



Zeszyty Naukowe
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu
Nr 2015/01 (48)
ISSN 1429- 7221

FIRMA I RYNEK

Rada programowa

Prof. dr David Pollard, University of Abertay Dundee, UK

Prof. dr Harald Zschiedrich, Fachhochschule Für Technik und Wirtschaft, Berlin,
Niemcy

Prof. dr hab. Chris J.M.Czerkawski, Graduate School of Business, Hiroshima Shu-
do University,
Japonia

Prof. dr hab. Jan Stępniewski, Uniwersytet Paryż XIII, Francja

Dr Krzysztof Pawłowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University,
Nowy Sącz

Prof. dr hab. Piotr Sienkiewicz, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa

Prof. dr Rafał A. Angryk, Montana State University, USA

Dr Sujit Chaudhuri, Budapest Business School, Węgry

Kolegium redakcyjne

Prof. dr hab. Stanisław Flejterski

Prof. dr hab. Jan Karwowski

Prof. dr hab. Edward Kolbusz

Prof. dr hab. Antoni Nowakowski

dr hab. prof. ZPSB Wojciech Olejniczak

dr hab. prof. ZPSB Aneta Zelek

Redaktor naczelny

dr hab. prof. ZPSB Aleksandra Grzesiuk

fir@zpsb.pl

www.fir.zpsb.pl

Skład i opracowanie graficzne

Jadwiga Popowska

Druk

INTER-BOOK

Paulina i Grzegorz Indrzejczyk S.C.

Wiejca 51

05-085 Kampinos

Spis treści

1. LESZEK BURSIAK	
Organizational situation of harbour transshipment PH Company in years 1989–2014.	
Case study	5
2. JUSTYNA KOZŁOWSKA	
Polityka Europejskiego Banku Centralnego w dobie kryzysu finansowego	19
3. WIESŁAW M. MAZIARZ	
Strategiczne aspekty funkcjonowania operatorów na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce	33
4. ADRIANA ĆWIERTNIA	
Rozwój koncepcji CSR a Internet	45
5. ANNA TURCZAK	
Wartość dochodu na osobę w zależności od wielkości gospodarstwa domowego – analiza dla lat 2006–2013	61
6. KAROLINA DRELA	
Socjologia i inne nauki o PRACY i bezrobociu – część II	75
7. DOROTA MIŚKIEWICZ	
Wpływ pomocy finansowej Unii Europejskiej na realizację celów strategii rozwoju gmin i miast Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego	87
8. TOMASZ WIERENKO	
Wybrane instrumenty zarządzania promocją szkoły wyższej	105
9. MAŁGORZATA SZTORC	
Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych – hoteli	117
10. MAGDALENA SZARC VEL SZIC	
Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych	145

Leszek Bursiak

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Organizational situation of harbour transshipment PH Company in years 1989–2014. Case study

Summary:

The purpose of this article is to present the summary of studies accomplished under a research project concerning very specific procedure of diagnosing and positioning organizational situation represented by harbor transshipment PH Company during a particular period of time from 1989 to 2014. These studies cover the entire period of Polish transformation. The situation is determined by a recognized level of organizational effectiveness or potential ineffectiveness caused by dysfunctions. The diagnosis is based on qualitative, long lasted depth analysis of the organizational situation of the company by means of the author's own implement named "The Business Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions". The measuring instrument (grading system) of this model is used to introduce the outcomes of the research work. All such way collected outcomes of each individual diagnosis gives the picture of overall organizational performance of given company annually, during the whole period of the research. The outcomes are adequately visualized on an appropriate scale, making the most of the model.

Keywords: business life cycle, diagnosing, positioning, organizational situation, organizational effectiveness vs. ineffectiveness, dysfunctions.

Introduction

The origins of the state-owned company, from which emerged the researched PH Company, date back to the beginning of the last quarter of 1949. Forty years later, in 1989 after the fall of the Soviet-style system, Poland started to rebuild its own way to a market economy. In the period from 6 February to April 4 of 1989 The Polish Roundtable Talks (conducted between the main political forces such as the then ruling political powers and representatives of Solidarity movement) held in Warsaw and created an entirely new political situation, which contributed to the implementation of economic reforms. Polish reforms have begun the process of transition from a cen

trally controlled and planned economy to a market economy¹. It should be noted that the "Poland was the first Central European country to start extensive institutional and economic reforms. The main aim of those reforms primarily was to provide macroeconomic stabilization and to re-establish a free market economy based on the private ownership"². The changes have had far-reaching consequences for the investigated company related to its organizational effectiveness or potential ineffectiveness obtained under given changing environmental and operational conditions.

The purpose of the article is to introduce the outcomes of carried out own research works based on the specific procedure for diagnosing and positioning organizational situation characteristic for the investigated PH Company in a period of time from the beginning of the year 1989 till the end of the year 2014. It should be mentioned that this study is based on the assumption that organizational situation of investigated firm depends on the level of its organizational effectiveness considered to be the full measure of closing results (doing the right things), otherwise than efficiency which focuses on activities (doing things right). Finally, organizational situation of examined company is determined by the level of its organizational effectiveness or ineffectiveness, where the first expression indicates comparatively good organizational situation, while the second one implies worsening situation and reveals that the company is dysfunctional³.

Organizational situation represented by the investigated company concentrates on its effectiveness having in mind that organizational effectiveness is: (1) "critical to success in any economy"⁴ and (2) "a broader construct that captures organizational performance"⁵. The following detailed specification describes and more strongly dis

¹ R. Cameron, L. Neal, *A Concise Economic History of the World*, (4th edition), Oxford University Press, New York 2003, pp. 390-391 and S. Bakalarczyk, *Diagnosis of the Polish Economy*, Difin, Warszawa 2007, p. 9, as well as J. Hardy, *Poland's New Capitalism*, Pluto Press, London 2009, pp. 27-28 and also see J. Stiglitz, *Making Globalization Work*, Penguin Books, London 2007, pp. 37-39.

² T. Kowalski, *Comparative Analysis of Economic Transformation in Poland and Selected Central European Countries*, Working Papers in Management, Finance and Economics, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań-Atlanta 1/2009, p. 4.

³ Organization (company, firm) is dysfunctional when does not keep required level of organizational effectiveness.

⁴ *Organizational Effectiveness. Discovering How to Make It Happen*, Right Management Inc., Philadelphia 2010, p. 3.

⁵ K. Cameron, D. Whetten, *Organizational effectiveness: One model or several?* [in:] K. Cameron, D. Whetten (eds), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*, Academic Press, New York, pp. 1-24 after P. J. Richard, T. M. Devinney, G. S. Yip, G. Johnson, *Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice*, Journal of Management, Vol. 35, No. 3/2008, pp. 718-804.

tinguishes between organizational performance and organizational effectiveness: “Organizational effectiveness is broader and captures organizational performance plus the plethora of internal performance outcomes normally associated with more efficient or effective operations

and other external measures that relate to considerations that are broader than those simply associated with economic valuation (...)”⁶. Nevertheless, it should be noted that according to some reviews “the terms ‘performance’ and ‘effectiveness’ are used interchangeably because problems related to their definition, measurement and explanation are virtually identical”, and “(...) a survey of four leading management journals shows that the two concepts are not independent and that until 1978, effectiveness and performance dominated the literature interchangeably. Since then, performance has become the most dominant concept”⁷. However, there is a slight but significant difference between ‘performance’ and ‘performance measurement’ according to which they “must not be confused; the former represents an outcome whereas the latter is a measurement tool”, as well as “organizational effectiveness represents the *outcome* of organizational activities while performance measurement consists of an *assessment tool* to measure effectiveness”⁸.

