ekorozwoju gminy, w której funkcjonuje oraz rozwoju społecznego swoich członków. Misja społeczna dotyczy tu więc przynajmniej trzech obszarów. Podmiot spełnia kryteria przedsiębiorstwa społecznego zarówno w kwestii normatywnej, jak i instytucjonalnej. Innowacją, wskazywaną w przytoczonych definicjach jest w tym przypadku gospodarowanie w obszarze zasobów odnawialnych – zrównoważony rozwój.

W odniesieniu do aplikacyjnego wymiaru przedsiębiorczości społecznej, spółdzielnie socjalne są bezsprzecznie głównym z potencjalnych obszarów badawczych. Podmioty te są stosunkowo nową formą instytucjonalną, od początku pomyślaną jako przedsiębiorstwo społeczne. Opisana powyżej inicjatywa jest przykładem jednej z wielu spółdzielni socjalnych, które pomimo immanentnych funkcji (re)integracyjnych, mogą funkcjonować w różnych branżach.

Zgodnie z *Krajowym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej* przedsiębiorstwo społeczne może mieć formę spółki prawa handlowego, co sprawia, że w analizie takich podmiotów należy zwrócić uwagę raczej na normatywny, a nie instytucjonalny wymiar ich działań. Jako że spółki handlowe w swojej istocie są podmiotami komercyjnymi nieczęsto się zdarza, aby przedsiębiorstwo społeczne przyjęło taką formę instytucjonalną. Jednym z kilku przykładów takich inicjatyw w Polsce jest firma Kłos (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) działająca w Jedliczach niedaleko Łodzi<sup>24</sup>. Jest to przedsiębiorstwo, które pomimo całkowicie rynkowej formy ma misyjny charakter. Przedsiębiorstwo prowadzi ośrodek szkoleniowo-wypoczynkowy, którego obsługę stanowią młode osoby chorujące psychicznie. Firma wprowadzając *Autorski Program Aktywizacji Zawodowej (APAZ)* (re)integruje społecznie i zawodowo tę kategorię społeczną. Znajduje się ona w szczególnie niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Jest też w szczególności sposób zagrożona

---

<sup>24</sup> Informacje uzyskane w trakcie pogłębionego wywiadu telefonicznego (TDI) z koordynatorem projektu APAZ oraz ze strony internetowej firmy.: [http://www.klos.org.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=11](http://www.klos.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=11) (stan na 27 sierpnia 2013).



wykluczeniem społecznym<sup>25</sup>. W przypadku osób z zaburzeniami psychicznymi praca pełni ważne funkcje terapeutyczne, strach przed chorobą psychiczną jest jednym z powodów niskiego wskaźnika zatrudnialności tej grupy. Aktywizacja społeczno-zawodowa jako naczelną cel działalności przedsiębiorstwa sprawdza się także w przypadku spółki handlowej. Przedsiębiorstwo jest rentowne, ale swój projekt aktywizacyjny realizuje, korzystając ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Ośrodek prowadzony przez firmę jest miejscem odbywania praktyk zawodowych i staży. Po ich odbyciu firma pomaga znaleźć pracę swoim beneficjentom na otwartym rynku. Obecnie prowadzona jest już czwarta edycja APAZ.

## Podsumowanie

W polskich realiach przedsiębiorczość społeczna jest częścią szerzej pojmowanego sektora ekonomii społecznej, posiada *stricte* rynkowy charakter oraz pewne ogólnie przyjęte wyznaczniki. Istnieje wiele definicji przedsiębiorczości społecznej, co w przypadku realizacji badań empirycznych może być przyczyną kłopotów przy operacjonalizacji wskazanego pojęcia. Obecnie wprowadzane rozwiązania starają się nieco uporządkować nieład definicyjny w tej kwestii. Wykorzystują one jednocześnie instytucjonalne i normatywne sposoby definiowania przedsiębiorstw społecznych (rozszerzając sferę instytucjonalną, a zawężając normatywną). Z punktu widzenia procedury badawczej jest to użyteczny zabieg.

W przypadku wymiaru aplikacyjnego obecnie jedynie spółdzielnia socjalna jest formą instytucjonalną, którą można uznać jako przedsiębiorstwo społeczne *per se*. Jednakże nic nie stoi na przeszkodzie, aby także inne formy (czego przykładem jest firma Kłos), które nie są pomyślane jako podmioty ekonomii społecznej, były *de facto* przedsiębiorstwami społecznymi. Jest to przykład normatywnego ujmowania zagadnienia niejako niezależnie (lub wbrew) podejścia czysto instytucjonalnego.

## BIBLIOGRAFIA:

- Borzaga C., Defourny J., *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London 2004, s. 17-18.  
Defourny J., Develtere P., *Ekonomia społeczna: Ogólnoświatowy trzeci sektor.*, (w:) *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – Wybór tekstów*, red. J.J. Wygnański, Klon/Jawor, Warszawa 2006.  
Goleński W., *Pomiędzy rynkiem, a społeczną misją. Przedsiębiorczość społeczna – wybrane aspekty funkcjonalne.* „Przedsiębiorczość & Finanse” 2/2012.

---

<sup>25</sup> Zob. *Strategie promocji zatrudnienia osób z zaburzeniami psychicznymi*, red. A. Gawor, Ł. Borecki, Top Media, Opole 2012.

- Goleński W., *Aksjologiczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych i przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Rynek Społeczeństwo Kultura” 1/2012.
- Izdebski H., *Anglosaski model ekonomii społecznej*, (w:) *Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączak, J. Hausner, S. Mazur, MSAP, Kraków 2012.
- Komisja Europejska: *Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji*, KOM(2011) 682 wersja ostateczna, Bruksela, 25.10.2011.
- Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej. Projekt, czerwiec 2012.* Zespół ds. rozwiązań systemowych ekonomii społecznej. Grupa ds. strategicznych, Warszawa 2012.
- Leś E., *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*. „Trzeci Sektor”, 2/2005.
- Strategie promocji zatrudnienia osób z zaburzeniami psychicznymi*, red. A. Gawor, Ł. Borecki, Top Media, Opole 2012.
- Pacut A., *Kontynentalny model ekonomii społecznej* (w:) *Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączak, J. Hausner, S. Mazur, MSAP, Kraków 2012,
- Przedsiębiorczość społeczna*, red. J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts., WSP, TWP Warszawa 2010.
- Smith G., Teasdale S., *Ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne i teoria demokracji stowarzyszeniowej*, „Ekonomia Społeczna” 2/2011 (3).
- Strategie promocji zatrudnienia osób z zaburzeniami psychicznymi*, red. A. Gawor, Ł. Borecki, Top Media, Opole 2012.
- Tittenbrun J., *Własność siły roboczej a spółdzielnie socjalne jako mechanizm walki z wykluczeniem społecznym*, (w:) *Spółdzielnie socjalne. Skuteczny mechanizm walki z wykluczeniem społecznym czy ślepa uliczka?* red. J. Tittenbrun, Nakom, Poznań 2010.
- Wygnański K., Frączak P., *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, „Ekonomia Społeczna Teksty” 2/2006.
- Wygnański K., *Ekonomizacja sektora pozarządowego i... przyszłość ekonomii społecznej w Polsce*. Prezentacja Power Point, przedstawiona podczas ogólnopolskiego spotkania dotyczącego ekonomii społecznej pt. „Ekonomia społeczna w województwie opolskim – w stronę rozwiązań systemowych”, Opole, październik 2012.

**Internet:**

- [http://www.klos.org.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=11](http://www.klos.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=11) (stan na 27 sierpnia 2013)
- [http://www.konsultacje.ofop.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=87&Itemid=80](http://www.konsultacje.ofop.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=80) (stan na dzień 26 marca 2014)
- <http://ois.rops-opole.pl/download/Informacja%20-%20Seminarium%20ES.pdf> (stan na 11 marca 2014)
- <http://ozrss.pl/spoldzielnie-socjalne/katalog/> (stan na 26.marca 2014)

**Streszczenie**

Celem niniejszej pracy jest ukazanie problematyki operacjonalizacji pojęcia przedsiębiorstwa społecznego. Artykuł prezentuje dwa podstawowe wymiary postrzegania inicjatyw tego typu. Pierwszy z nich uwzględnia zmienność definiowania przedsiębiorstwa społecznego w zależności od przyjętych kryteriów definicyjnych. Kryteria te mogą obejmować podstawowe formy prawne firm społecznych – mowa wtedy o podejściu instytucjonalnym oraz zestaw głównych wartości będących podstawą funkcjonowania tego typu przedsięwzięć (podejście normatywne). Nie mniej istotne w sposobie definiowania pojęcia przedsiębiorstwa społecznego jest sposób jego rozumienia w odniesieniu do pojęcia ekonomii społecznej. Tekst akcentuje cechy wspólne oraz różnice znaczeń obu pojęć. Drugi z wymiarów (wymiar aplikacyjny) artykułu prezen-

tuje dwie odmienne formy przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w Polsce. Pierwsza z nich prezentuje inicjatywę, która będąc konkretną formą instytucjonalną stanowi przedsiębiorstwo społeczne jako takie. Druga z inicjatyw w swojej formie nie jest natomiast zaprojektowana jako firma społeczna. Jednak prowadzona przez tą firmę misja społeczna sprawia, że w oparciu o podejście normatywne jest ona przedsiębiorstwem społecznym.

## **SOCIAL ENTERPRISE – DEFINITION AND APPLICATION**

### *Summary*

This paper is to present the issues of operationalization of a social enterprise. Two basic views on initiatives of this type are presented. The first one includes the variability of defining a social enterprise, depending on the definition criteria adopted. These criteria may include basic legal forms of social firms; in this case we talk about the institutional approach and a set of core values that underpin the functioning of this type of projects (normative approach). No less importance should be given, in the process of defining the concept of social enterprise, to its understanding in relation to the concept of social economy. The article emphasises similarities and difference of the two terms. The second view (the application) tackled in this article shows two different forms of social enterprises operating in Poland. The first one presents an initiative that, being a specific institutional form, constitutes a social enterprise as such. The second of the initiatives, however, is not designed as a social firm as such. However, the social mission carried out by this company makes it, based on the normative approach, a social enterprise.



## METHODOLOGY OF ORGANISATIONAL CHANGES IN A COMPANY

---

---

### **Introduction**

There is a story that In the early stages of World War II, due to Lack of equipment, an old horse-dragged cannon from the times of Burian war, converted into a stationery cannon, was used by the British army for protection of coastal sector, without horses of course. Because of unsatisfactory fire rapidity, the work monitoring specialist was called in, in order to find ways of increasing it. The engineer was watching a fire-person crew of cannon in action and took some film shots and then played them in slow motion. Analysing the soldiers' actions he noticed something strange: a moment before firing two of them ceased moving and stood still for three seconds, until the shell was fired. He asked an old artillery colonel, who was surprised himself, about a purpose of such an unproductive standing. After much thought, the colonel called out: "I get it ! They are holding the horses !"

The story, placed by Ross A. Webber in his book<sup>1</sup> (if true) indicates the difficulties with implementing a change in organization. So, the purpose of this article is to systematize the concepts and issues relating to various types of changes in enterprises.

### **1. Necessities for a change**

New legal regulations, new standards of products, services and actions in organizations, the competition growing stronger, development of new technologies and changes in labour market cause a necessity for simultaneous implementation of changes in organization. Only new solutions, reorganization and new alliances (thus changes as well) may be an adequate answer to these challenges.

---

\* *The University of Finance and Management in Białystok, Poland.*

<sup>1</sup> R.A. Webber, *Basic elements of managing organizations*, Homewood, Illinois 1979, p. 14.

But changes destroy *status quo*, arouse fears and, therefore, they are often being delayed, which eventually causes danger of loss of competitiveness, expected profits, etc. On the other hand, efforts related to the implementation of changes, unfortunately, not always end up with success. Although it is difficult to find some universal rules or guidelines, however, some syntheses derived from years of experience may facilitate working out new strategies and yield some positive inspirations.

## **2. Necessary conditions**

Organizational changes, due to their unpredictable result, all by themselves bear resistance, which one should be prepared for. Such a resistance may find expression in reluctance, passive behaviours and sometimes even aggressive attitudes. In order to oppose them effectively, managers should be aware of the most typical reasons for this type of behaviours, which are listed below:

- A fear that affected by change one may lose something valuable,
- Lack of understanding of essence of changes and their personal implications,
- Conviction that changes make no sense for a company,
- Fossilization, lack of tolerance for any changes

These fears should be opposed to, the purposes of changes should be explained showing in detailed and documented manner their positive effects on individuals directly involved with them. At the same time, all the favourable circumstances for the implementation of changes should be considered, Some of them are:

- High level of discontent, crisis, tensions and pressure of the present situation,
- Satisfying knowledge of models or ideas of necessary changes, ex. Quality models according to *ISO 9000* or *TQM*,
- Alternative planning of process of changes with possibility of adjusting to any real life situations, behaviours etc., but without harm to a main goal which all is a desired and necessary change,
- Luck – this un measurable factor is always important in managers' practice.

## **3. Strategies of implementation**

Considering all the conditions described above, managers make strategic choices based on the range of initial preparatory work, the involvement of others (ex. Outside consultants) in carrying out the project. There is a varied

range of possible rates by which the changes are implemented<sup>2</sup>, from very fast, shock rates to almost imperceptible evolutionary changes spread over a long period of time, as shown in table 1.

Table 1.

**Different strategies of implementation of changes**

CHARAKTERISTICS OF CHANGES	ABRUPT CHANGES	CONTINUOUS CHANGES
DYNAMICS INITIATIVE FLOW OF DECISIONS PART OF THE LEADER  RESULTS ORGANISATIONAL LEVELS	Shock changes From the top Top – bottom Important  Rapid/considerable Strategy Structure Systems	Changes spread in time Universal initiatives Top – bottom/bottom – top Inconsiderable (initiating without controlling) Partial/unclear Systems Processes Culture: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management style</li> <li>• Values</li> <li>• skills</li> </ul>

Source: own research.

Abrupt changes require a detailed, overhead plan of operation, outstanding performance of a leader and focus on areas such as: organizational structure, assumed strategy and management system. Chances of implementing of this kind of changes are bigger (the more favourable is an arrangement of factors), and the management has a clear vision of a target model, the organization is supposed to reach. This kind of changes, the good example of which is the implementation of quality management system based on ISO 9000 standards in a company, usually require a lot of money, effort and time, and in many cases, the participation of outside consultants.