The main objective of the executed research procedure was to diagnose and visualize organizational situation of the examined company in the years 1989–2014. All of these studies and a searching examination were based on qualitative, long lasted depth analysis of the PH Company by means of author’s model entitled “The Business Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions”. This model, developed also as a measurement instrument for usability specific to both academics and practitioners, which is also the ratings system (grading system), helps to introduce the outcomes of the research work. All these collected results of each individual diagnostic procedure give the picture of synthesized organizational effectiveness within examined company annually, during the whole period of the research. The outcomes are visualised making the most of the model.

1. The conceptualisation of the model used to carry out the research

The business life cycle model, as a theoretical construct reflects the hypothetical – to some extent simplified (but reasonably not oversimplified) – image of organ-

⁶ Ibidem.

⁷ J-F. Henri, *Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap*, Managerial Finance, Vol. 30, 6/2004, pp. 93 – 123

⁸ Ibidem.

izational reality. The framework of the construct is based on the assumption that real business life is a cycle and consists of predictable sequence of successive stages that an organization (company, firm) goes through. A business life cycle is the period that begins when a new company is born (exists legally) and ends with its closure.

The Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions helps to recognize the manner, in which dysfunctions influence organizational effectiveness in companies doing business in an increasingly turbulent, complex and demanding environment⁹. Moreover, the model supports the organizational diagnosis and visualizes synthesized picture of organizational situation represented by the currently researched company. In this context, it should be noted that inevitably "(...) a modern business organization faces many formidable obstacles nowadays, caused by substantial changes of its most powerful but turbulent environment"¹⁰. Nevertheless, "in spite of these adverse circumstances, every single organization exposed to severe environmental changes has to cope with emerging difficulties daily in order to survive and being aware of risk creates better conditions for uncertain future"¹¹. The model seriously supports the procedure of organizational analysis and assessment. This helps to thoroughly investigate organizational situation in the researched firm and, finally, synthesizes all the results and situate them properly on its scale. The concept of the model is based on a radical paradigm shift, from conviction of the permanent stability of organizational environment, to permanent organizational instability. What is specific, this state of affairs causing instability is not only real, but also more and more common, and in fact, almost ubiquitous phenomenon in the world of organizations, triggered by increasingly accelerating environmental changes and turbulences. The adoption of this new paradigm has led to a complete reorientation of organizational priorities. Instead of senseless quest for perfect balance, when it is not possible to achieve a state of long-term stability. In such circumstances, companies should concentrate its activities on reducing all identified deviations caused by organizational dysfunctions to an acceptable level and concurrently try to maintain optimal level of effectiveness¹².

⁹ See more L. Bursiak, *Essentials of Organization Behaviour*, podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 7.

¹⁰ Quoted from L. Bursiak, *Essentials of...*, op. cit. p. 105 as paraphrase originated from L. Clarke, *The essence of change*, Prentice Hall, New York, 1994, p. 6.

¹¹ Quoted from L. Bursiak, *Essentials of...*, op. cit. p. 105 as paraphrase originated from J. Bray, K. Brooke, G. Litwin, *Mobilizing the organization, Bringing strategy to life*, Prentice Hall, New York, 1996, p. 277.

¹² L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna*, [in:] A. Zelek (ed.), *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2010 – raport z badań skreeningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 274.

Within the framework of the model, dysfunctions measurements are implemented with direct reference to attained level of organizational effectiveness or ineffectiveness, in harmony with principles governing the model, regardless of the sources and locations of organizational disturbances. After evaluation of the level of intensity (the power of influence) represented by detected dysfunctions, appropriate procedures for positioning the measurement results are carried out. These procedures consists of a cross-sectional distribution of company's position on the scale of the model, within one of three explicitly dedicated phases (see figure 1). Each of these three phases contains six distinctive characteristics of intensity (see the description placed directly below the figure 1), which allow to place and symbolically visualize organizational situation of given researched company in a manner consistent with the scope of the model validation¹³.

The first phase within the model (look at Phase I in figure 1) embraces the left part of the model, which symbolically represents organizational situation regarded as safe, with relatively weak and small organizational disorders (the zone of effectiveness). However, even within this part of the model there is omnipresent concern affiliated with the threat caused by always possible increase in the number of organizational dysfunctions, having quantitative character¹⁴ in a comparatively wide range of influential power of intensity (from very weak to critical). All organizational activities within the zone of effectiveness seem to be relatively safe, without direct risks jeopardizing the existence of the given company. Nevertheless, organizational insensitivity to occurring and increasing unsolved disruptions (dysfunctions) may lead to the critical point, where increased dysfunctions arrives at border of effectiveness¹⁵.

When adverse changes creating dysfunctions go beyond the critical point located at the extreme position of the first phase, the company's organizational situation is classified as related to the second phase of the model (look at Phase II in figure 1). This dislocation brings qualitative change occurring between the first phase where dysfunctions increase and the second one where they accelerate. Within the second phase of the model, even from the very beginning, given researched firm enters the broader zone of organizational ineffectiveness which comprises two phases, the second and the third one. The second phase of the model, proclaims – throughout its whole range – that the company in question is ineffective, but its organizational situation is still reversible without using extraordinary solutions (emergency means).

¹³ Ibidem.

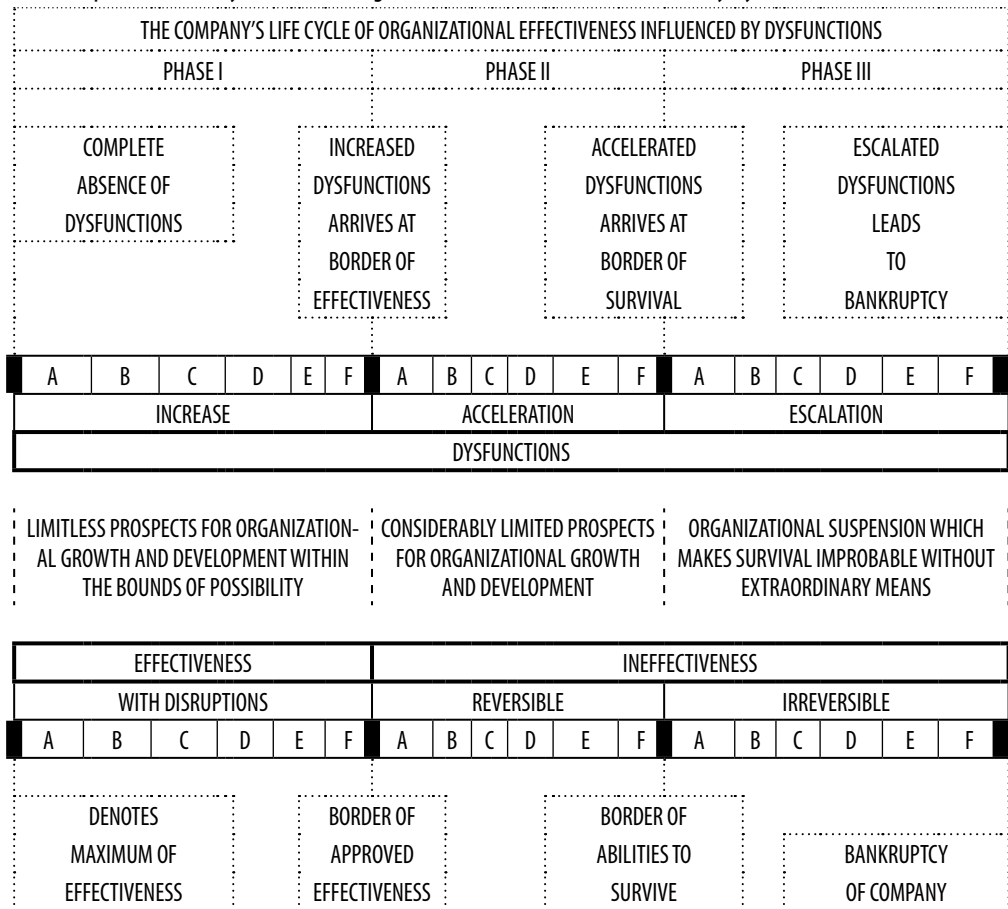
¹⁴ Within each phase of the model, any changes in the level of dysfunctions have quantitative character. Only a potential dislocation between phases brings qualitative change.

¹⁵ L. Bursiak, *Pozycjonowanie...*, op. cit., p. 274.

Unlike the second phase, the third location (look at Phase III in figure 1) is totally irreversible without making the most of extraordinary solutions. Acceleration of dysfunctions, within the framework of the second phase, leads to cross its critical point, which marks the boundary line ending range of the phase. The crossing of the borderline brings about a radical rearrangement of location and transition to the third phase of the model. This is a very dangerous situation, because uninterrupted escalation of dysfunctions can lead to start liquidation or even bankruptcy proceedings¹⁶.

Figure 1.

The concept of "The Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions"



Characteristics of intensity: **A** very weak; **B** weak; **C** average; **D** strong; **E** very strong; **F** critical

Source: Own elaboration based on: L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna*, [in:] A. Zelek (ed.), *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce w latach 2009-2010 – raport z badań skreeningowych*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2013, p. 275.

¹⁶ Ibidem, pp. 274-275.

Within the scope of the second phase, in contrast to the third phase, diagnosed organizational ineffectiveness can be reduced and reversed exclusively on the basis of own management actions and return to phase I (effectiveness) without the use of extraordinary solutions. Therefore, in phase III, identical procedure is not possible without implementation accessible extraordinary means, which are qualitatively much deeper issues than conventional managerial interventions.

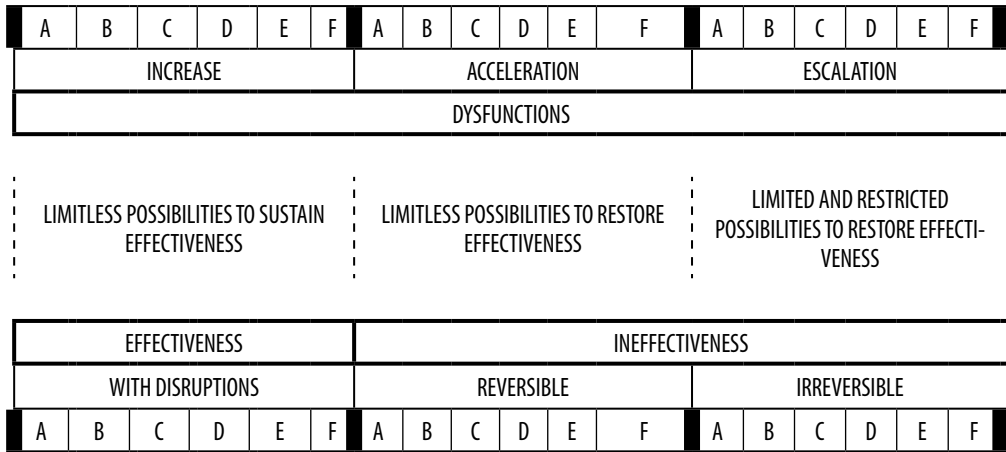
These extraordinary ventures may include one of two groups of defensive actions. The first, and the most expanded, corrective and preventive action is undertaken to protect given company against highly probable bankruptcy which includes: (1) regulated by law (a relevant legal act) insolvency or restructuring proceedings also possible is (2) a merge together with another legal entity (firm), (3) split up into parts, as well as (4) sale or (5) liquidation. The second corrective and preventive action is performed to create a shield as protection against almost inescapable bankruptcy¹⁷.

Figure 2 portrays a piece of the central part of the model shown in figure 1. Nevertheless, there are some significant changes in the contents located in the middle of the object of interest depicted in figure 2. These changes in the contents are as follows:

1. Within Phase I; the phrase "Limitless possibilities to sustain effectiveness" from figure 2 replaces the phrase "Limitless prospects for organizational growth and development within the bounds of possibility" from figure 1.
2. Within Phase II; the phrase "Limitless possibilities to restore effectiveness" from figure 2 replaces the phrase "Considerably limited prospects for organizational growth and development" from figure 1.
3. Within Phase III; the phrase "Limited and restricted possibilities to restore effectiveness" from figure 2 replaces the phrase "Organizational suspension which makes survival improbable without extraordinary means" from figure 1.

¹⁷ Ibidem, pp. 275-276, see more S. Wrzosek *Upadłość i likwidacja przedsiębiorstwa*, [in:] J. Lichtarski (ed.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, p. 63.

Figure 2.
Central part of the model introduced in figure 1 with some vital textual changes



Characteristics of intensity: A very weak; B weak; C average; D strong; E very strong; F critical
 Source: Own elaboration based on: L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up...op. cit., p. 276.*

All introduced shifts in the contents between figures 1 and 2 are very important from organizational point of view, because they redirect an organizational perception to the problem of organizational effectiveness¹⁸. The shifts reflect the way, and extend to which, an organizational effectiveness is under the influence of organizational dysfunctions. Taking this into account, it should not be questionable that within the scope of Phase I of the model, possibilities to sustain organizational effectiveness are theoretically almost limitless. In Phase II organizational prospects are relatively limitless, but only with clear reference to potential restoration of effectiveness. However, in the case of firm which business systematically goes downhill, being classified as situated within scope of Phase III, restoration to complete organizational effectiveness is extremely difficult and requires compliance with strictly limited and restricted extraordinary means. To sum up this part of the discussion, it can be concluded that the changed and transferred textual contents introduced in the middle of the object depicted in figure 2 defines the extent to which organizational effectiveness can be sustained (within Phase I) or restored (unconditionally within Phase II, but with serious reservations within Phase III – bordering on the impossible).

¹⁸ Read more about organizational perception and its management in: K. D. Elsbach, *Organizational perception management*, Lawrence Erlbaum Associate, Mahwah (New Jersey) 2006.

The necessity, sufficiency and specificity of the research and presentation of synthesized organizational outcomes also requires some modification of graphics in the middle of the separated central part of the model introduced in figure 2. For this purpose, the space with textual description has been removed and evenly spaced for 26 horizontal row spaces. The rows have been created to symbolize twenty six consecutive years of the period under the research, from 1989 to 2014. Each row space assigned to a specific year is divided vertically into eighteen narrow columns. The intersection of a column and a row creates a small box. There are six boxes (cells) in every singular row per each particular phase of the business life cycle (together 18 cells within each row). Only one of the boxes (cells) within the horizontal space (marked with black background) represents a specified year in the model. This box shows the position of researched company in a given year. Additionally, two white figures (two digit number) presented upon a black box background, display a specific position of organizational situation represented by researched company in a given year. The two digit number consists of two last digits of the year and is settled within one specific box with black background. The two digit number "89" symbolize year 1989 and adequately "90" symbolize year 1990, "91" symbolize year 1991, "92" symbolize year 1992, and so on. The two digit numbers "14" symbolize year 2014, the last year of the research. The two digit numbers representing year covered by the research are distributed horizontally along a row (line), in respectively indicated one of eighteen black boxes (cells) assigned to each subsequent year. It should be the same number of rows (lines) in the model as the number of years covered by the study.