Slow, continuous changes, spread over many years do not require such a high leader’s involvement. Usually, they neither require a participation of consultants from outside of the company nor big capital outlays. Instead, they require a support and the active involvement of large groups of employees constantly looking for improvements at their workplace. It is a process of building a new culture around universally accepted superior values, through participation in solving problems and gaining new skills. In this case, the management is not under pressure of a present situation, there is no need for rapid solutions and, most of the time, there is no absolute certainty about the ultimate pathway to follow.

---

<sup>2</sup> M. Beer, R. A. Eisenstat, B. Spencer, *Why change programs don’t produce change*, “Hovard Business Review” No. 11 – 12, 1990, p. 22.

#### 4. Means and tools

The factors listed below are of great importance when choosing the strategy, the most suitable, for the changes:

- Kind and range of possibilities to identify obstacles,
- Current positions of initiators and opponents of changes,
- Level of initiator's knowledge of recognized threats and his determination in reaching the goal,
- Level of awareness of the fact that maintaining present solutions is more hazardous than the attempts to implement new ones.

Moreover, the process of changes requires a new spirit in the company<sup>3</sup>, frankness, freedom of speech and assurance of the fact that any critical voices will never be punished. Initiators of changes must, therefore, identify the factors mentioned above by means of making extensive analyses of situation at the starting point, of existing problems and their probable causes. For that purpose, a selection of diagnostic tools for identification of needs in the process of changes should be made (Fig. 1).

Today, the work teams stimulating employees' creativity are considered the most effective way to organize people in a company. Existing hierarchic organizational structures undergo considerable modification (obliteration of functionality) and become flatter due to the reduction of dependency levels. Employees are being regrouped from existing organizational structures into a structure based on real, natural processes of the company. A part of it may be people, who in previous structures, did not have any contact with each other. That may play a positive part in selection of employees for the task teams, implementation teams and in choosing the right tactics of dealing with these groups. The constant monitoring of situation development and reactions adequate to emerging threats are necessary here. The process carries on certain challenges along<sup>4</sup>. The employees making up a team are required to have multiple skills. The team must be able to manage the diagnostics of necessary changes as well. They should generally limit their assistance and programming activity and stimulate a discussion instead and, at the some time, mix with the team, become its member on equal terms. The individualism in management should be abandoned in favour of teamwork, solving problems by common effort.

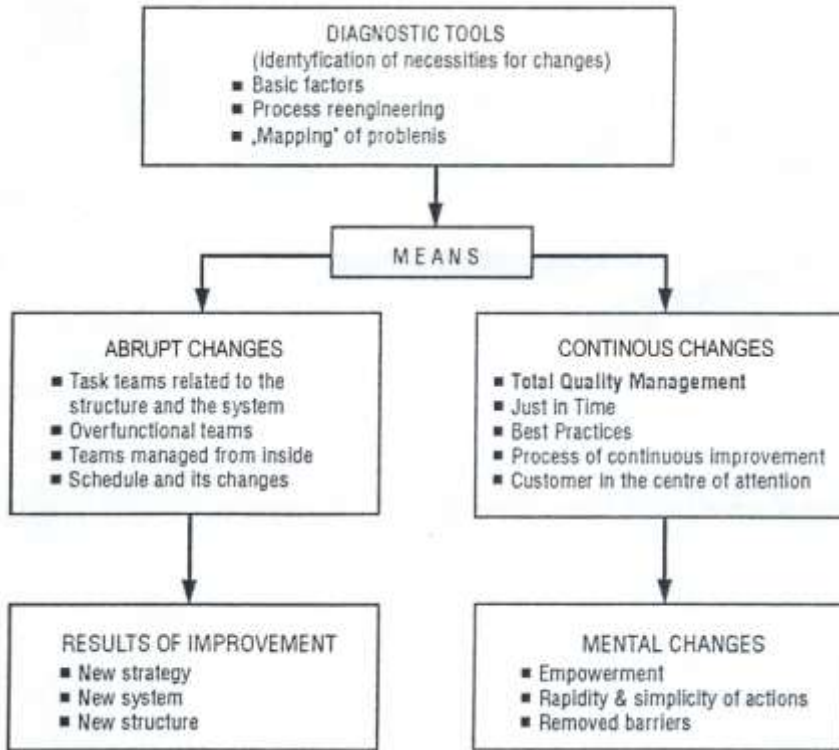
---

<sup>3</sup> G. Dosi, R. R. Nelson, S. G. Winter, *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000, p. 124.

<sup>4</sup> L. Spencer, S. Spencer, *Competence at work*, John Wiley & Sons Inc., New York 1993, p. 56.



Fig. 1. Classification of diagnostic tools

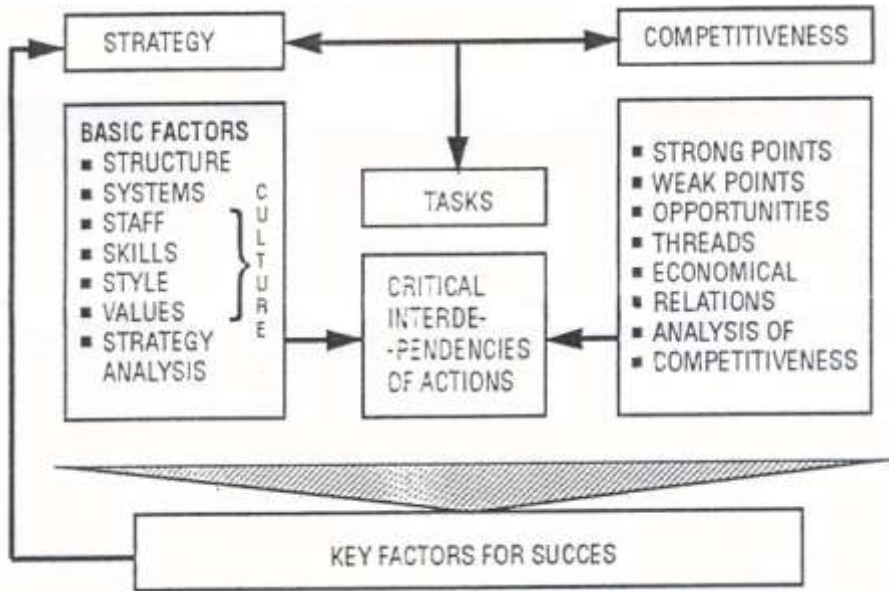


Source: own research.

Some of the diagnostic tools for identification of needs in process of changes are: a method of thorough analysis of seven basic factors of management (Fig. 2) and the processes of reengineering or “mapping” of problems.

The means used in the implementation of changes should be matched with the assumed rate of implementation. The correct balance of the mentioned above seven factors of management determines the effectiveness of a particular company. Changing one of them usually affects the remaining ones. Therefore, all of them should be considered jointly when implementing new strategies. Search for an optimal point is a manager’s continuous task. Some companies draw more attention to so called “soft” factors, which are: a style, employees, values and skills. The dominance of these factors may determine an organizational culture in a company. The remaining ones are “hard” factors, represented by: strategies, structures and systems. These are the factors that the company, trying to find their place in a competitive environment, focuses on. The essential elements of this competitiveness are: quality, reliability and durability of products, their prices, after-sale services etc.

Fig. 2. Interdependencies of the change tools



Source: own research.

The purpose of task analysis is the identification of critical factors and their interdependencies which determine a success of the enterprise. The idea is to put some of the employees or teams in a new, organizational context. Leaving them temporarily, without a manager in order to make them act on their own, may be very helpful. In this way, it may be determined if effectiveness of their actions depends mainly on the manager's skills. For example, several days' "tours" in the company surroundings can be organized for some of the managers, during which they can visit shops where "their" products are sold, get acquainted with problems in co-operating companies and meet personnel directly involved in sales of final products. An observation of "orphaned" employees will show their ability to manage a new situation. Their commitment and ability to take accurate and important decisions without a supervision can thus be evaluated<sup>5</sup>. While managers can get acquainted with all the problems existing within company's surroundings, their subordinates can see themselves in new roles and become encouraged to initiate necessary changes in the company. It may be then complemented with the system of rotation of the best employees around the company's leading departments, what will them

<sup>5</sup> R. R. Nelson, S. G. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, London 1982, p. 97.

understand which areas require a change, compare and evaluate various styles of management. Table 2 illustrates the rule of dependence of strategy changes on the competitiveness analysis and the company’s objectives detailed analysis.

Table 2.

**Basic factors of management**

1. STRATEGY	Ways of achieving competitive advantage
2. STRUCTURE	Ways of division of people and tasks and interrelated connections, principles of specialization and integration
3. SYSTEMS	Formal systems and procedures including: management system, planning system, wages system, logistic system, measurement system etc.
4. STAFF	Experience and competencies of employees, including: matching employees with tasks, specialization, paths of career, managing staff development, training, young employees integration
5. SKILLS	Experience in management, knowledge of technologies, special rights
6. STYLE	Style of management, also style of operational activities, style of employees co-operation (partnership), straight forwardness and honesty towards a customer
7. VALUES	Small number of propagated values, which act as a guide in evaluating what is right and what is wrong, helps to draw attention to important issues, ex. Iside customer, partnership etc.

Source: own research.

**5. The process of changes**

The authors of the book , based on research, state that basis for success in the implementation of changes focuses mainly on the company’s day-to-day problems, tasks and on the work as such. Instead of overhead, formalized and planned to the last detail program of changes, they suggest a critical path of transformation process with six special management’s interventions.

Critical Path of Process of Changes

1. Mobilizing and involving in a process of changes through united efforts in diagnosing the company’s problems.
2. Joint efforts in reaching new solutions and new vision of company in order to make it more competitive.
3. Making efforts to maintain and cultivate a consensus related to the implementation of a new vision.
4. Expanding of process of changes to manufacturing departments and functional divisions, however without exerting pressure.
5. Institutionalisation of changes by defining new policies, new systems, new procedures (ex. Quality management procedures), etc.
6. Motivating employees to become active and monitoring the process of changes.
7. Modifying assumptions and plan of action as problems occur.

According to this model, the starting point of any changes (if they are to be effective) is a clear formulation of problems. The management's role at this stage is to create the opportunity for a larger number of leaders to participate in making a diagnosis. In this case, it is very likely that they will identify themselves with the evaluation elaborated at this stage and more willingly participate in further actions.

The ideas of priorities created in the first stage are developed in the second one by formation of problem teams with the involvement of engineers and other very experienced employees. As a result of extensive analyses performed by these teams, more precise vision of a new solution is elaborated at this stage.

In the third stage, all the obstacles that threaten the proposed changes are recognized. Enthusiasts, neutral individuals and sometimes opponents of changes emerge here. This stage creates an opportunity for the individuals who are not capable of facing new challenges to change their position, and often the possibilities arise to speed up the implementation of new solutions where the team members show the greatest commitment.

The next, the fourth stage of process of changes includes the implementation of new ideas in manufacturing departments and other structures of the company. The work of the problem teams may be effective only if the departments that the teams work in, begin to revise old habits and attempt to adopt new solutions to everyday practice. An important element of this process is that the company's departments find their own ways of achieving the goals elaborated in previous stages without pressure from the top.

In the fifth stage, because of broadening scope of changes, an essential element becomes a system of a vertical communication in the company (top – bottom). The management usually notices that new solutions are implemented in many places that new people and new competencies appear. The initial evaluation of effects of implemented changes becomes possible. It is the right time to grant a formal status to the ones that have positive effects. The new functions, new people, new procedures and organizational solutions become more and more commonly accepted as new standards of the company's functioning.

In the following (the sixth) stage, the management should use all the available motivational tools to maintain and possibly intensify positive tendencies, remembering of constant monitoring of the company's actions. It is a management's task, but there should be a larger group of people constantly monitoring a current situation. The monitoring team may be the same as the board of directors or other top management forum.

Of course, the monitoring of company's current activities must correspond to the company's strategic planning. It is the last link of the process of changes of the critical path. And short-term and long-term operational tasks must take into account the current changing in time, situation of the company.

## Conclusion

The company's ability to react to a turbulent situation in the market or, in other words, the company's ability to adopt changes is, first of all, related to the management's intellectual preparation, which is generally a result of a constant self-improvement. This ability may also be a result of planned actions, as shown in this paper.

### BIBLIOGRAPHY:

- Beer M., Eisenstat R.A., Spencer B., *Why change programs don't produce change*, Harvard Business Review No. 11 – 12, 1990.
- Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G., *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Griffin R. *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2012.
- Hodgson G.M., *The mystery of the routine, The Darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change*, Revue Economique, 2003 Vol 54, No 2.
- Kotter J.P., *The general managers*, Free Press, New York 1982.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie, teoria I praktyka*, PWN, Warszawa 2010.
- Kuc B., Moczyłowska J., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, London 1982.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Spencer L., Spencer S., *Competence at work*, John Wiley & Sons Inc., New York 1993.
- Webber R.A., *Basic elements of managing organizations*, Homewood, Illinois 1979.

### Summary

Organizational changes (such as implementation of quality management systems according to ISO 9000 standards or TQM), due to their unpredictable result, all by themselves bear resistance, which one should be prepared for. Such resistance may find expression in reluctance, passive behaviours and sometimes even aggressive attitudes. In order to oppose them effectively, managers should be aware of most typical reasons for this kind of behaviours. The fears should be opposed to, the purposes of changes should be explained, showing in detailed and documented manner their positive effects on individuals directly involved with them. The company's ability to react to turbulent situation, or, in other words, company's ability to adopt changes is, first of all, related to the management's intellectual preparation, which is generally a result of constant self-improvement. This ability may also be a result of planning actions in the field of organizational structures, assumed strategies and management systems, as shown in this paper.

## **METODOLOGIA ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### *Streszczenie*

Zmiany organizacyjne (takie jak wprowadzenie system zarządzania jakością według norm ISO 9000 lub TQM) ze względu na ich nieprzewidywalny rezultat, już przez to samo wywołują opór, do którego należy być przygotowanym. Taki opór może się wyrażać w niechęci, biernych zachowaniach i czasami nawet w postawach agresywnych. Aby się im przeciwstawić efektywnie, menedżerowie powinni sobie zdawać sprawę z większości typowych przyczyn takich właśnie zachowań. Dlatego obawy powinny być rozwiewane, cele zmian powinny być wyjaśniane, prezentując dokładnie i w sposób udokumentowany ich pozytywne efekty dla osób w nie zaangażowanych. Zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na zmienną sytuację, albo innymi słowy, zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji zmian jest przede wszystkim zależna od przygotowania intelektualnego jego kadry zarządzającej, które z kolei jest rezultatem procesu stałego doskonalenia się. Ta zdolność może być także rezultatem zaplanowanych działań w sferze struktur organizacyjnych, zakładanych strategii i systemów zarządzania, takich jakie prezentuje niniejszy artykuł.

## **EKOLOGICZNE ASPEKTY W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM**

---

---

### **Wprowadzenie**

Występujące problemy związane z emisją zanieczyszczeń, odpadami produkcyjnymi oraz brakiem zainteresowania wyrobami nieprzyjawnymi dla środowiska wpływają w istotny sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Poszukiwanie możliwości zminimalizowania ich szkodliwego oddziaływania na środowisko przynosi im szereg korzyści zarówno w wymiarze ekologicznym, jak i ekonomicznym. Skutkiem tego coraz więcej przedsiębiorstw widzi w ochronie środowiska swoje cele i zadania strategiczne, dzięki którym może m.in. podnieść swoją wartość poprzez inwestycje w proekologiczne technologie minimalizujące ryzyko, budować ekomarkę poprzez nacisk na działania proekologiczne czy działać zgodnie z zasadami Ekologicznej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. Environmental Corporate Social Responsibility - ECSR). Proekologiczne nastawienie wpływa także na poprawę wizerunku (budowę ekowizerunku) w oczach społeczności lokalnych, wzrost zaufania do przedsiębiorstw. W działaniach proekologicznych przedsiębiorstwa poszukują też możliwości wyróżnienia oraz pomocy na rzecz skutecznego pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych, na inwestycje w obszarze ochrony środowiska oraz innowacji technologicznych.

Artykuł ma na celu ukazanie związku, jaki istnieje pomiędzy problematyką z zakresu ochrony środowiska a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. W artykule postawiono tezę, że współcześnie podejmowanie działań służących ochronie środowiska i podnoszeniu jakości życia stanowić powinno jeden z podstawowych wymiarów prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności.

---

\* *Institut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.*

Celowi pracy podporządkowany został jej układ. Na początku przybliżono różnice występujące pomiędzy przedsiębiorstwami tradycyjnymi a przedsiębiorstwami ukierunkowanymi prośrodowiskowo. Następnie ukazano uwarunkowania ekologiczne funkcjonowania przedsiębiorstw, przedstawiono strategię przedsiębiorstw ukierunkowane prośrodowiskowo. W końcowej części artykułu opisano wybrane działania prośrodowiskowe podejmowane przez przedsiębiorstwa.

Praca ma charakter teoretyczny. Wykorzystane źródła to istniejący materiał teoretyczny zawarty w literaturze dotyczącej poruszanej problematyki.

## **1. Przedsiębiorstwo tradycyjne a przedsiębiorstwo ukierunkowane prośrodowiskowo**

Podejmując się omawiania prośrodowiskowego funkcjonowania przedsiębiorstwa należy zwrócić się ku korzeniom, czyli określić, czym zajmuje się przedsiębiorstwo w ujęciu tradycyjnym, jakie stawia sobie główne cele, jak jest zarządzane.

Przedsiębiorstwo definiować można na wiele sposobów. W tradycyjnie rozumianej teorii organizacji i zarządzania przyjmuje się, że jest ono względnie autonomiczną organizacją dążącą do osiągnięcia korzyści ekonomicznych i składającą się co najmniej z jednej jednostki regulującej działalność gospodarczą. Należy zwrócić również uwagę na fakt, iż w ujęciu tradycyjnym przedsiębiorstwa po stronie nakładów ujmuje się podstawowe czynniki wytwórcze, zaś po stronie wyników produkty, usługi powstałe w procesie produkcji, świadczenia usług.

Widoczne staje się zatem, że w tak rozumianym przedsiębiorstwie pomijane są bardzo istotne aspekty, bez których trudno jest sobie wyobrazić jego nowoczesne funkcjonowanie. Dzięki spojrzeniu na przedsiębiorstwo nie tylko pod kątem ekonomicznym ale i ekologicznym zauważamy, że ekologiczne rozumienie przedsiębiorstwa wykracza daleko poza podejście tradycyjne.

Przedsiębiorstwo będące istotnym elementem procesów ekonomicznych i całokształtu życia gospodarczego jest także elementem składowym naturalnych cykli obiegu materii, pobierając ją do procesu wytwórczego i przekazując w postaci produktów oraz zanieczyszczeń do środowiska społecznego i przyrodniczego. Zatem rozpatrując sam proces produkcji koniecznym jest po stronie nakładów ujęcie również zasobów przyrody, które rozumiane są nie tylko jako zasoby mineralne, czy nośniki energii, ale także jako przestrzeń geograficzna, zdolność asymilacyjna środowiska przyrodniczego (posiadane przez przedsiębiorstwo prawo do emisji określonych zanieczyszczeń). Po stronie wyników zaś obok produktów finalnych pojawiają się zanieczyszczenia,



odpady oraz ryzyko wywołane działalnością produkcyjną i użytkowaniem produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo.

Kolejną rzeczą, na którą należy zwrócić uwagę jest odniesienie się do zakresu podejmowanej analizy. W podejściu tradycyjnym analizie poddawana jest głównie faza wewnątrzzakładowa tworzenia produktu, która przebiega w samym przedsiębiorstwie. Pomijane są za to wszelkie analizy dotyczące faz pozyskiwania surowców, energii, wytwarzania półproduktów, jak również te, które występują po wytworzeniu produktu a związane są z dystrybucją, konsumpcją, utylizacją pozostałości produktu. Widać zatem, że w podejściu tradycyjnym brakuje analizy tych faz, w których w dużej mierze generują się, uwidaczniają znaczące problemy, czyli w fazie przed- i poprodukcyjnej. Skutkami takiej ignorancji są m. in.: obciążenie społeczeństwa kosztami wynikającymi z konieczności likwidacji środowiskowych skutków przygotowania produkcji i konsumowania jej efektów, niebezpieczeństwo powstania nieprzewidywalnych na szczeblu przedsiębiorstwa barier ekologicznych. Koniecznym jest zatem poszerzenie tradycyjnej analizy w zakresie produkcji dóbr, świadczenia usług doprowadzając do tego, aby ujęty w niej został cały cykl życia produktu. Analiza pełnego cyklu życia produktu stwarza możliwości rozpoznania zarówno ryzyka, zagrożeń, jak i szans. To zaś prowadzi do kooperacji, w ramach których przedsiębiorstwo wiąże się wspólnymi celami z podmiotami działającymi w sferze handlu, konsumentami, producentami, dostarczycielami surowców czy półproduktów, przedsiębiorstwami utylizacyjnymi<sup>1</sup>.

## 2. Uwarunkowania ekologiczne funkcjonowania przedsiębiorstwa

W obecnych czasach przedsiębiorstwo, które działa w warunkach gospodarki rynkowej, chcąc utrzymać się na rynku, być bardziej konkurencyjnym powinno brać pod uwagę uwarunkowania ekologiczne.

Przez długi czas przedsiębiorstwa uwzględniały w swoim funkcjonowaniu podstawowe bariery środowiskowe tzw. pierwszego i drugiego stopnia, jednak dzisiaj każde chcące liczyć się na rynku przedsiębiorstwo - przedsiębiorstwo nowoczesne, za uwarunkowania ekologiczne przyjmuje także działania, które związane są z ekologicznym image'em przedsiębiorstwa, pozycją rynkową i zobowiązaniami, jakie każde przedsiębiorstwo ponosi z tytułu użytkowania środowiska przyrodniczego (np. opłaty i kary).

Uwarunkowania pierwszego stopnia w sposób znaczący wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, na jego efektywność, umiejętność kon-

---

<sup>1</sup> S. Czaja, A. Becla, *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 238-240.

kurowania o dostęp do rzadkich zasobów z innymi przedsiębiorstwami na rynku. Rzadkość czynników wytwórczych (surowców, nośników energii) zmusza przedsiębiorstwa działające w warunkach gospodarki rynkowej do racjonalnego ich wykorzystywania. Konieczne jest zatem podjęcie przez nie stałej racjonalizacji przejawiającej się głównie wprowadzaniem rozwiązań ograniczających koszty. Łączy się to także z postępowaniem technicznym i organizacyjnym, również oszczędzającym zasoby środowiska przyrodniczego.

Ograniczenia środowiskowe drugiego stopnia związane są z koniecznością wykorzystywania asymilacyjnej pojemności środowiska przyrodniczego. W każdym procesie produkcji oprócz dobra finalnego powstają produkty uboczne, zanieczyszczenia, które niekorzystnie wpływają na środowisko przyrodnicze obciążając je. Wielkość i rodzaj zanieczyszczeń jest ściśle związana z rodzajem działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Istotnym jest także zwrócenie uwagi na fakt, że w przyrodzie obowiązuje prawo zachowania masy/energii, które mówi, że masa materii stanowiącej wejście procesu produkcyjnego musi być równa masie opuszczającej go. Należy zatem przy prowadzeniu, procesu produkcyjnego zwracać uwagę na zanieczyszczenia, jakie się podczas niego wytwarzają. Ich znaczenie jest związane z rodzajem substancji, ich uciążliwością i rodzajami emisji. Bariera tego typu pojawia się wówczas, gdy istnieje system pojemności asymilacyjnej środowiska i występuje ograniczenie dostępu do korzystania z niej. Takie uwarunkowania ekologiczne związane są z istnieniem prawno-ekonomicznego mechanizmu internalizacji kosztów środowiskowych efektów zewnętrznych.

Konsekwencjami istnienia tych uwarunkowań, bezpośrednio przekładającymi się na ekonomiczność przedsiębiorstwa, jest generowanie bieżących zobowiązań (opłat) za prawo do korzystania z pojemności asymilacyjnej przedsiębiorstwa lub kary za jego brak, czy przekraczanie określonych standardów, norm. Przedsiębiorstwo za prawo do emitowania określonych zanieczyszczeń może zostać obciążone finansowo m. in. podatkami, opłatami kompensacyjnymi, zbywalnymi prawami emisji czy też karami, w przypadku, gdy naruszone zostaną przepisy ochrony środowiska<sup>2</sup>.

Kolejna grupa uwarunkowań ekologicznych dotyczy funkcjonowania tzw. przedsiębiorstwa nowoczesnego, nastawionego na rozwój, przyszłościowego. Takie przedsiębiorstwo oprócz typowych uwarunkowań ekologicznych będzie dostrzegać niezwykle istotne nowe determinanty, które wynikają m. in. z nabierających coraz większego znaczenia czynników społeczno-świadomościowych (w kontekście uwarunkowań ekologicznych szczególnego znaczenia nabiera wzrost świadomości ekologicznej interesariuszy przedsię-

---

<sup>2</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Ochrona środowiska a integracja europejska. Doświadczenia polskie*, Difin, Warszawa 2012, s. 34-35.

biorstwa). Coraz bardziej wyedukowane ekologicznie społeczeństwo, o zwiększającej się świadomości ekologicznej większą wagę przywiązywać zaczyna nie tylko do jakości i ceny wyrobu, ale równie istotnym czynnikiem staje się oddziaływanie na środowisko przedsiębiorstwa, które wytwarza określony produkt, czyli jego postawa w stosunku do środowiska przyrodniczego. Dotyczy to zatem takich działań przedsiębiorstwa jak dbałość o minimalizowanie negatywnego oddziaływania na środowisko poprzez ograniczenie emisji zanieczyszczeń, wzrost wykorzystania surowców i nośników energii, rozszerzanie produkcji dóbr ekologicznych wraz z uzyskiwaniem znaków ekologicznych na te dobra. Jeśli przedsiębiorstwa przyjmą właśnie taką postawę w stosunku do środowiska przyrodniczego i połączą to umiejętnie z działaniami marketingowymi, wówczas uzyskają zupełnie nowy image, wizerunek ekologiczny - postrzegane będą jako przedsiębiorstwa przyjazne środowisku naturalnemu. Taki odbiór przedsiębiorstwa przez otoczenie stanowi poważny czynnik umocnienia jego pozycji na rynku. Nasilająca się: moda na „ekologiczność”, polityczna nośność haseł ekologicznych, umacnianie się ruchów ekologicznych z pewnością wpływa na bieżące zachowania podmiotów gospodarczych, jak i ich strategie długookresowe.

Przedsiębiorstwa, które ujmują uwarunkowania ekologiczne w swoich strategiach powinny kierować się przesłanką, zgodnie z którą winno nastąpić zintegrowanie celów ekologicznych z celami ekonomicznymi, społecznymi a także z tzw. techniczno-produkcyjnymi (tablica 1). W ten sposób cele ekologiczne będą stanowiły integralną część kierowania przedsiębiorstwem.

Tablica 1.

**Hierarchia celów głównych przedsiębiorstwa**

Cel główny przedsiębiorstwa przetwianie i rozwój			
Cele ekonomiczne	Cele techniczno-produkcyjne	Cele społeczne	Cele regionalne i ekologiczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• długo i krótkoterminowy zysk</li> <li>• poprawa pozycji na rynku</li> <li>• wzrost produktywności</li> <li>• innowacyjność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maksymalizacja produkcji</li> <li>• poprawa jakości</li> <li>• reprodukcja zasobów kapitałowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaspokojenie potrzeb rynku</li> <li>• wzrost zarobków załogi</li> <li>• poprawa warunków pracy</li> <li>• wzrost satysfakcji pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój infrastruktury</li> <li>• aktywizacja regionu</li> <li>• ochrona i odnowa środowiska</li> <li>• racjonalizacja wykorzystania zasobów</li> </ul>

Źródło: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. I, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997, s. 108.

### 3. Strategie środowiskowe przedsiębiorstw

Pojęcie strategii ochrony środowiska pojawiło się w II połowie wieku XX i było konsekwencją rozwoju świadomości ekologicznej społeczeństw i organizacji. Ulegały one na przestrzeni lat ewolucjom, od strategii rozcieńczenia, poprzez filtrowanie, neutralizację odpadów, recykulację, do strategii minimalizacji odpadów i strategii „Czystszej Produkcji”. Współczesne strategie ochrony środowiska noszą miano „strategii środowiskowych”. Są one określane i realizowane w wielu przedsiębiorstwach wytwórczych. Charakteryzują się tym, że:

- są spoiwem różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- wskazują co przedsiębiorstwa powinny robić, aby zmniejszyć swoją uciążliwość dla środowiska naturalnego.