Vertically, the adequate black box (cell) is an intersection of the identified row space of the model for representing consecutive years of the research, with suitable column space which reflects specific level of intensity classified as distinguishing feature (see characteristics of intensity below figures 1 and 2). As it is depicted in figures 1 and 2, each specific level of intensity of definite feature is represented by capital letters arranged alphabetically. The order begins with letter "A" and finishes with letter "F". Characteristics of intensity represented by the letters means adequately: "A" – very weak; "B" – weak; "C" – average; "D" – strong; "E" – very strong; "F" – critical. When intensity of the feature achieves critical level it shows such accumulation of negative quantitative changes (dysfunctions) that it can cause qualitative change which goes beyond the critical point and, quite possibly, be classified as related to the next phase of the model. However, such situation within the third phase of the model may lead to the initiation of liquidation or even bankruptcy proceedings.

In accordance with the model's structure and assumptions, intensity of every distinguishing feature should be symmetrically related to the level of organizational

dysfunctions and organizational effectiveness or ineffectiveness. Each year within the model is treated as separated business life cycle (from the beginning to potential closure). All consecutive years following year 1989 (until 2014 inclusively) are considered as separated life cycles. However, all outcomes gathered together within the model constitute complete, clear and integrated picture of organizational situation ascribed to the researched company during the period of time from 1989 to 2014.

2. The method and procedure of data collection

In accordance with the scope of this research procedure, interviewing was a key method of data collection. The extensive, in-depth interview was held with the top manager of the company. The interview was fairly informal and the participant felt like taking part in a form of interactive, spontaneous communication, conversation or discussion rather than in a formal question and answer procedure. The benefits of this approach was that all obtained information and research data were richer, with a deeper insight into the phenomena under-researched areas.

The interview defined as unstructured, contained one single structured element. Each time, immediately after the introduction, first of all financial situation of given company based on financial statement was introduced and discussed. Following discussion was focused on all other remaining aspects of organizational performance. Taking into account their validity, all collected data had to be sufficient enough to allow the participants (interviewee and interviewer) to make a conclusive assessment of the entire organizational situation in the company referenced to each year over the period considered (from 1989 to 2014 inclusively). The conclusive assessment is crucial not only for the research purpose, but also for providing potential effective countermeasures against the organizational effects of dysfunctional economic activities.

3. Integrated presentation and interpretation of the results

At the beginning of Polish transformation in 1989, the harbour transshipment PH Company had experienced a very low level of organizational dysfunctions and thus the highest possible organizational effectiveness (see year 1989 in figure 3). Introduced economic reforms resulted in a rapid, adverse change in the conditions of functioning. In 1990 the company was pressurized by the overwhelming influence of external changes. The specific nature of these changes Kołodko described as follows:

At that time, particularly in 1990-91, efforts at stabilization policy were definitely amiss. Policy was too restrictive, mainly in terms of its monetary and fiscal aspects. Interest rates were too high and instead of being oriented towards the future and towards cooled-down expectations, they were based on earlier

inflation rates, a fact which caused their extrapolation. What was worse, they also referred to old debt. Foreign trade liberalization, from which the government had partially withdrawn already in 1991, went too far. The range of *zloty* devaluation was excessive and the period of its nominal freeze too long. Furthermore, the freeze was based on an inflexible peg to the US dollar and not, as would have been better, to the currencies basket that would have reflected the structure of the balance of payment. For political reasons, the public and cooperative sectors were discriminated against. Particularly devastating for the badly needed restructure of the state companies was the so-called *popiwek*, a tax on excessive wage increases, its restrictiveness evidently overshot. The institutional and social aspects of building a market economy had been underestimated¹⁹.

For very many Polish state own enterprises it was a real “environmental jolt” defined by Meyer as “a sudden and unprecedented event (...) whose impact on an organization [is] disruptive and potentially inimical”²⁰. In 1990, under these conditions, PH Company (as a part of much bigger organism) had experienced severe destructive organizational pressures due to the revolutionary changes in its external environment, which led to very serious organizational problems (dysfunctions). In such a situation, at the very beginning, the company was not able to adapt to rapidly changing business environment. The total lack of organizational adaptation to environmental changes caused a drastic business mismatch to changing conditions. In addition, there was a permanent lack of sufficient quantities of cargo at the beginning of fundamental changes in the Polish economy. It was mostly for these reasons, the diagnosed position of researched company was located at the end of the second phase of the model in 1990 (see year 1990 in figure 3). Having such position on the scale of the mode, the company was put into a very dangerous situation because of the threat of highly probable entry into the third phase of the cycle, as a consequence of its diagnosed situation and location within the model. In the face of growing difficulties the company had to suspend for three quarters of the regulation of due tax liabilities of oversized salaries.

The commercialization and privatization programmes, implemented by the company in 1991, helped avoid some of the excessive fiscal burden. The privatization strategy involved splitting the core business of the main company into smaller companies.

¹⁹ G. W. Kolodko, *A Two-thirds Rate of Success. Polish Transformation and Economic Development, 1989-2008*, UNU-WIDER, Research Paper No. 2009/14, pp. 1-2.