Istotnym jest, aby strategia środowiskowa była realna i możliwa do wdrożenia tzn. organizacja powinna posiadać zasoby do jej realizacji, aby była proaktywna, czyli wybiegała w przyszłość. Przedsiębiorstwa, które zmierzają w kierunku realizacji strategii ochrony środowiska powinny wzorować się na założeniach dynamicznego modelu ochrony środowiska<sup>3</sup>.

Tablica 2.

#### Podział strategii ochrony środowiska w ujęciu rynkowym

Strategia	Opis
<b>Pasywna</b>	Skupienie się na przestrzeganiu przez przedsiębiorstwa jedynie niezbędnych wymogów środowiskowych (prawnych, ekonomicznych), celem nie narażenia go na sankcje karne i na pogorszenie jego wizerunku.
<b>Defensywna</b>	Celem tej strategii jest: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stopniowe wycofanie z rynku produktów, które nie spełniają norm ekologicznych,</li> <li>• częściowa rezygnacja z przestrzanych technologii.</li> </ul>
<b>Innowacyjna</b>	Strategia zorientowana na ekologizację procesów produkcyjnych i wyrobów, w tym na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• poszukiwanie i wdrażanie nowych technologii,</li> <li>• tworzenie zamkniętych obiegów produkcyjnych,</li> <li>• wytwarzanie ekologicznie bezpiecznych produktów,</li> <li>• wykorzystywanie ewentualnych odpadów jako surowców wtórnych.</li> </ul>
<b>Ofensywna</b>	Strategia zorientowana na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• czystsza produkcję,</li> <li>• prośrodowiskową strukturę i styl zarządzania,</li> <li>• prośrodowiskowy marketing,</li> <li>• kulturę ekologiczną organizacji.</li> </ul>

Źródło: I. Kulas, J. Kusztal, *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000, s. 57-58.

<sup>3</sup> B. Gajdzik, B. Jama-Labusek, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 45.

Istnieje wiele różnorodnych klasyfikacji strategii środowiskowych. Jednym z najczęściej wykorzystywanych jest podział strategii ochrony środowiska w ujęciu rynkowym, których charakterystykę przedstawiono w tablicy 2.

W przedsiębiorstwach najbardziej pożądanymi strategiami są te, które zapewniają im rozwój w obszarach: ekonomicznym, społecznym, jak i środowiskowym. Strategia środowiskowa oraz ta związana z odpowiedzialnością społeczną może być zaimplementowana do celów głównych przedsiębiorstwa. Tego typu cele stają się często integralnym filarem jego działalności, szczególnie w branżach uciążliwych dla środowiska, mających także duży wpływ na społeczeństwo (zarówno w zakresie ochrony środowiska, jak i w zakresie tworzenia miejsc pracy, organizacji inicjatyw prospołecznych itp.), np.: wytwarzanie ciepła i energii elektrycznej, górnictwo, przemysł metalurgiczny, przemysł wydobywczy, produkcja cementu, rafinacja ropy, przemysł chemiczny, gospodarka komunalna<sup>4</sup>.

W kontekście systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem na uwagę zasługuje strategia restrukturyzacyjna w ujęciu dynamicznym. Jest ona procesem permanentnego usprawniania, ciągłego doskonalenia produkcji oraz usprawniania pracy. Wdrażanie tej strategii może wymagać rozbudowania struktur i procedur kontrolnych, składających się na „system wczesnego ostrzegania”. Kryteriami efektywności w przypadku niniejszej strategii są różnego rodzaju wskaźniki diagnostyczne, np.: dotyczące stopnia wykorzystania czynników wytwórczych, wydajności pracy, jakości wyrobów, usług, wskaźniki rentowności, płynności finansowej, zadłużenia i wiele innych<sup>5</sup>.

#### 4. Wybrane działania prośrodowiskowe podejmowanie przez przedsiębiorstwa

Używając terminu działania prośrodowiskowe koniecznym wydaje się jego przybliżenie<sup>6</sup>. J. Adamczyk prośrodowiskową orientację przedsiębiorstwa określa jako tą związaną z jego długookresowym funkcjonowaniem oraz z decyzjami strategicznymi<sup>7</sup>. Do działań prośrodowiskowych zaliczono zatem:

- redukcję zużycia zasobów środowiska,

---

<sup>4</sup> J. Górzyński, *Podstawy analizy środowiskowej wyrobów i obiektów*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2007, s. 33-61.

<sup>5</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa- Kraków 2000, s. 58-60.

<sup>6</sup> W literaturze przedmiotu, oprócz określenia działania „prośrodowiskowe”, używa się również pojęcia działania „proekologiczne” - trudno doszukać się jednoznacznego ich rozgraniczenia, często są one traktowane jako pojęcia zamiennie – dotyczy to także niniejszego artykułu.

<sup>7</sup> J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 78-83.

- strategię obrotu wtórnego,
- zastępowanie technologii szkodliwych dla środowiska bezpiecznymi,
- nieszkodliwą dla środowiska ofertę produktów,
- strategię eliminacji szkód wyrządzonych środowisku.

Zaangażowanie proekologiczne przedsiębiorstw przejawia się w różny sposób. Część podmiotów wdraża systemy zarządzania środowiskowego zgodnych z wymogami międzynarodowych norm serii ISO 14000 (w szczególności normy ISO 14001), bądź systemu EMAS (*Environmental Management and Audit Scheme*) obowiązującego w krajach Unii Europejskiej<sup>8</sup>.

Norma ISO 14001 i EMAS skierowane są do wszystkich organizacji, których celem jest usprawnienie działalności środowiskowej, stałe ograniczanie negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne. Organizacje takie w sposób ciągły monitorują swoją działalność, świadczone usługi i wytwarzane wyroby oraz identyfikują związane z nimi znaczące aspekty środowiskowe. Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 jest krokiem w kierunku rejestracji w systemie EMAS.

Różnica między EMAS a ISO 14001 polega na tym, że w przypadku EMAS organizacje są zobligowane do wykonania wstępnego przeglądu środowiskowego, opracowania i opublikowania deklaracji środowiskowej, aktywnego włączenia pracowników w proces zarządzania środowiskowego i zapewnienia otwartego dialogu ze społeczeństwem. W przypadku normy ISO 14001 kwestie te są dobrowolne. Inną istotną różnicą jest to, że rejestracji końcowej w systemie EMAS dokonuje Organ Administracji Państwowej, funkcją weryfikatora jest jedynie poświadczenie, że informacje zawarte w deklaracji środowiskowej są zgodne z prawdą, a sposób zarządzania spełnia wymagania rozporządzenia EMAS. Ze względu na fakt, że w procedurę rejestracji EMAS zaangażowane są organy administracji (odpowiedzialne za nadzór nad spełnianiem prawnych wymagań) uważa się, że organizacje posiadające EMAS muszą przykładać większą wagę do zgodności z prawem<sup>9</sup>. Bez względu na to, na wdrożenie jakiego systemu zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwo się zdecyduje,

---

<sup>8</sup> W wyniku prac Komisji Europejskiej i państw członkowskich przygotowano nowelizację Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ek zarządzenia i audytu we Wspólnocie (EMAS) zwane również EMAS III, które zostało opublikowane 22 grudnia 2009 r. w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej L 342 (tom 52). Rozporządzenie EMAS III weszło w życie 11 stycznia 2010 r. W Polsce system EMAS opiera się (poza samym Rozporządzeniem) na ustawie z dnia 12 marca 2004 roku o krajowym systemie ek zarządzenia i audytu (EMAS) [Dz.U. Nr 70 poz. 631 z późn.zm.] a także na trzech aktach wykonawczych Ministra Środowiska.

<sup>9</sup> *Znormalizowane systemy zarządzania*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 69-134.

należy pamiętać, że zapewnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa przyjaznego środowisku naturalnemu wymaga spełnienia pięciu podstawowych zasad:

1. Przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować problemy i zapewnić akceptację systemu zarządzania środowiskiem jako narzędzia do efektywnego rozwiązywania tych problemów oraz opracować politykę środowiskową.
2. Przedsiębiorstwo powinno sformułować plan realizacji tej polityki.
3. Przedsiębiorstwo powinno rozwinąć swoje możliwości i mechanizmy konieczne do utrzymania zgodności z polityką oraz osiągnięciami zamierzeń i celów.
4. Przedsiębiorstwo powinno mierzyć, monitorować i oceniać swoje oddziaływanie na środowisko.
5. Przedsiębiorstwo powinno weryfikować i stale ulepszać swój system zarządzania środowiskowego mając na względzie cel, jakim jest ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko.

Innym rozwiązaniem jest uczestnictwo w programach pro środowiskowych. Jednym z nich jest Program Czystszej Produkcji, którego celem jest ciągle stosowanie prewencyjnej strategii ochrony środowiska, aby zminimalizować występowanie zagrożeń dla ludzi i środowiska, jakie niosą procesy produkcyjne i wyroby<sup>10</sup>. Istnieją także programy specyficzne, stosowane w poszczególnych branżach. Przykładem jest tu Program Odpowiedzialność i Troska (Responsible Care), w którym dobrowolnie uczestniczą przedsiębiorstwa chemiczne angażując się w: działania zapewniające realizację zasad ekoetyki, poprawę warunków pracy, wzrost bezpieczeństwa funkcjonowania instalacji wytwórczych oraz utrzymują stały kontakt z otoczeniem<sup>11</sup>. Przedsiębiorstwa, które wdrażają wytyczne programu i prowadzą swoją działalność zgodnie z wymogami zapewniającymi bezpieczeństwo i zdrowie ludności oraz przyjazny stan środowiska naturalnego zobowiązują się do:

- Przyjęcia świadomej odpowiedzialności za bezpieczeństwo ludzi i stan środowiska w sposób całkowicie dobrowolny, niewymuszony przez normy i przepisy prawne.
- Uznania w pierwszej kolejności: aktywności osobowej ludzi, przemysłowych zmian organizacyjnych i umiejętnego zarządzania, za czynniki zasadnicze w osiągnięciu dostrzegalnej zmiany w podejściu do spraw bezpieczeństwa i ochrony środowiska.
- Uznania za priorytet poszukiwania środków i ich przeznaczenia na stopniową modernizację zakładu prowadzącą do oszczędności energii,

---

<sup>10</sup> T. Fijał, *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 34-68.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 68-72.

zmniejszenia produkcji odpadów, ścieków, emisji zanieczyszczeń do powietrza.

- Wzajemnego powiązania zakładów i społeczności lokalnej w kierunku wypracowania systemu współpracy i współodpowiedzialności za bezpieczeństwo i właściwy stan środowiska.
- Propagowania Programu „Odpowiedzialność i Troska” oraz zasad wiodących wśród jednostek produkcyjnych nie zrzeszonych w Polskiej Izbie Przemysłu Chemicznego, a także na zewnątrz w pozostałych krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

Działania proekologiczne podejmowane przez przedsiębiorstwa przynoszą im wiele korzyści. Są to między innymi: racjonalna gospodarka surowcami i zasobami, oszczędności materiałów i zasobów, zmniejszanie ilości odpadów, podniesienie zyskowności, zgodność z przepisami, eliminacja kar, zmniejszenie opłat, możliwość korzystania z preferencyjnych kredytów, wzrost świadomości proekologicznej, obniżenie stawek ubezpieczeniowych, zwiększenie bezpieczeństwa pracy, łatwiejsze usuwanie niezgodności w organizacji, polepszenie pozycji w oczach inwestorów, wzrost konkurencyjności, lepszy stan środowiska naturalnego, poprawa image przedsiębiorstwa, lepsze stosunki ze społecznością lokalną, utrzymanie klientów i zyskanie nowych odbiorców<sup>12</sup>.

Praktyka gospodarcza wskazuje jednak, że znaczna część przedsiębiorstw nie przejawia dużego zaangażowania w kierunku podejmowania dobrowolnych działań służących ochronie środowiska, podnoszących jakość życia obywateli. Nadal duża ich część stawia cele ekonomiczne ponad środowiskowe czy społeczne, a ich działalność proekologiczna jest w znacznej części przypadków wymuszona przez prawo. Takie podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw w ciągle, dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej uznać należy za krótkowzroczne. Tylko podmioty, które będą nadążać za zmianami na rynku, wyprzedzać je mają szansę na rozwój, a ich postawa proekologiczna, prospołeczna może stanowić zasadniczy element ich przewagi konkurencyjnej. Stąd też świadomi przedsiębiorcy oprócz wykorzystywania mechanizmów, narzędzi już funkcjonujących (opisanych powyżej) nadal poszukują nowych możliwości, które pozwolą im w większym zakresie ukierunkowywać swoje działania na realizację zasad zrównoważonego rozwoju.

Jedną z dróg może być wdrażanie przez przedsiębiorstwa standardów społecznie odpowiedzialnego biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR), inną bardziej złożoną może być skupienie się na wdrażaniu, bądź tworzeniu ekoinnowacji tj. opracowaniu zrównoważonych rozwiązań, które

---

<sup>12</sup> K. Lisiecka, A. Kubasik, *Środowisko w globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 14-15.



pozwolą lepiej wykorzystać cenne zasoby oraz ograniczyć negatywne oddziaływanie gospodarki na środowisko, w konsekwencji przyczyniać się do ekologicznego wzrostu gospodarczego. Jednak działania takie pomimo, iż są coraz mocniej propagowane, nie mają jeszcze zbyt dużego przełożenia na praktykę gospodarczą. Z pewnością koniecznym jest tu położenie znacznego nacisku na edukację przedsiębiorców (choćby z zakresu podstawowych narzędzi CSR), podniesienie ich stanu świadomości ekologicznej, społecznej, przemawiania do przedsiębiorców poprzez pryzmat korzyści, jakie mogą uzyskać z wykorzystania określonych narzędzi, metod, pomoc merytoryczna oraz wsparcie finansowe w realizacji powyższych przedsięwzięć.

## Podsumowanie

Zagadnienia zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska w coraz większym stopniu determinują prowadzenie i podejmowanie działalności gospodarczej. W obecnych czasach zauważalny jest wzrost znaczenia problematyki ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystywania zasobów naturalnych przez podmioty gospodarcze, w szczególności przedsiębiorstwa. W dobie zmniejszających się zasobów i wzrastającego zanieczyszczenia środowiska koniecznym jest zwrócenie szczególnej uwagi na efektywność gospodarowania nimi. Przedsiębiorstwa nowoczesne konstruując swoje działania długookresowe coraz częściej biorą pod uwagę obok uwarunkowań ekonomicznych także szeroko rozumiane uwarunkowania ekologiczne.

Pozwala im to na sformułowanie określonych strategii, także tych w odniesieniu do środowiska naturalnego.

Uwzględnienie w przedsiębiorstwach, (obok aspektów ekonomicznych, innowacyjnych i technologicznych) działań na rzecz ochrony środowiska, a w szczególności czystych i przyjaznych technologii, wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego pozwala im na uzyskanie szeregu korzyści, umocnienia pozycji na rynku bądź też zwiększenia na nim swojego udziału.

Dodając do funkcjonowania przedsiębiorstwa obok wymiaru ekonomicznego, społecznego wymiar ekologiczny otrzymujemy pełniejszy, rzeczywisty jego obraz.

## BIBLIOGRAFIA:

- Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Czaja S., Becla A., *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Fijał T., *Ekologiczne i ekonomiczne efekty realizacji strategii czystszej produkcji w wybranych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

- Gajdzik B., Jama-Labusek B., *Analiza strategiczna w procesie zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
- Górzyński J., *Podstawy analizy środowiskowej wyrobów i obiektów*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2007.
- Kulas I., Kusztal J., *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000.
- Lisiecka K., Kubasik A., *Środowisko w globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Mazur-Wierzbicka E., *Ochrona środowiska a integracja europejska. Doświadczenia polskie*, Difin, Warszawa 2012.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, cz. I*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa- Kraków 2000.
- Znormalizowane systemy zarządzania*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

### **Streszczenie**

W latach osiemdziesiątych XX wieku zaczęły pojawiać się w dyscyplinach zajmujących się funkcjonowaniem przedsiębiorstwa nowe rozwiązania i koncepcje, które poruszały ekologiczny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Doprowadziło to do wzrostu rzeczywistego, autentycznego znaczenia uwarunkowań ekologicznych zarówno w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki. Pozwoliło to na wykształcenie się strategii ekologicznej funkcjonowania przedsiębiorstwa, włączenia zarządzania proekologicznego do systemu zarządzania przedsiębiorstw. Patrząc na tę problematykę szerzej zauważalnych jest wiele płaszczyzn, na których można rozpatrywać prośrodowiskowość przedsiębiorstwa. Dotyczy to m.in.: wykreowania przez przedsiębiorstwa wizerunku proekologicznego; identyfikacji ekologicznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa wraz z identyfikacją otoczenia; określenia istotnych ekologicznie dziedzin działania przedsiębiorstwa czy wreszcie proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Zwracając uwagę na ważność powyżej przedstawionej tematyki w artykule podjęto próbę ukazania związku, jaki istnieje pomiędzy problematyką z zakresu ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystywania zasobów a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Celowi temu podporządkowane zostały kolejne części pracy. Na początku przedstawiono podejście tradycyjne i ekologiczne do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Następnie podkreślono znaczenie strategii środowiskowych dla podejmowanej przez przedsiębiorstwa różnorodnej działalności proekologicznej, której charakterystyki dokonano w dalszej części artykułu.

Praca ma charakter teoretyczny. Wykorzystane źródła to istniejący materiał teoretyczny zawarty w literaturze dotyczącej poruszanej problematyki.

## **ECOLOGICAL ASPECTS IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

### *Summary*

The article places an emphasis on the importance of environmental issues. It attempts to present the correlation among issues relating to environmental protection, efficient use of resources and functioning of enterprises that (according to neoclassical theory) strive after profit maximization. Particular sections of the paper will be dedicated to this objective. At first, traditional and ecological approaches to the functioning of enterprise will be presented. Environmental factors determining this functioning will be discussed. Then, the importance of environmental strategies for ecological activity undertaken by firms will be emphasized. Finally, ecological activity in question will be characterized in subsequent section of the article.



## WARUNKI GOSPODAROWANIA W POLSCE WOBEĆ DECYZJI FINANSOWYCH FIRM. WYBRANE UWARUNKOWANIA EKONOMICZNE I RYNKOWE

---

---

### Wprowadzenie

Dla firm i gospodarki najważniejszymi zmiennymi ekonomicznymi są warunki na rynku finansowym, koszty i zyski (rzeczywiste i potencjalne). Wiele polskich firm ma ograniczony dostęp do kapitału na inwestycje oraz niski kapitał własny. Dofinansowanie tych firm oraz wprowadzenie odpowiedniej polityki zarządzania, promocji i organizacji pozwala na rozwój firm i wykorzystanie potencjału. Od wielu lat ważne jest finansowanie zewnętrzne – kredytowe, unijne, samorządowe, instytucji i firm, korporacji zagranicznych. Dzięki tym inwestycjom wprowadzono wiele zmian, szczególnie w zakresie procesu produkcji, ochrony środowiska, energooszczędności, innowacji produktowych i materiałowych. Zmiany te wymagają znacznych nakładów finansowych, mają dodatnią stopę zwrotu dopiero w długim okresie.

Hipoteza pracy: Decyzje finansowe firm opierają się o finansowanie zewnętrzne – cele i programy. Jako pytanie badawcze zaprezentuję: Jak uwarunkowania ekonomiczne i rynkowe wpływają na finansowanie i decyzje finansowe firm.

Poprzez analizę danych GUS, PAIiZ, Gemius i NBP wskażę kierunki zmian, rozwoju i modernizacji w oparciu o możliwości i perspektywy finansowe. Zaprezentuję programy o zasięgu krajowym i międzynarodowym, wpływające na decyzje finansowe polskich firm. Budowanie działalności sektorów i branż jest mocno zależna od mody, kierunków zmian i standardów Polski, UE i Europy. W oparciu o raport: Godlewska-Majkowska, H.. *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2012* (Centrum analiz regionalnych i lokalnych, Warszawa) zaprezentuję przeszłe i obecne kierunki inwestycji. Publikacja *List of major foreign investors in Poland 2012* (Polish Information and Foreign Investment Agency, Warszawa 2012) będzie podstawą do prezentacji zaangażowania

---

\* Doktorantka Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

żowania inwestorów zagranicznych w Polsce i znaczenia dla firm ich decyzji. Dane Instytutu Badań Strukturalnych oraz GUS są prowadzone, aby ocenić przeszłą, obecną sytuację oraz przyszłą perspektywę dla kraju, rynku, firm i ich decyzji finansowych. Raport: *Sytuacja na rynku kredytowym* (Narodowy Bank Polski, Warszawa 2012) jest przydatny dla określenia kierunków polityki finansowej w Polsce (dla banków i firm). Publikacja: *Wykorzystanie rynku internetowego* (GEMIUS, Warszawa 2012) pozwala zaprezentować politykę i zmiany na rynku online, rynku internetowym. Rynek ten jest od wielu lat ważnym kierunkiem inwestycji, modernizacji i zmian. Perspektywy rozwoju są nadal wysokie. Rynek IT i online jest dynamicznie rozwijającym się rynkiem, który pozwala na szeroką reklamę, rozwój i rozbudowę na rynku polskim, UE i Europy. Decyzje finansowe firm często dotyczą IT, rynku internetowego i online.

Inwestycje w reformy gospodarki i gospodarowania dotyczą oprogramowania IT, sprzętu komputerowego i mobilnego, rynku online i rynku informacji. Firmy przeznaczają znaczne wydatki na IT i innowacje IT. Wiele firm wykorzystuje rynek online jako pośrednika, jako rynek sprzedaży, promocji, współpracy krajowej i zagranicznej. Wysokie wydatki są kierowane do rynku informacji dla biznesu, firm i gospodarki. Znacznie rozwinęły się wydawnictwa branżowe, specjalistyczne i ekonomiczne oraz działalność instytutów naukowych, badawczych. Firmy wykorzystują te źródła danych i analiz.

## 1. Rynek finansowy i jego ograniczenia

Rynek finansowy jest definiowany „jako miejsce wymiany walorów finansowych. Walory mają postać zmaterializowaną lub zdematerializowaną. Podmioty gospodarcze, czyli inwestorzy przeznaczają środki finansowe innym podmiotom gospodarczym w zamian za deklarację zwrotu w przyszłości danej kwoty skorygowanej o zysk inwestora. Rynek finansowy dzieli się na rynek kredytowy i kapitałowy.”<sup>1</sup> Pośrednikami na tym rynku są banki, instytucje bankowe oraz domy maklerskie.

Od roku 2005 na polskim rynku wprowadzono wiele rozwiązań finansowych, znacznie rozbudowano rynek finansowy. Wprowadzono nowe narzędzia i formy kredytowania, oszczędzania i transferu kapitału. Znaczne inwestycje opierały się na finansowaniu unijnym (fundusze strukturalne, pomocowe, celowe, dodatki, dofinansowania, wsparcie kredytowe, udziały w firmie). Po 2005 znacznie wzrosło zainteresowanie inwestycjami w Polsce z zagranicy. Wiele korporacji zdecydowało się na wejście na polski rynek poprzez handel

---

<sup>1</sup> M. Smaga, *Instytucje gospodarki rynkowej*, Wolter Kluwer, Warszawa 2012, s. 152.

zagraniczny, wymianę handlową oraz budowę filii, przedstawicielstw i sieci partnerskich. Koszty tych inwestycji były znaczne (Tab. 1).

Tabela 1.

### Wartość dodana w gospodarce

Lata	Wartość dodana w mln w Polsce w tym:	Przemysł	Handel	Finanse
2000	662224	152423	196755	78043
2001	695255	156092	206939	78319
2002	715072	156939	222096	81197
2003	744357	174517	225473	85113
2004	821665	205141	246162	89861
2005	866329	209759	264517	95729
2006	931179	227841	283056	103779
2007	1029442	253226	302771	119152
2008	1116552	270943	325514	128043
2009	1194830	293775	360319	115965
2010	1247651	308627	368556	125800

Źródło: K. Strzelewski, *Wyniki gospodarcze dla kraju i regionów 2000-2010*, GUS, Warszawa 2013.

Po 2009 proces inwestycji uległ osłabieniu, stagnacji. „Wiele firm zrezygnowało z rozpoczęcia inwestycji czekając na poprawę warunków gospodarczych. Inwestycje zagraniczne dotyczą głównie rynku produktów gotowych oraz pośrednictwo. Polityka finansowa firm zagranicznych opiera się na inwestycjach w nowoczesne budownictwo, produkty, produkcje oraz rynek sprzedaży (klasyczny i online).”<sup>2</sup> Polskie firmy współpracują na szeroką skalę z firmami zagranicznymi, nowości produktowe, wydatki wynikają z umów partnerskich i współpracy. Najczęściej zaangażowane są firmy produkcyjne, pośrednictwa i sprzedaży. Kapitał zagraniczny ma znaczny wpływ na warunki gospodarowania i zainteresowanie rynkiem finansowym – kredytami i kapitałem.

## 2. Rozbudowa rynku finansowego

Rynek kredytowy i kapitałowy najszybciej rozwija się w rejonie aglomeracji Warszawy, Poznania, Krakowa i Łodzi. Na tych obszarach stwierdza się najwyższe wykorzystanie funduszy UE oraz inwestycji zagranicznych. Zaangażowanie banków na rynku firm jest wysokie od 2005. Od 2009 zainteresowanie spadło w całym kraju. Nadal aglomeracje są wysoko oceniane pod względem nowych inwestycji. W roku 2011 „firmy zagraniczne zainwestowały 2,3 mln \$ (jako udziałowcy, wkład). Zyski z kapitału w wielkości 6,7 mln \$

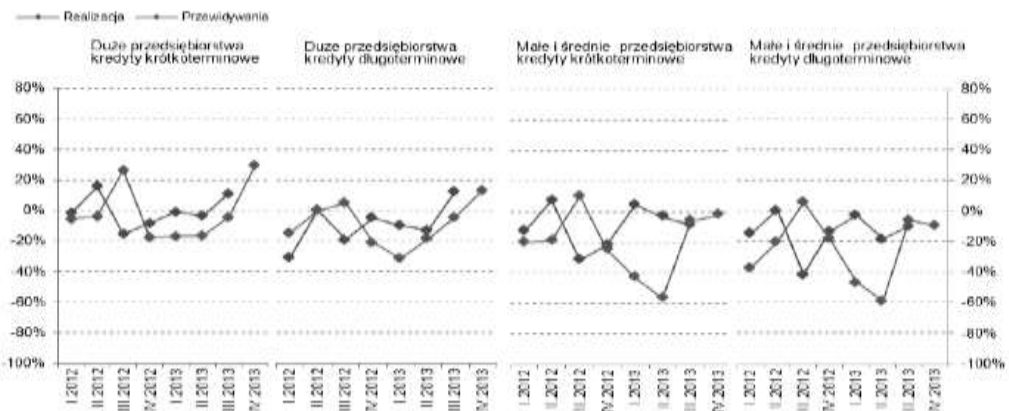
<sup>2</sup> H. Godlewska-Majkowska, *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2012*, Centrum analiz regionalnych i lokalnych, Warszawa 2013, s. 82.

zostały ponownie zainwestowane. W okresie 2010-2011 wkład kapitału zagranicznego spadł o 5 mln \$, przewiduje się dalszy spadek.<sup>3</sup> W innych krajach wartości te również spadły - w latach tych poziom inwestycji zagranicznych spadł z 65 mln \$ do 36 mln \$. Po 2010 widać lekką poprawę, jednak ograniczenia kredytowe, brak zaufania firm i konsumentów nadal hamuje wydatki i rozwój.

### 3. Rynek kredytowy w Polsce

Przy przyznawaniu kredytów dla przedsiębiorstw banki kierują się gwarancją zwrotu, stopą zwrotu z inwestycji, sytuacją finansową firmy i prognozowania dla przedsiębiorstwa. Często wymagany jest zastaw rzeczowy lub hipoteka (kredyty na budynki przemysłowe, magazynowe, biura, powierzchnie sprzedaży). Po 2005 roku przy wsparciu UE, rządu i samorządu wiele firm uzyskało dofinansowywane kredyty i pożyczki. Nowy kapitał był kierowany na modernizację produkcji, wprowadzenie norm ochrony środowiska oraz nowoczesne produkty. Wysokie kwoty kredytów wymuszają spłatę w długim okresie - kilka, kilkanaście lat. Po 2009 osłabienie gospodarcze, stagnacja i ograniczenie rozwoju i perspektyw znacznie ogranicza możliwość spłaty rat. Zamrożenie kredytu, rewaloryzacja czy przesunięcie spłat było wprowadzane na szeroką skalę. Jednak proces osłabienia gospodarczego trwa, prognozy wzrostu na kolejne lata są niskie (wykres 1). Firmy, dla wywiązania się z umów kredytowych, muszą wprowadzać oszczędności, poprawę efektywności i ograniczenia wydatków.