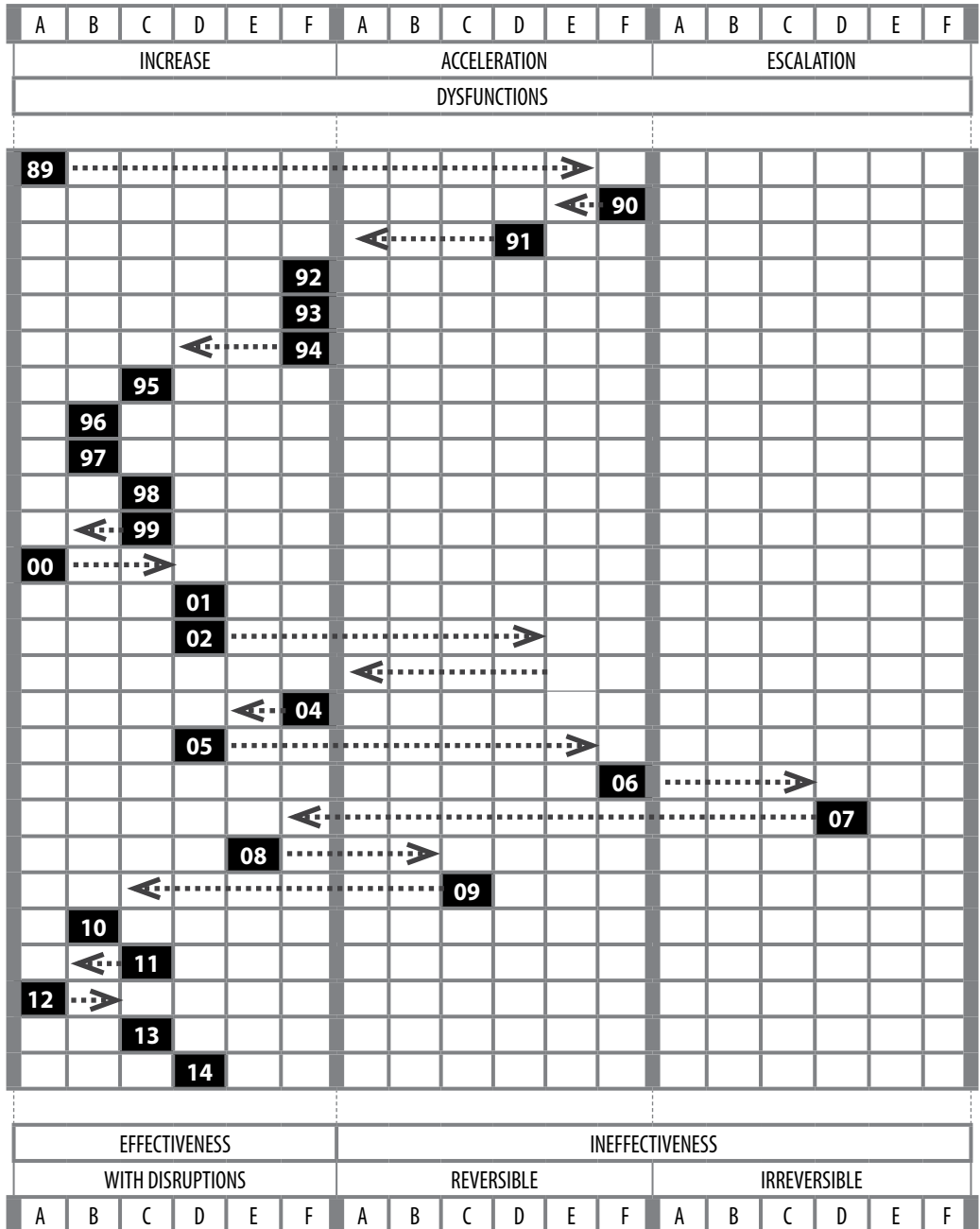
²⁰ A. D. Meyer, *Adapting to Environmental Jolts*, *Administrative Science Quarterly*, Sage Publications, Vol. 27, No. 4 (Dec., 1982), p. 515 after D. N. Sull, *Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and how Great Managers Remake Them*, Harvard Business School Publishing, Boston 2003, p. 178.

In the same year, the negative organizational trend was halted and then reversed. In 1991 there was observed a small but not insignificant improvement in the company's organizational situation (see year 1991 in figure 3). The real and significant increase in organizational effectiveness made over the course of the next year, when the researched company returned to the zone of organizational effectiveness, but in the worst possible location within this zone (see year 1992 in figure 3). The place was occupied by the company over the next two years (see years 1993 and 1994 in figure 3). The years 1995-2002 were a period of relatively smooth conduct of transshipment operations (with some fluctuations, but no clear trend), in which the company introduced organizational improvements to ensure the smooth functioning of the future (see the relevant years in figure 3). Such undertakings have proved inadequate in the face of environmental threats, which in 2003 led to a considerable deterioration in organizational situation. This year, the company was classified within the scope of the second phase of the model, with very strong acceleration of organizational dysfunctions (see year 2003 in figure 3).

In subsequent years 2004 and 2005, there had been an improvement in the company's organizational situation and return to the first phase of the model (see years 2004 and 2005 in figure 3). However, in 2006 and 2007 (as shown in figure 3), the company reported another organizational collapse. The result of this collapse was the threat of irreversibility (without the use of emergency measures) of the status of organizational ineffectiveness and the looming specter of bankruptcy in the near future. The company had proven to be very sensitive to the downturn in the port cargo handling segment as a significant part of the business. Great importance must be attached to the fact that the company was virtually defenseless against cyclical effects, and an arsenal used by its preventive measures was completely ineffective in the face of the transshipment problems in supply. However, the extraordinary action taken by new shareholders helped to overcome the ensuing crisis situation. When a turning point of reversal organizational improvement occurred in 2008, with regard to temporary deterioration in 2009, the key organizational problems that consistently cause the business to falter were defeated or neutralized. Next years until the end of the study were quite effective in the business activities of PH Company (see years 2010-2014 in figure 3).

Figure 3.

Integrative model depicting organizational effectiveness of harbour transshipment service PH Company, which encompasses, summarises and presents a consolidated view of its organizational situation in years 1989-2014.



Characteristics of intensity: **A** very weak; **B** weak; **C** average; **D** strong; **E** very strong; **F** critical
 Source: Own elaboration based on in-depth qualitative research.

Conclusion

The integrative model based on "The Business Life Cycle Model of Organizational Effectiveness Influenced by Dysfunctions" depicts organizational effectiveness of researched PH Company over the years 1989-2014. During this period the company once was classified as threatened by exclusion from business activities (within the scope of the third phase of the model in year 2007) and five times within the scope of the second phase of the model (years 1990, 1991, 2003, 2006 and 2009). In the remaining twenty years of the period under the research the company was classified as the satisfyingly effective business organization. For the last five years of the study the company continuously has been located in the zone of organizational effectiveness represented by the first phase of the model. From the current perspective of the company, there were no threats to its organizational effectiveness.

Sytuacja organizacyjna portowej firmy przeładunkowej PH w latach 1989–2014. Studium przypadku

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie zsyntetyzowanych wyników badań sytuacji organizacyjnej portowej firmy przeładunkowej PH w latach 1989-2014. Sytuacja organizacyjna badanej firmy wyznaczana jest przez jej poziom sprawności organizacyjnej w danych warunkach działania narzucanych przez otoczenie. Diagnoza sprawności organizacyjnej opiera się na jakościowej, pogłębionej analizie obszarów działania badanego przedsiębiorstwa. Badania prowadzono z wykorzystaniem autorskiego modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Skala przedmiotowego modelu została wykorzystana do syntetycznej prezentacji wyników zrealizowanych badań umożliwiając wgląd w sytuację organizacyjną badanego podmiotu w całym okresie objętym badaniami.

Słowa kluczowe: cykl życia firmy, diagnozowanie, pozycjonowanie, sytuacja organizacyjna, sprawność organizacyjna, dysfunkcje.

Justyna Kozłowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Polityka Europejskiego Banku Centralnego w dobie kryzysu finansowego

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie polityki prowadzonej przez Europejski Bank Centralny w okresie występowania kryzysu finansowego. W artykule poruszono zagadnienia na temat działań antykryzysowych jakie Europejski Bank Centralny podjął w tym czasie w celu zabezpieczenia strefy euro przed negatywnymi konsekwencjami kryzysu finansowego. Wskazano, iż Europejski Bank Centralny zareagował natychmiastowo na pierwsze symptomy kryzysu finansowego. Działania Europejskiego Banku Centralnego podzielono zgodnie z występującymi fazami kryzysu finansowego, wskazując na korzystanie z dotychczasowych, jak i nowych instrumentów oraz narzędzi polityki pieniężnej.

Słowa kluczowe: kryzys finansowy, działania antykryzysowe Europejskiego Banku Centralnego

Wstęp

Kryzys finansowy zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych, związany z pęknięciem bańki na amerykańskim rynku nieruchomości i rynku papierów wartościowych dotknął również kraje strefy euro. Oddziaływanie kryzysu finansowego na Europę dzieli się na dwie fazy. Za początek pierwszej z nich datuje się upadek banku Inwestycyjnego Lehman Brothers w 2008 roku.