Wykres 1. Kryteria udzielania kredytów dla przedsiębiorstw



Źródło: *Sytuacja na rynku kredytowym*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2012.

<sup>3</sup> *List of major foreign investors in Poland 2012*, Polish Information and Foreign Investment Agency, Warszawa 2012, s. 3.



Na przedstawionym wykresie zaprezentowano ocenę i wyniki badań dotyczące rynku kredytowego. Oceniane są MSP i większe przedsiębiorstwa przez banki. Oceniany jest stopień wzrostu lub spadku wartości udzielanych kredytów w Polsce w ujęciu procentowym. Dodatnia wartość oznacza wzrost o dany % wobec początku 2012 (dla dużych przedsiębiorstw, kredyty krótkoterminowe). Ujemna wartość oznacza spadek, w stosunku do początku 2012 roku, wartości kredytów udzielanych dużym firmom kredytów krótkoterminowych.

Problemy gospodarcze ograniczyły współpracę, partnerstwo wśród firm krajowych i zagranicznych. Spadł import, export i prognozy dotyczące kolejnych lat. Po 2010 ograniczono wydatki kredytowe na innowacje, wprowadzanie nowych produktów czy produkcje i nowe budynki. Obecnie banki utrzymują wysoka marżę od kredytów i koszty pozaodsetkowe.

#### **4. Wykorzystanie kredytów**

W drugiej połowie 2013 roku wiele banków działających na polskim rynku zgodziło się na przedłużenie okresu spłaty, ograniczenie marży i kosztów dla większych firm. Szacuje się te firmy jako bardziej odporne na zmiany gospodarcze, o niższym ryzyku. Zaostrzono warunki kredytowe dla sektora MSP, jako narażonych na osłabienie, o podwyższonym ryzyku. Po roku 2005 wartość kredytów udzielanych przedsiębiorstwom spadła o ok. 18,6%. Znacznie wzrosła ilość i wartość kredytów mieszkaniowych i konsumenckich. Wyniki te są ważne dla sektora FMCG oraz producentów, sprzedawców dóbr codziennego użytku i sprzętu domowego.

Kredyty prywatne i firm stanowią ok. 50% PKB kraju. Wynik ten jest niższy od średniej w Europie – wartość kredytów to 118% PKB. W Hiszpanii, Holandii, UK, Portugalii czy Szwecji wynik ocenia się na 140-180%. Kredyty dla przedsiębiorstw w Polsce stanowią ok. 15% PKB. Średnia dla UE to 50%. Od lat 2000-2011 wzrost udziału kredytów dla firm w PKB to tylko 0,5%, w strefie euro wynosi on 11,2%.

#### **5. Sektory kredytowane**

Finansowanie akcji kredytowych w 25% pochodzi z zagranicy, 75% z depozytów, wycenia się je na 798,4 mld PLN. Najważniejszymi inwestorami są Niemcy, Holandia i USA. Po 2005 r. znacznie wzrósł udział kapitału zagranicznego, z 6% do 25%.

W roku „2011 wolumen środków zagranicznych ocenia się na 159,5 mld zł, w 2012 wartość ta spadła do 142,5 mld zł. Finansowanie zagraniczne w okresie 2011-2012 spadło: odpływ -19,5, napływ 5,2 (29,2 mld zł). W kolejnych latach najważniejszym źródłem finansowania będą kredyty (80%)– finan-

sowane z zysków i depozytów oraz papiery dłużne, instrumenty dłużne (20%). W kolejnych latach wzrosło finansowanie z depozytów, zysków, spadnie ze środków zagranicznych.”<sup>4</sup>

Od 2005 roku znaczne środki finansowe (krajowe i zagraniczne) były przeznaczone na rozwój transportu (kolej, drogi, firmy spedycyjne). Polska stała się ważnym pośrednikiem handlowym w Europie, głównie do Europy Środkowowschodniej. Od 8 lat dofinansowywane i kredytowane zmiany w produkcji przemysłowej. Rozwinął się rynek produkcji i sprzedaży (w kraju i za granicą) produktów gotowych (FMCG, artykuły codziennego użytku). Wprowadzono nowoczesne linie produkcyjne, zgodne z normami ochrony środowiska i certyfikatami niezbędnymi do handlu międzynarodowego. W ostatnich latach szeroko zakrojone zmiany wprowadzono w klasycznych dziedzinach polskiej gospodarki: rynek materiałów budowlanych (opartych na naturalnych składnikach), meble i wyposażenia dla lokali mieszkalnych, biurowych, sprzedaży. Znaczną dynamikę rozwoju wykazuje sektor kosmetyków i ubrań. Wiele polskich firm współpracuje z firmami zagranicznymi przy produkcji, sprzedaży, promocji, logistyce. Współpraca pozwoliła na ekspansję na rynkach europejskich i światowych, sieci sprzedaży (Rossmann, Superpharm) w Polsce pozwoliło na rozbudowę rynku zbytu, budowę nowoczesnej marki i produktu oraz szeroko zakrojoną promocję i marketing.

Znaczne środki kredytowe przeznaczono na innowacje, IT oraz rozwój sektora online. Przez ostatnie lata znacznie wzrósł udział firm na rynku online. Większość firm o zasięgu krajowym i zagranicznym wykorzystuje Internet jako środek prezentacji, reklamy, informacji, promocji czy kontaktu z klientami, współpracownikami i rynkiem B2B. Ważne dla rynku online jest pośrednictwo dla biznesu i rynku B2B. Internet pozwala na szybki dostęp do informacji, do infolinii firmy oraz bazy produktów, warunków sprzedaży, zapłaty, dostawy. Kredyty dla polskich firm pozwoliły na rozbudowę rynku zbytu w kraju, za granicą. Wiele firm zyskało nowoczesną markę, nowoczesny produkt, znany na rynku europejskim, poszukiwany przez konsumentów. Wysoki wzrost sprzedaży uzyskały firmy kosmetyczne, FMCG oraz produktów dla lokali mieszkalnych, biurowych i sprzedaży. Wysokie inwestycje pozwoliły na poprawę jakości produktów z branży FMCG.

## 6. Polityka finansowa firm

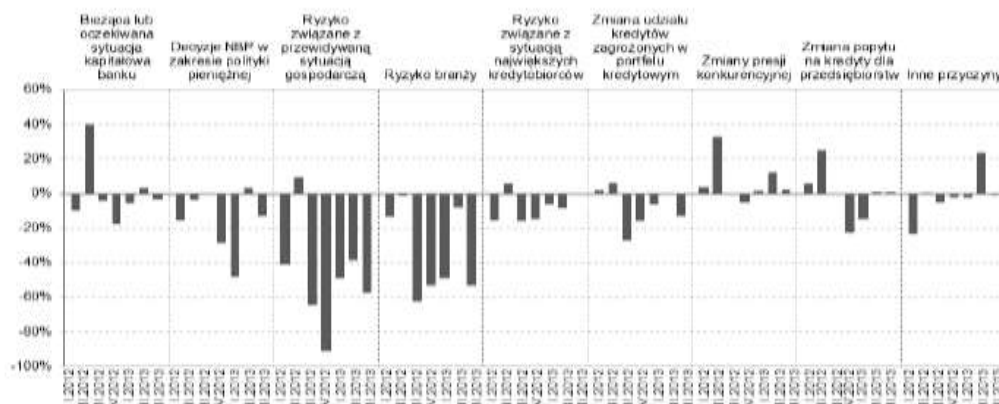
W roku 2013 „o 15-20% wzrosło zainteresowanie dużych firm kredytami krótkoterminowymi i długoterminowymi wobec 2012 roku. Banki częściej udzielają kredytów, ograniczyły marżę i koszty dla tych firm. Dla sektora

---

<sup>4</sup> H. Godlewska-Majkowska, *Atrakcyjność inwestycyjna ...*, op. cit., s. 34.

MSP w okresie 2012-2013 wartość udzielanych kredytów waha się w zakresie od -2% do 3%.<sup>5</sup>

## Wykres 2. Przyczyny zmian polityki kredytowej



Źródło: *Sytuacja na rynku kredytowym*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2012.

Obecnie najważniejsze dla banków i rynku kredytowego są dane dotyczące konkurencji i presji konkurencyjnej oraz ogólne zainteresowanie firm kredytami. Negatywny wpływ na ten rynek ma wysokie ryzyko kredytowe, wysokie ryzyko inwestycyjne i ryzyko działalności. Banki niechętnie udzielają kredytów, portfel kredytowy jest znacznie obciążony kredytami zagrożonymi i trudną sytuacją ważnych kredytobiorców (wykres 2). Od 2012 roku najważniejszym ograniczeniem są trudności w sektorze bankowym, ryzyko w branży oraz zła sytuacja gospodarcza i prognozy. Przy ocenie warunków kredytowych ważna jest polityka NBP.

## 7. Struktura wydatków firm

Najważniejsze wydatki firm dotyczą utrzymania (wynajem, opłaty, pensje dla pracowników), usług outsourcingowych (często są wynajmowane firmy zewnętrzne) oraz koszty produkcji, usług. Ważne są wydatki na logistykę, magazynowanie i sprzedaż. Obecnie niezbędne są wydatki na promocję, marketing czyli na budowanie marki firmy, produktów oraz wizerunku na rynku. Wizerunek na rynku konsumenckim i rynku współpracowników, partnerów znacznie wpływa na możliwości firmy, na jej działalność i perspektywy rozwoju. Po roku 2005 ważne były wydatki na unowocześnianie, IT, innowacje, na nowoczesny produkt i markę. Inwestycje tego rodzaju zostały znacznie ograniczone po 2009. Dopiero w roku 2012 widać ograniczenie spadku inwestycji.

<sup>5</sup> H. Godlewska-Majkowska, *Atrakcyjność inwestycyjna ...*, op. cit., s. 72.

W ostatnich okresach ważne dla firm są wydatki na informacje. Coraz popularniejsze jest dziennikarstwo firmowe. „Przedsiębiorstwa inwestują we własne wydawnictwa, e-magazyny i portale informacyjne. Publikacje są skierowane do pracowników firmy dla rozpowszechniania informacji, zaprezentowania firmy i jej działalności. Firmy wprowadzają również magazyny dla klientów, budowanie rynku czytelników i klientów jest ważnym elementem polityki firm. Magazyny te najczęściej są prezentacją firmy i jej produktów, opiera się na marketingu, promocji oraz budowaniu lojalności na rynku i wśród klientów.”<sup>6</sup>

## 8. Wydatki na rynek informacji

Rozbudowa rynku informacji wymaga nakładów inwestycyjnych, jednak firmy wykorzystują rynek informacji w oczekiwaniu na uznanie marki i produktów. Ważne jest zdobycie wysokiego miejsca na rynku i siły konkurencji. Dziennikarstwo firm jest powszechne w Internecie. Szybkość przekazu informacji, dostęp czytelników, popularność i różnorodność przekazu zachęca firmy do rozwoju tego kanału przekazu. Wydawnictwa firmowe podlegają polityce firmy, są ukierunkowane na promocje i budowanie wizerunku. Równocześnie często wykorzystywane są publikacje eksperckie lub informacyjne m.in. w zakresie nagród, wyróżnień, targów, konferencji w branży i spotkań firmowych. Firmy planują rozwój wydawnictw dla utrzymania komunikacji z klientami, pracownikami współpracownikami. Najważniejsze dla wydawnictw jest utrzymanie zaufania czytelników oraz rozwój zainteresowania firmą i jej produktami. Popularyzacja firmy, rozpowszechnianie informacji o firmie jest metodą rozbudowywania rynku zbytu i zdobycia nowych klientów.

Firmy wykorzystują wydawnictwa branżowe dla promocji, jednak własne wydawnictwo pozwala na rozwój komunikacji na szerszą skalę. Wydawnictwa zewnętrzne nie pozwalają na rozwój wielu programów marketingowych firm, nie publikują reklam czy prezentacji. Wydawnictwa firmowe są ukierunkowane na budowanie zaufania i reputacji. Czytelnicy korzystają z rynku informacji firm, magazyny firmowe są przydatne i praktyczne. W następnych latach na rynek będą wprowadzane kolejne wydawnictwa firmowe.

## 9. Wydatki na reklamę

W ostatnich latach wydatki na reklamę wzrastają o 14% w ciągu roku. W roku 2011 oszacowane zostały na 1,95 mld zł. Najszybciej rozwijającym się rynkiem reklamy jest reklama w wyszukiwarkach. Reklama graficzna jest

---

<sup>6</sup> Wykorzystanie rynku internetowego, GEMIUS Warszawa 2012, s. 31.

najczęściej wykorzystywana, wydatki na reklamę tego typu to 41% wydatków na reklamę online. Dynamika wzrostu jest oceniana na 7%. Dane marketingowe pokazują wzrost zainteresowania reklamą SEM (2012 - 35%), email marketingiem (2012- 26%) i ogłoszeniami (2012 - 24%). Na rynku reklamy online 24% wydatków dotyczy ogłoszeń, w Internecie są prowadzone bazy ogłoszeń, prezentacje, linki oraz wyszukiwarki branżowe. Dostosowanie się wydawnictw do potrzeb reklamowych firm jest prowadzone od lat, w kolejnych latach trendy te będą się rozwijać.