Z kolei za początek drugiej fazy kryzysu finansowego w strefie euro uważa się rok 2010, kiedy bankructwo finansowe opanowywało kolejne państwa europejskie. Europejski Bank Centralny do momentu wystąpienia kryzysu finansowego, prowadził politykę pieniężną w dość stabilnych warunkach. Sytuacja w jakiej znalazł się EBC podczas oddziaływania negatywnych skutków występowania kryzysu finansowego,

doprowadziła do konieczności zastosowania nowych narzędzi i instrumentów polityki pieniężnej. EBC znalazł się w nowej sytuacji i zmuszony był do podejmowania działań w dotąd nieznanych warunkach. Jednak działania stabilizacyjne i antykrzysowe pozwoliły na przejście przez kryzys finansowy bez rozpadu Unii Europejskiej.

Ze względu na poważne konsekwencje, które wywołał kryzys finansowy w globalnej gospodarce, jego skutki są nadal odczuwalne i dotyczą ogółu społeczeństwa. W tym kontekście tematyka pracy jest nadal ważna i istotna. Wybór tematu przez autora motywuje się aktualnością poruszanych zagadnień i chęcią zaakcentowania działalności Europejskiego Banku Centralnego, dzięki której kraje Unii Europejskiej przetrwały trudny okres kryzysu finansowego.

1. Polityka i strategia działania EBC

Przed przystąpieniem do omawiania działań antykrzysowych EBC należy zwrócić uwagę na koncepcję jego polityki, problemy z jej implementacją oraz rezultatom osiągniętym przed wybuchem globalnego kryzysu finansowego. Zagadnienia te są istotnie ważne z punktu widzenia instrumentów wykorzystywanych przez EBC w poszczególnych fazach kryzysu finansowego w strefie euro oraz ze względu na dodatkowe źródła kryzysu, które wpływały na szybką reakcję władz UE już w pierwszych dniach kryzysu¹.

Strategia EBC, czyli jego cele, instrumenty i metody jej realizacji zostały zapisane w Traktacie z Maastricht, czyli Traktacie o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej, podpisanym w 1992 roku. Art. 105 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej stanowi, iż podstawowym celem EBC jest utrzymanie stabilności cen. Ten sam artykuł wskazuje nadrzędny cel EBC jakim jest wspieranie ogólnych polityk gospodarczych we Wspólnocie, bez uszczerbku dla celu podstawowego². EBC aby osiągnąć cele wskazane w traktacie posługuje się stopami procentowymi. Ich poziom reguluje procesy inflacyjne w krajach strefy euro. Poprzez wykorzystanie mechanizmu transmisji impulsów

¹ Z. Polański, *Polityka pieniężna i rynki finansowe*. [w:] P. Albiński, *Kryzys a polityka stabilizacyjna w Unii Europejskiej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, 2014, s. 63-65.

² Art.105 *Wersje skonsolidowane traktatu o Unii Europejskiej i traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, [dostęp 23.01.2015], http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/index_pl.htm.

monetarnych, decyzje EBC wpływają na realną sferę za pomocą kanałów transmisji. Główną rolę odgrywają kanały: stopy procentowej, aktywów finansowych, walutowych oraz kanał oczekiwań³.

Dla realizacji strategii EBC wykorzystuje 3 rodzaje instrumentów: rezerwy obowiązkowe, operacje otwartego rynku i operacje banku centralnego na koniec dnia. Rezerwa obowiązkowa to instrument o charakterze biernym, a więc nie jest wykorzystywana do prowadzenia bieżącej polityki pieniężnej. Wysokość jej stopy kształtuje się na poziomie 2% lub 0%, w zależności od pasywu jakim jest objęta. Jej oprocentowanie zbliżone jest do rynkowego, co dodatkowo sprzyja neutralizowaniu jej występowania. Pozostałe instrumenty, a więc operacje otwartego rynku i operacje banku centralnego na koniec dnia pozwalają na kształtowanie wysokości najkrótszych stóp procentowych występujących na rynku międzybankowym. Są to instrumenty o charakterze aktywnym i pozwalają na dostarczenie płynności na rynek międzybankowy.

Operacje otwartego rynku składają się z 2 rozwiązań, które EBC oferuje bankom centralnym. Pierwsze z nich polega na deponowaniu wolnych środków na rachunkach depozytowych w krajowych bankach centralnych na noc, z kolei drugie polega na wypożyczaniu środków również na ten sam okres (oznaczenie operacji O/N). Operacje otwartego rynku były często wykorzystywane przez EBC w czasie kryzysu, jednak przed jego wybuchem ograniczał się on do korzystania jedynie z podstawowych operacji refinansujących (oznaczenie operacji MRO) oraz z operacji refinansujących dłuższych (oznaczenie operacji LTRO). Operacje typu MRO to najważniejsze operacje otwartego rynku stosowane przed kryzysem finansowym. Są to operacje dostarczające bieżącą płynność na rynku międzybankowym, mają warunkowy charakter i dokonywane są co tydzień. Ich oprocentowanie stanowi podstawowa stopa EBC. Operacje LTRO wykorzystuje się aby dostarczyć płynność na rynek międzybankowy na dłuższy okres. Przed kryzysem były to operacje 3-miesięczne, dokonywane z miesięczną częstotliwością.

Ważną kwestią, którą należy rozpatrzyć przed przystąpieniem do omówienia reakcji EBC na kryzys są problemy jakie EBC napotkał przed tym okresem. W latach przed wybuchem kryzysu finansowego, EBC mógł prowadzić politykę pieniężną w warunkach komfortowych. W latach 2002-2003 nastąpiło spowolnienie gospodarcze, jednak w krajach wysoko rozwiniętych wzrost gospodarczy był silny

³ E. Dziwok, *Strefa euro w obliczu kryzysu: rola Europejskiego Banku Centralnego w kształtowaniu nowej polityki pieniężnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, s. 60-62.

a inflacja umiarkowana, mimo wzrostu cen energii elektrycznej. Średnia stopa inflacji w ciągu 9 lat funkcjonowania strefy euro przed kryzysem finansowym kształtowała się na poziomie 2,04%, przy czym w USA 2,72%. Zmienne charakteryzujące rezultaty polityki pieniężnej przed wybuchem kryzysu finansowego przedstawia tabela 1.

Tabela 1.

Zmienne charakterystyczne dla polityki pieniężnej EBC w latach 1997–2007

Zmienna	Przeciętna zmiana w %
Pieniądz	7,09
Inflacja	2,04
PKB	2,16
Kredyt bankowy	8,16

Źródło: Z. Polański, *Polityka pieniężna i rynki finansowe*. [w:] P. Albiński, *Kryzys a polityka stabilizacyjna w Unii Europejskiej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, 2014, s. 63-65