## 10. Wydatki inwestycyjne na IT firm krajowych i zagranicznych

Na początku roku 2012 „najważniejszą formą promocji były reklamy banerowe – wideo i interaktywne, w drugiej połowie są one na miejscu 2 i 3. Pod względem efektywności (ilość kliknięć i ilość emisji) najwyżej oceniane są reklamy na mobilnych banerach (wskaźnik 2%) oraz klasycznych (1,75%). Miejsce trzecie to reklamy z elementami interaktywnymi (wskaźnik 1,2%).”<sup>7</sup>

„Reklama video online ma 2% udział w rynku (2010-2012). W ostatnich pięciu latach wzrost był dwukrotny. Osłabienie widoczne w 2012 wynika ze spadku zainteresowania wideo online oraz rozwojem tego sektora.”<sup>8</sup>

Rok 2012 „jest okresem wzrostu zainteresowania reklamą internetową wśród firm z branży telekomunikacji (2,4% reklam), finansów, ubezpieczeń i maklerstwa (17,4%). Wysokie zainteresowanie – 11,1% jest w branży motoryzacyjnej. Prognozuje się dalszy wzrost zainteresowania reklamą w branży telekomunikacji – inwestycje w mobilne serwisy, rozwój mobilnego Internetu wymaga szerokich akcji marketingowych.”<sup>9</sup> Najwyższe zainteresowanie reklamą dotyczy wydawnictw branżowych (dostosowanie do rynku klientów i odbiorców) oraz magazynów i gazet o szerokim zasięgu. Telekomunikacja jest branżą mocno powiązaną z klientami, reklamy są ukierunkowane na indywidualnych odbiorców i firmy, zaś firmy na budowanie wizerunku i prezentację firmy i jej produktów. Ostatnie miesiące pokazują wysokie zainteresowanie internautów w następujących dziedzinach: czas wolny (wskaźnik kliknięć wobec ilości emitowanych reklam) – 1,3%, media, książki, wideo, filmy – 1,0% oraz żywność – 0,9%.

## 11. Atrakcyjność inwestycyjna Polski

Od 2005 roku najważniejszymi stymulatorami dla polskiej gospodarki i firm był kapitał zagraniczny. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, wpro-

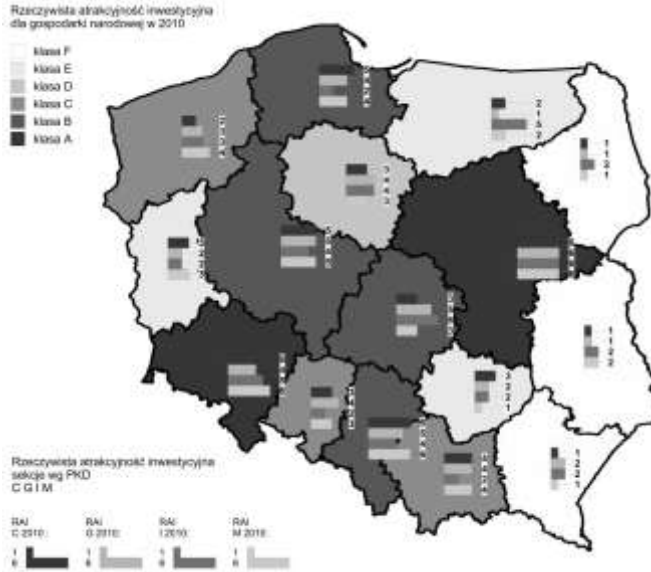
<sup>7</sup> Wykorzystanie rynku..., op. cit., s. 37.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 33.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 39.

wadzenie filii firm zagranicznych, udział i wykupywanie firm polskich były powszechne w całym kraju. Nowy kapitał był niezbędny dla rozwoju regionów, gospodarki i firm w kraju. Ważne były inwestycje budowlane – mieszkaniowe, biurowe, sprzedażowe.

Rys. 1. Atrakcyjność inwestycyjna regionów



Źródło: H. Godlewska-Majkowska, *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2012*, Centrum analiz regionalnych i lokalnych, Warszawa 2013.

Najwyższą atrakcyjność w Polsce szacuje się w województwie mazowieckim, dolnośląskim i pomorskim (klasa A wg PAiIZ). Oceniany był rynek zbytu, rynek inwestycji, działania rządu i rynek kapitałowy. W rejonie Warszawy wyniki te były najwyższe – szeroki rynek zbytu (miasto, województwo, rynek online, pośrednictwo) oraz wysoki dostęp do kapitału i transakcji (banki, współpracownicy, pośrednicy). Dzięki działaniom rządu oraz poprzez wysokie zainteresowanie inwestycjami i wysoki udział kapitału zagranicznego nowe inwestycje są wysoko oceniane. W skali kraju wysokie wyniki inwestycji są wynikiem szerokiego rynku zbytu (krajowy i zagraniczny). Polska jest ważnym pośrednikiem dla handlu, ośrodkiem transportu i współpracownikiem na forum Europy Środkowowschodniej i Zachodniej (po wejściu do UE). Najśłabsze wyniki są w rejonie Białegostoku, Lublina i Rzeszowa. Na tych obszarach wyniki PKB są od lat najniższe w kraju (rys. 1).

Polska jest wysoko oceniana pod względem atrakcyjności inwestycyjnej w kraju. Najwyżej oceniany jest rynek pracy, rozwinięty rynek B2B i pośrednictwa, transportu. W roku 2012 najwyższą ocenę, pod względem dostępu do rynku



Przy ocenie potencjalnej atrakcyjności regionu najslabsze wyniki szacuje się na obszarze Kielc i Lublina. „Wysoki potencjał oceniono na Mazowszu, Dolnym Śląsku i Górnym Śląsku. Znaczny potencjał ma rejon Krakowa, Łodzi, Wielkopolski i Pomorza. Niskie zainteresowanie utrzymuje się na Mazurach, Warmii i obszarze Białegostoku.”<sup>11</sup>

Atrakcyjność regionu i kraju dla inwestorów zagranicznych wpływa na gospodarkę i warunki gospodarowania dla firm krajowych i zagranicznych. Obcy kapitał oraz dofinansowania UE są ważnym elementem polityki finansowej firm oraz kierunków zarządzania i rozwoju dla firm.

### **13. Efekty dostępu do kapitału**

Wysoki dostęp do kapitału (BIZ, dofinansowania UE, kredyty) były ważne dla rozwoju kraju i regionów. Wiele firm polskich skorzystało na współpracy, pośrednictwie firm zagranicznych. Wkład i udział zagranicznego kapitału pozwolił na rozwój polskich firm i ich ekspansje. Rozszerzenie rynku zbytu w kraju i zagranicą, zbudowanie krajowej, europejskiej marki było efektem dostępu do nowego kapitału.

Wysoka dostępność do kapitału była jednak znacznym obciążeniem dla firm. Nowe projekty, szeroko zakrojone zmiany, nowa polityka wymaga znacznych nakładów pracy i wkładu pracowników i managerów. Nowa polityka jest ryzykowna, nowe rynki zbytu, nowi współpracownicy, nowe produkty i marketing są obciążone niepowodzeniem, niskim zainteresowaniem i wzrostem kosztów.

Polskie firmy poprzez zaangażowanie w nowy kapitał wpadły w pułapkę zadłużenia. Wzrastające koszty, niskie przychody, słabe perspektywy na przyszłość i złe warunki gospodarowania powodują nadmierne zadłużenie i ograniczenie działalności. Kapitał był przeznaczany na modernizację, unowocześnienie produktów oraz nową politykę organizacji, zarządzania, sprzedaży, promocji i logistyki.

### **Podsumowanie**

Od wielu lat polityka finansowa firm polskich opiera się na zewnętrznym finansowaniu – BIZ, dofinansowaniach i preferencyjnych kredytach. Od roku 2005 zmodernizowano przemysł, unowocześniono produkty i wprowadzono certyfikaty uprawniające dla sprzedaży w UE, Europie i innych krajach. Rozwój firm, nowe rynki zbytu wymusiły szerokie zmiany w polityce gospodarowania firm krajowych. Finansowanie UE i kredyty były przeznaczone

---

<sup>11</sup> H. Godlewska-Majkowska, *Atrakcyjność inwestycyjna...*, op. cit., s. 43.



na zmiany w organizacji, zarządzaniu, promocji i sprzedaży na rynkach regionalnych, na rynku krajowym i zagranicznym. Wprowadzono zachodnie wzorce zarządzania i organizacji. Nowe formy promocji i sprzedaży, w tym na rynku online pozwoliły zbudować nową markę firmy i jej produktów. Polityka finansowa firm jest ukierunkowana na rozwój i modernizację. Ważną rolę spełnia promocja i rozbudowa rynku online. Rynek internetowy pozwala na szybkie wejście na nowe rynki, również zagraniczne. Poprzez sieć online usprawniono relacje B2C oraz współpracę B2B. Wprowadzono również szeroko dostępną promocję, marketing (mailing, bilbordy, video, ogłoszenia, wyszukiwarka, adwords, reklamy interaktywne). Obok promocji wprowadzono rynek informacji i prezentacji – na portalach wydawniczych, specjalistycznych, branżowych oraz portalach sprzedaży i aukcji.

Po roku 2010 znacznie obniżono wielkość dofinansowania i dostępność kredytów. Firmy były zmuszone do oszczędności i ograniczenia wydatków oraz inwestycji. W następnych latach te tendencje utrzymały się. Dalsze oszczędności i ograniczenia wynikają z przedłużającego się okresu recesji oraz spowodowane są słabnącym rynkiem inwestycji i firm. Wysokie ograniczenia kredytowe zniechęcają do korzystania z tego źródła. W kolejnych latach działalność firm będzie ograniczona słabym popytem krajowym, zagranicznym i popytem osób prywatnych oraz firm. Kolejnym ograniczeniem jest ograniczenie dla inwestycji, nowego kapitału i wydatków. Firmy są obciążone trudnym rynkiem transakcyjnym i trudnościami we współpracy na rynku firm.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

- Godlewska-Majkowska H., *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2012*, Centrum analiz regionalnych i lokalnych, Warszawa 2013.
- List of major foreign investors in Poland 2012*, Polish Information and Foreign Investment Agency, Warszawa 2012.
- Poland investment and business guide*, International Business Publication, Waszyngton 2012.
- Prognoza wzrostu PKB w województwach w latach 2010-2013*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2011.
- Smaga M., *Instytucje gospodarki rynkowej*, Wolter Kluwer, Warszawa 2012.
- Strzelewski K., *Wyniki gospodarcze dla kraju i regionów 2000-2010*, GUS, Warszawa 2013.
- Sytuacja na rynku kredytowym*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2012.
- Wykorzystanie rynku internetowego*, GEMIUS Warszawa 2012.

#### ***Streszczenie***

Artykuł przedstawia sytuację finansową firm krajowych wobec zmian na rynku finansowym i kredytowym. Opisano w nim kierunki inwestycji krajowych i zagranicznych. Atrakcyjność inwestycyjna województw i sektorów ma znaczny wpływ na stopę wzrostu, rozwoju regionu i firm. Polskie firmy mają wysoki potencjał rozwoju, dofinansowania i inwestycje pozwalają na znaczny rozwój, ekspansję na rynku krajowym i zagranicznym. Wysoki dostęp do kapitału jest równocześnie zagrożeniem. Problemy przy wprowadzaniu zmian czy nowej polityki wewnętrznej i zewnętrznej

są dużym obciążeniem. Celem publikacji jest ocena zależności wpływu warunków na rynku finansowym (głównie kredytowym i inwestycyjnym) na gospodarowanie i wyniki firm. W publikacji zaprezentowane są dane gospodarcze dla sektorów i wyniki finansowe firm w sektorach. Przedstawiono dane dla rynku kredytowego i rynku inwestycyjnego ważne dla polityki finansowej firm.

Ważne dla polskiej gospodarki oraz gospodarowania firm są warunki kredytowania oraz atrakcyjność inwestycyjna województwa. Polskie regiony w różnym stopniu są zaangażowane w nowe wydatki i nowy kapitał. W ostatnich latach znacznie spadła ilość udzielanych kredytów oraz warunki kredytowania i inwestycji. Poszukiwane są inwestycje o wyższej stopie zwrotu, z gwarancją zysku i przy zachowaniu oszczędności (m.in. wobec materiałów, wykonania). W ramach publikacji zaprezentowane są wyniki z lat 2005-2013, a także polityka finansowa firm w kraju obecnie i w poprzednich latach.

## **ECONOMICS AND MARKET CONDITIONS FOR FINANCIAL DECISIONS IN POLISH COMPANIES**

### *Summary*

Article is a presentation of economic development of polish companies due to changes in financial and credit market. It will be present aims of national and international investment. Polish companies has high potential of development in the country and abroad. New capital became a acceleration for polish market, polish companies, production and product. Innovation and changes can be taught for market and company. New capital can be a danger for development.

The aim of this publication is a presentation of relation between financial sector (credit, investment), market and company profits. In the article I present data for polish sectors, polish market and financial profits for companies.

For the market important are credit condition and investment attraction of regions. New spending and new capital were useful in last years. Till 2010 the amount of capital fall. Companies seeks new investments with guaranties, with high turn back profits and with savings. Data are from 2005 to 2013. Article presents financial politics of companies in last years.

## ZASTOSOWANIE TECHNIKI MYSTERY SHOPPING W BADANIU JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA

---

---

### Wprowadzenie

Od prawie dwudziestu pięciu lat dokonuje się w Polsce ciągła transformacja gospodarcza na różnych płaszczyznach. Można zaobserwować, że zamiast dominującej pozycji przemysłu ciężkiego, jak miało to miejsce w poprzednim ustroju polityczno-gospodarczym, obecnie najważniejsze są świadczone usługi. Rosnące m.in. konkurencja i podaż produktów wymuszają, aby firmy stały się jeszcze bardziej przyjaznymi dla klienta. Ciągłe dążenie do doskonałości powinno być poparte odpowiednimi badaniami. W tym celu warto skorzystać z pomocy niezależnego badacza, który zbada, jaki jest faktyczny poziom świadczonych usług.

W niniejszej pracy zostanie podjęta próba uzyskania odpowiedzi, czy prezentowana technika badawcza wywiera wpływ na jakość obsługi klienta, a także jakie ma znaczenie dla korzystających z niej. Przedstawione zostaną zarówno zalety, jak i wady ilustrując całość przykładami, aby czytelnik mógł zrozumieć przesłanki jej stosowania.

### 1. Istota badań Mystery Shopping

Definicja:<sup>1</sup>

Mystery Shopping (MS; polski odpowiednik to „tajemniczy klient”) jest rodzajem badania, w którym audytor (*Mystery Shopper*) wciela się w postać zwykłego klienta, który w trakcie dokonywania zakupu prowadzi obserwacje, a następnie zapisuje je na specjalnym formularzu. Audytor się nie ujawnia, zatem obserwowany nie wie, kiedy jego praca jest monitorowana. Działania tajemniczych klientów są zamierzone i systematyczne.

---

\* *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii.*

<sup>1</sup> D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe – od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 221-239.