Okres od 1999 roku do 2008 roku charakteryzował się ciągłym wzrostem cen energii elektrycznej. Jednak średnia stopa inflacji w strefie euro kształtowała się na poziomie 2%. Należy uznać to za wielki sukces polityki pieniężnej prowadzonej przez EBC. Polityka pieniężna EBC natrafiła jednak na wiele trudności w tym okresie. Były one związane z faktem, iż euro strefa nie jest heterogeniczna w odniesieniu do unii monetarnej. Oznacza to, że nie jest ona optymalnym obszarem walutowym, ponieważ nie występuje zbieżność poszczególnych faz cyklu koniunkturalnego w państwach strefy euro. Nie występuje również jednolita stopa procentowa, przy której w każdym państwie inflacja byłaby ustabilizowana. W tych warunkach jednolita polityka pieniężna EBC nie jest w stanie na tym samym poziomie oddziaływać na gospodarkę wszystkich krajów UE. Konsekwencją jest sytuacja gdy podstawowa stopa procentowa EBC dla jednych krajów ma wartość optymalną, z kolei dla innych zbyt wysoką czy zbyt niską. Rezultatem zbyt niskich stóp procentowych w Irlandii czy w Hiszpanii było powstanie baniek spekulacyjnych na rynku nieruchomości. W krajach Europy Południowej, głównie w Grecji, Portugalii, Hiszpanii i Irlandii pojawiły się ogromnych rozmiarów deficyty na rachunku obrotów bieżących, związane z silną aprecjacją realnego efektywnego kursu walutowego między krajami. Heterogeniczność strefy euro ma odniesienie również w instytucjonalnym wymiarze. Nie ma rozwiązań, które byłyby prawidłowe dla wszystkich państw UE, dlatego nie można ich łącznie traktować. Źle wpływa to na politykę pieniężną EBC. Najistotniejszą kwestią jest brak

jednolitego nadzoru nad rynkowym systemem finansowym państw strefy euro oraz brak wspólnej polityki fiskalnej w tych krajach. Te problemy miały istotny wpływ na przebieg kryzysu finansowego w krajach należących do UE, ponieważ system finansowy rynkowy i publiczny nie były regulowane w sposób sprzyjający prawidłowemu funkcjonowaniu wspólnej unii monetarnej. Podsumowując należy zaznaczyć, iż EBC napotkał wiele niedogodności na drodze do prowadzenia odpowiedniej polityki pieniężnej w strefie euro.

2. Kryzys finansowy z lat 2007–2009

Kryzys finansowy z lat 2007-2009, był najpoważniejszym kryzysem od czasu Wielkiej Depresji z lat 30. XX wieku. Za jego początek datuje się sierpień 2007 roku, jednak jego początków należy szukać znacznie wcześniej.

Literatura przedmiotu wskazuje na wiele przyczyn wystąpienia kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych w 2007 roku. Wśród nich najczęściej wymienia się niewystarczające regulacje rynku finansowego, wzajemne powiązania instytucji finansowych, dotowanie rynku nieruchomości funduszami federalnymi, aspekty behawioralne, brak właściwego zarządzania ryzykiem. Jednak głównym powodem zapoczątkowania kryzysu finansowego było załamanie rynku nieruchomości w USA w 2008. Problem powstał jednak o wiele wcześniej i związany był z funkcjonowaniem instytucji pożyczkowych Fannie Mae oraz Freddie Mac. Działalność tych instytucji firmowana była przez rząd. Instytucja Fannie Mae powatała w 1938 roku jako element planu New Deal, który stanowił odpowiedź na skutki wystąpienia Wielkiej Depresji lat 30. XX wieku. Druga z instytucji została powołana do życia w 1970 roku. Celem funkcjonowania wymienionych instytucji było umożliwienie społeczeństwu dostępu do kredytów hipotecznych. Obydwie instytucje zajmowały się również zabezpieczaniem kredytów hipotecznych udzielanych społeczeństwu przez banki. Kolejnym ich zadaniem było wspieranie finansowe rynku wynajmu nieruchomości oraz zaangażowanie w pomoc rodzinom nie mogącym spłacać kredytu ze względu na złą sytuację finansową. W sytuacji braku możliwości spłaty kredytu hipotecznego przez kredytobiorcę, instytucje Fannie Mae oraz Freddie Mac zajmowały się sprzedażą nieruchomości po cenie rynkowej, co miało zapobiec destabilizacji rynku nieruchomości. W 2008 roku ponad 50% kredytów hipotecznych zostało wykupionych przez wymienione instytucje. Zaangażowanie instytucji powiązanych kapitałowo z rządem było czynnikiem, który odegrał główną rolę w powstaniu tzw. „bańki spekulacyjnej”. Gwarantowanie kredytów hipotecznych osobom nie posiadającym zdolności kredytowej spowodowało powstanie piramidy finansowej w wymiarze

globalnym. Dłużnik nie posiadał dwustronnej relacji z kredytodawcą. Równocześnie, posiadacze instrumentów finansowych opartych na kredytach hipotecznych nie mogli rzetelnie ocenić ryzyka inwestycyjnego⁴.

Sektor nieruchomości w USA wskazywał stabilny i wieloletni trend wzrostowy. Rosnące ceny nieruchomości i skala udzielanych kredytów hipotecznych stymulowały do natężenia budownictwa, zwiększając ilość niesprzedanych nieruchomości, co w efekcie prowadziło do spadku cen. Kredyty hipoteczne oraz instrumenty pochodne oparte na kredytach były skuteczne, tak długo jak ceny na rynku nieruchomości były wysokie. W momencie spadku cen, jakość zabezpieczenia tworzonego na bazie instrumentów pochodnych spadła. Trudności dłużników ze spłatą zadłużenia spowodowały pogorszenie płynności finansowej banków. Symbolicznym momentem wystąpienia kryzysu finansowego w USA było ogłoszenie bankructwa banku inwestycyjnego Lehman Brothers we wrześniu 2008 roku. Wydarzenie to spowodowało szereg negatywnych zaburzeń na światowym rynku finansowym. Doszło do utraty zaufania na rynku międzybankowym, nagle wzrosłi stopy procentowe, skrócił się czas na jaki zawierano transakcje. Światowe giełdy papierów wartościowych niemal natychmiast zareagowały na niepewność na rynku finansowym, spadkiem cen akcji. Ze względu na szeroko idącą globalizację oraz powiązanie gospodarki USA z innymi gospodarkami światowymi, problemy USA błyskawicznie przełożyły się na zaburzenia gospodarek innych państw. Wielka Brytania jako pierwsza odczuła skutki kryzysu. Już we wrześniu 2008 bankructwu poddały się największe brytyjskie banki. Kryzys finansowy szybko rozprzestrzenił się na resztę Europy.

Zapaść systemów bankowych Europy i USA, doprowadziła do problemów w pozostałych obszarach gospodarki globalnej, poprzez ograniczenia w możliwości finansowania, spadek popytu konsumpcyjnego i inwestycyjnego oraz ograniczenie wymiany handlowej i rozmiarów produkcji. Tendencje te natychmiastowo znalazły odzwierciedlenie w światowych wskaźnikach gospodarczych. Kryzys finansowy najszybciej wpłynął na spadek PKB. W IV kwartale 2009 roku w porównaniu do kwartału poprzedniego PKB spadło o 1,6% w krajach strefy euro oraz w USA. W pozostałych krajach członkowskich UE, PKB spadło o 1,5%. Rekordzistą w tym kontekście została Japonia, której PKB spadło o 3,2%⁵.

⁴ A. Pazior, *Kryzys finansowy i jego skutki dla gospodarki Polski i świata*. Warszawa: Diffin, 2013, s. 58-62

⁵ J. Adamiec, *Kryzys finansowy - wybrane zagadnienia*. Warszawa: BAS, 2009, s. 8-10.