Mystery Shopping jest jednym z podstawowych badań firm, które dysponują sieciami sprzedaży. Ta metodologia pozwala na systematyczną kontrolę poziomu jakości obsługi. Łączy cechy badań ilościowych (istnieje możliwość pokazania zjawiska w ujęciu statystycznym i jakościowych w odniesieniu do raportowania, w którym otrzymuje się analizy statystyczne oraz jakościowy opis zjawisk. Sprzedawcy wiedzą o prowadzeniu badań, ale nie znają dokładnych terminów ani osób, które będą obserwować ich pracę, dzięki czemu ich zachowanie jest bardzo typowe, naturalne. Audyty przeprowadzane są po to, aby uzyskać możliwie pełny obraz działalności przedsiębiorstwa, wykazać niedostatki kompetencji, umiejętności sprzedawców. Dzięki temu można opracować skuteczne programy szkoleniowe przeciwdziałające negatywnym przejawom współpracy z klientem.<sup>2</sup>

Badanie MS można opisać trzema głównymi cechami prowadzonej obserwacji:<sup>3</sup>

- ukryta – pracownik nie wie, że ma do czynienia z tajemniczym klientem,
- kontrolowana – ankieter postępuje wg określonego scenariusza, który ma zwracać uwagę na określone składniki obsługi,
- standaryzowana – tajemniczy klient zwraca uwagę na konkretne aspekty, które zapamiętuje a po przeprowadzonym badaniu notuje w przygotowanym kwestionariuszu.

W stosunku do badań jawnych, w których respondent ma świadomość i wiedzę, że jest obserwowany, w badaniu MS badacz, oprócz sporządzonych notatek, korzysta m.in. z ukrytych kamer nagrywających dźwięk i obraz, a także w zależności od kierunku wyznaczonych działań dokonuje próbnego zakupu produktów lub usług. Pracownicy będący respondentami zachowują się naturalnie, dzięki czemu możliwe jest utrwalenie prawdziwych zachowań. Ważne jest, aby po zakończeniu badania, tajemniczy klient jak najszybciej wypełnił ankietę badawczą, ponieważ odczucia i pamięć obserwatora są wyznacznikiem przy ocenie pracownika.

### **1.1. Wady i zalety badania**

Warto przyjrzeć się cechom charakterystycznym tego badania, aby w obiektywny sposób zrozumieć działanie, a także celowość omawianej metody badawczej.

---

<sup>2</sup> D. Maison, A. Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe ...*, op. cit., s. 221-239.

<sup>3</sup> M. Rzemieniak, E. Tokarz, *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 23.

Zalety badania Mystery Shopping: <sup>4</sup>

1. Badanie pozwala mierzyć prawdziwe naturalne zachowania i zdarzenia zamiast deklarowanych zamierzeń;
2. Badacz nie jest uzależniony od chęci i umiejętności udzielenia odpowiedzi przez ankietowanego;
3. Szybkie uzyskiwanie odpowiedzi;
4. Pozyskiwanie informacji, jakich nie udałoby się uzyskać inną metodą np. zachowania jakich badany nie jest w stanie wyjaśnić lub skomentować;
5. Korekta złych zachowań niezgodnych ze standardami obsługi.

Wady: <sup>5</sup>

1. Przedmiotem badań może być jedynie zachowanie, lecz nie można odpowiedzieć na pytania związane z motywami, postawami, uczuciami jakimi kierował się pracownik – nie można ujawnić przyczyn zachowania.
2. Obserwacji dokonuje się w miejscach publicznych – zatem nie można skorygować zachowania pracownika na tzw. zapleczu.
3. Sytuacja utrwalona w trakcie obserwacji niekoniecznie powtórzy się w przyszłości – zatem w przypadku błędnego zachowania pracownika, trudno oszacować, czy zachowanie zostało skorygowane.
4. Wpływ doświadczenia i emocji obserwatora może zniekształcić dane. Badacz może interpretować obserwowane zjawisko pod kątem swojego doświadczenia i odczuć, co jest bardzo niebezpieczne w międzynarodowych badaniach marketingowych.
5. Obserwowanie niektórych długotrwałych procesów jest trudne lub na w ogóle niemożliwe.

Celem prowadzenia obserwacji jest aktualizacja bądź opracowanie najlepszych standardów jakości obsługi klienta. Wiąże się to ze zmianą sposobów motywacji pracowników, z jednoczesną analizą konkurencji i jej kierunków rozwoju.

## **2. Mystery Shopping, jako ocena jakości obsługi klienta**

Rosnąca konkurencja sprawia, że organizacje, a szczególnie te o zasięgu sieciowym muszą pracować nad ciągłym udoskonalaniem standardów jakości obsługi klienta. Ewolucja rynków wymusza na przedsiębiorstwach prowadzących aktywną działalność marketingową zabezpieczenie nieograniczonego i systematycznego dopływu informacji. W każdej branży, w której istnieje bezpośredni kontakt klienta ze sprzedawcą, powinno badać się doświadczenia

---

<sup>4</sup> V. P. Pranulis, R. Drewniak, *Badania marketingowe – teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wilno – Toruń 2012, s. 152 – 153.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 152 – 153.

oraz poziom satysfakcji klienta. W zależności czy konfrontacja taka wypadnie pozytywnie czy negatywnie, opinia klienta może się umocnić bądź zmienić na krańcowo różną.<sup>6</sup>

Pierwowzorem dla takich metod kontroli jakości były banki przed kilkoma wiekami, w których sprawdzano czy kasjer prawidłowo księguje depozyt. Od tego czasu wiele się zmieniło w tym zakresie, a pierwsze badanie Mystery Shopper, jakiego dokonano w Polsce, odbyło się w 2002 roku dla Accesories (dział firmy Phillips Polska). Tajemniczy klient odwiedził 2 tys. detalistów współpracujących z Phillips Polska prosząc o polecenie mu dobrych baterii. Jeżeli sprzedawca wskazywał baterie Phillips PowerLife XXL, wówczas został nagrodzony latarką. Celem przeprowadzonego badania była aktywizacja sprzedaży produktów, budowanie wizerunku marki, pozyskiwanie nowych klientów oraz zbadanie poziomu lojalności detalistów wobec firmy.<sup>7</sup>

Rys. 1. Obszary stosowania Mystery Shopping



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Rzemieniak, E. Tokarz, *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 26.

Przyczyną przeprowadzenia tych badań są aspekty zarówno zewnętrzne (np. obserwacja działań konkurentów czy też wymogi korporacyjne), jak wewnętrzne (np. spadek sprzedaży, potrzeba wprowadzenia zmian lub ocen wewnętrznych standardów, coaching lub ocena procesu wprowadzania na rynek nowych produktów). Równocześnie, pracownicy pierwszego kontaktu, przechodzą szereg szkoleń w zakresie obsługi klienta, których celem jest wykształcenie nowych lub utrwalenie już zdobytych umiejętności sprzedażowych.

Standardy jakości poddawane badaniom za pomocą „tajemniczego klienta” obejmują zatem:<sup>8</sup>

- aspekty bezpośredniego kontaktu – brane pod uwagę są poszczególne etapy sprzedaży (powitanie, identyfikacja potrzeb klienta, prezentacja

<sup>6</sup> M. Rzemieniak, E. Tokarz, *Mystery Shopping...*, op. cit., s. 23.

<sup>7</sup> M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2007, s. 136.

<sup>8</sup> M. Kaczmarek, I. Olejnik, A. Springer, *Badania jakościowe – metody i zastosowanie*, Cedewu, Warszawa 2013, s. 152-162.

- oferty, rozwianie wątpliwości i pokonanie obiekcji klienta, ewentualne zawarcie transakcji oraz pożegnanie), a także wygląd sprzedawcy,
- aspekty pośrednie wizyty – np. wygląd oddziału, materiały promocyjne (ulotki, plakaty), dostępność miejsc na parkingu, punktualność godzin otwarcia placówki.

Badanie MS może być realizowane jako:<sup>9</sup>

- fizyczna wizyta – audytor odwiedza bezpośrednio badaną jednostkę,
- badanie telefoniczne (mystery calling) – obejmuje ocenę funkcjonowania infolinii, jak i pracowników kontaktujących się telefonicznie z klientem. W tym wypadku ocenie podlegać może zarówno ergonomia zorganizowania automatycznej infolinii, jej przyjazność dla klienta, jak i czas oczekiwania na połączenie z konsultantem, kompetencje i wiedza konsultanta, problemy techniczne.
- badanie online (mystery e-mailing) – ocenie podlega czas reakcji na e-maila oraz udzielona odpowiedź.

Na satysfakcję klienta powinni wpływać odpowiednio zmotywowani wykwalifikowani pracownicy, którzy potrafią ze sobą skutecznie współpracować. Na stworzenie takiego zespołu ludzi i odpowiedniej atmosfery pracy będzie wpływać odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna, wspierająca współpracę pomiędzy personelem dla dobra klienta, a nie rywalizację, w której klient jest traktowany przedmiotowo lub odsyłany między pracownikami. Kompetentni i oddani pracownicy są zatem kluczowym zasobem przedsiębiorstwa usługowego. To dzięki nim urzeczywistnia się obietnica marki. Praca personelu kontaktowego może stanowić ważne źródło wyróżnienia się na rynku i przewagi konkurencyjnej. Siła relacji pomiędzy klientami a pracownikami kontaktowymi jest ważnym elementem lojalności klientów

### 3. Badanie Mystery Shopping na przykładzie placówki bankowej

Coroczne badanie „przyjazny bank” przeprowadzane przez czasopismo „Newsweek” sprawdza omawianą techniką badawczą, który z banków najlepiej spełnia wymogi i potrzeby przeciętnego klienta. Audytorzy w okresie od czerwca do sierpnia, odwiedzają oddziały bankowe na terenie całego kraju, a także kontaktują się z bankami przez Internet i telefon. Ich zadaniem jest otwarcie, aktywne korzystanie z konta, a następnie zamknięcie rachunku bankowego. Każdy etap jest punktowany i oceniany pod względem jakości oraz funkcjonalności usług. Banki są oceniane w trzech kategoriach: banki tradycyjne,

---

<sup>9</sup> M. Kaczmarek, I. Olejnik, A. Springer, *Badania jakościowe...*, op. cit., s. 152-162.

bankowość internetowa, bankowość mobilna. Usługi, które zdaniem firmy audytorskiej tracą na znaczeniu i nie są brane pod uwagę w badaniu.<sup>10</sup>

Co roku banki przygotowują swoich pracowników pod kątem tych badań, ponieważ wyniki są uznawane za bardzo wiarygodne, co oznacza, że mają wysoki wpływ na subiektywną opinię ich klientów.

Oprócz tej analizy audyty są dokonywane kwartalnie lub co miesiąc w zależności od potrzeb danego banku. Ciekawym aspektem jest fakt, że pracownicy banków są cały czas na bieżąco monitorowani z poziomu satysfakcji klienta, zarówno przez okresowe badania firm zewnętrznych, jak również wewnętrzne regionu/centrali.

W niektórych bankach za nieodpowiedni poziom oceny jakości pracownika w stosunku do oczekiwań lub minimalnych wymagań stosowane są kary np. obniżenie wysokości premii dla całego oddziału. Działania takie mają motywować do wzajemnej odpowiedzialności i tworzenia kultury organizacyjnej, utożsamiania się z marką, a także ustandaryzowania zachowania pracowników. Banki mają dobrze rozwiniętą orientację na pracowników i zasoby wewnętrzne. Obejmuje ona rozwój technologii informacyjnej, głównie na użytek sprawnej obsługi klienta oraz zapewnienia określonych standardów bezpieczeństwa.<sup>11</sup>

## Podsumowanie

W pracy zostały wskazane najważniejsze cechy Mystery Shopping, zarówno wady, jak i zalety, a także wyraźne znaczenie opisywanej techniki badawczej dla całego przedsiębiorstwa. Autor pracy wykazał, że MS ma znaczny wpływ na jakość obsługi klienta, bo bez odpowiedniego podejścia do potencjalnego konsumenta nie osiągnie się zysku firmy. Można uznać, że lepsza jakość świadczonych usług i współpraca z klientem przekładają się na większą sprzedaż, jednak przedsiębiorstwa prowadzą te badania niezależnie, nie podając wyników wpływu omawianej techniki badawczej na wzrost przychodów. Zapewne przesłankami, jakie o tym decydują, są konkurencja, podaż produktów i na pewno chęć posiadania wysokiego poziomu jakości obsługi wobec coraz to bardziej wymagającego klienta. W przyszłości należałoby zbadać, jaki wpływ mają te badania na pracowników i spróbować odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu jest to forma kontroli i wsparcia pracownika?

---

<sup>10</sup> Strona internetowa: <http://biznes.newsweek.pl/ranking-bankow-przyjazny-bank-newsweeka,artykuly,271397,1.html> (stan na dzień 25.03.2014).

<sup>11</sup> S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin SA, Warszawa 2012, s. 132-140.



**BIBLIOGRAFIA:**

- Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2007.
- Kaczmarek M., Olejnik I., Springer A., *Badania jakościowe – metody i zastosowanie*, Cedewu, Warszawa 2013.
- Maison D., Noga-Bogomilski A., *Badania marketingowe – od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Pranulis V. P., Drewniak R., *Badania marketingowe – teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wilno – Toruń 2012.
- Rzemieniak M., Tokarz E., *Mystery Shopping w budowaniu tożsamości organizacyjnej*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
- Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin SA, Warszawa 2012.
- Strona internetowa: <http://biznes.newsweek.pl/ranking-bankow-przyjazny-bank-newsweeka,artykuly,271397,1.html> (stan na dzień 25.03.2014).

**Streszczenie**

Praca ma na celu scharakteryzowanie techniki badawczej Mystery Shopping, jako ważnej analizy poziomu jakości obsługi klienta. Składa się z trzech podrozdziałów. W pierwszym jest zdefiniowana metoda badań i ujęte jej główne cechy. W drugim podrozdziale następuje nawiązanie do tytułu pracy i prezentacja zakresu możliwości tajemniczego klienta. W trzecim podrozdziale podany jest przykład badania „przyjazny bank”, jako niezależnego badania.

**APPLICATION OF MYSTERY SHOPPING STUDY THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE****Summary**

The work aims to characterize the research technique of Mystery Shopping as an important analysis of the level of quality customer service. It consists of three chapters. In the first test method is defined and recognized its main features. The second chapter takes a reference to the work's title and the presentation of the scope for a mysterious client. The third chapter is an example test „friendly bank”, as an independent study of MS.