3. Reakcja Europejskiego Banku Centralnego na pierwszą fazę kryzysu finansowego

Za pierwszą fazę kryzysu finansowego datuje się lata 2007-2010. W strefie euro pierwsze sygnały kryzysu finansowego pojawiły się latem 2007 roku, pod wpływem informacji nadchodzących z rynków finansowych w Stanach Zjednoczonych. W sierpniu 2007 roku na rynku międzybankowym w USA wybuchła panika. W konsekwencji czego zanikła na nim działalność pożyczkowa oraz międzynarodowy rynek hurtowego finansowania. Większość banków państw UE finansowała się na tym rynku, w związku z czym EBC niezwłocznie zareagował na to wydarzenie. W dniu 9 sierpnia 2007 roku EBC zwiększył płynność na rynku międzybankowym za pomocą dodatkowych dostrajających operacji otwartego rynku. W kolejnych dniach EBC prowadził politykę pieniężną za pomocą dodatkowych operacji MRO oraz LTRO, stosując stopniową zmianę w proporcjach ich wykorzystania, ze zwiększeniem w kierunku operacji LTRO. W grudniu 2007 roku w porozumieniu z amerykańskim FED-em uruchomiono specjalną linię swapową, dzięki której uruchomiono płynność w dolarach. W kwietniu 2008 roku EBC wprowadził nowe instrumenty, mianowicie zasilające operacje otwartego rynku (LTRO) o terminach zapadalności 6-miesięcznych.

W porównaniu do innych światowych banków, EBC bardzo długo zwlekał z decyzją o obniżeniu stóp procentowych. Wskazuje to na fakt, iż EBC podczas pierwszych oznak kryzysu finansowego miał przede wszystkim na uwadze podstawowy cel, jakim jest walka z inflacją. Prawidłowe jest także stwierdzenie, iż EBC w pierwszej fazie kryzysu finansowego prowadził politykę pieniężną dwutorowo. Uniezależnił rozmiary operacji otwartego rynku od polityki stopy procentowej. Stosowane operacje otwartego rynku miały na celu zmniejszenie niepewności na rynku międzybankowym w zakresie dochodzenia do skutku istniejących transakcji, natomiast stosowane instrumenty otwartego rynku miały na celu kontrolę inflacji.

Bankructwo Banku Inwestycyjnego Lehman Brothers 15 września 2008 roku datuje się za początek kolejnego etapu w rozwoju kryzysu finansowego na świecie. Głównym partnerem kapitałowym jak i towarowym strefy euro są Stany Zjednoczone. W związku z nasilającym się tam kryzysem finansowym, strefa euro odczuwała niekorzystną sytuację amerykańskiej gospodarki. Pierwszym niekorzystnym zjawiskiem po upadku Lehman Brothers było obniżenie dynamiki wzrostu PKB w trzecim kwartale 2008 roku. Pod koniec 2008 roku waluta euro uległa destabilizacji na skutek repatriacji kapitału krótkoterminowego. Wraz z pogłębianiem się globalnych tendencji recesyjnych EBC zaczął prowadzić bardziej zdecydowaną politykę antykryzysową. Zmiana nastawienia była również związana ze spadkiem inflacji w strefie euro

od 2008 roku. W dniu 8 października EBC obniżył stopy procentowe o 50 punktów bazowych. Była to pierwsza obniżka stóp procentowych od 2003 roku. W tym samym dniu obniżki stóp procentowych dokonały banki Stanów Zjednoczonych, Anglii, Kanady, Szwajcarii oraz Szwecji. Pierwsza obniżka stóp procentowych EBC dotyczyła stopy depozytowej, która po redukcji wynosiła 2,75% oraz stopy kredytowej, która wynosiła 4,75%. Podstawowa stopa procentowa EBC została obniżona po raz pierwszy w dniu 15 października 2008 roku, kiedy to kształtowała się na poziomie 3,75%. EBC w tym samym czasie dokonał również zmiany sposobu ustalania stóp zwrotu w zakresie operacji refinansujących. Przed zmianą zastosowanie miały przetargi o zmiennej stopie procentowej, natomiast po zmianie stosowano przetargi ze stałą stopą procentową. Zmiana sposobu była motywowana zmniejszeniem niepewności dotyczącej wysokości stopy procentowej po jakiej banki uzyskiwały płynność na rynku międzybankowym. Pierwsza obniżka stóp procentowych pociągnęła za sobą kolejne. W dniu 15 listopada 2008 roku podstawowa stopa procentowa została obniżona do poziomu 3,25%, czyli o kolejne 50 punktów bazowych. Stopa depozytowa i kredytowa również uległy obniżeniu o 50 punktów bazowych. Do maja 2009 roku obniżka stóp procentowych EBC została dokonywana w okresach comiesięcznych, co w rezultacie dało następujące wysokości: 1% stopa podstawowa, 0,25% stopa depozytowa i 1,75% stopa kredytowa. Jednoczesne zasilanie rynku międzybankowego w płynność powodowało, że stopy transakcji jednodniowych kształtowały się na poziomie nie wiele wyższym niż stopa depozytowa. EBC jak i wiele innych banków centralnych zaczęło prowadzić politykę pieniężną przy zerowej nominalnej stopie procentowej. Warto jednak zaznaczyć, iż od czerwca do listopada 2009 roku w strefie euro występowała deflacja.

Równoległe do polityki obniżania stóp procentowych, prowadzono działania nakierowane na dostarczenie płynności na rynek międzybankowy. EBC wprowadził w tym celu program nazwany specjalnym wsparciem kredytowym. Celem programu była reaktywacja rynku zabezpieczonych obligacji bankowych państw strefy euro oraz doprowadzenie do kolejnych obniżek stóp procentowych.⁶

Program składał się z 4 etapów:

1. Zastosowanie operacji refinansujących jako przetargu ze stałą stopą procentową oraz z pełnym przydziałem środków. Miało to na celu zagwarantowanie bankom, że ich potrzeby płynności zostaną całkowicie zaspokojone.

⁶ Z. Polański, *Polityka pieniężna i rynki finansowe*. [w:] P. Albiński, *Kryzys a polityka stabilizacyjna w Unii Europejskiej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, 2014, s. 71-78.

2. Wprowadzenie dodatkowych operacji LTRO o okresie zapadalności 3 i 6 miesięcy. Celem wprowadzenia tych operacji było zachęcenie banków komercyjnych do udzielania kredytów oraz utrzymanie na niskim poziomie stóp procentowych rynku pieniężnego.
3. Zwiększenie listy zabezpieczeń dla transakcji z bankiem centralnym, m.in. o zbywalne instrumenty dłużne denominowane w obcych walutach, certyfikaty depozytowe.
4. Uruchomienie nowych linii swapowych w porozumieniu z FED⁷.

Podsumowując działania EBC w pierwszej fazie kryzysu finansowego należy zaznaczyć, iż działania te były ukierunkowane na rynek międzybankowy, czyli związane z dostarczeniem płynności na ten rynek. Z kolei działania innych banków centralnych głównie anglosaskich na świecie były związane z rynkiem finansowym. Taki stan wynika z występowania w strefie euro bankowo zorientowanego systemu finansowego, gdzie banki odgrywają kluczową rolę. Rynki finansowe w tym systemie odgrywają mniejszą rolę. EBC osiągnął swoje cele częściowo. Inflacja mimo podwyżek cen energii eklektycznej i ciągłej obniżce stóp procentowych nie wymknęła się spod kontroli. Pod koniec 2009 roku nastąpiła na rynku międzybankowym w niewielkim stopniu reaktywacja transakcji, które zanikły po upadku Lehman Brothers⁸. W przeciwieństwie do innych banków centralnych na świecie, EBC nie wprowadzał nowych narzędzi i instrumentów walki z kryzysem finansowym ale dokonywał modyfikacji dotychczas stosowanych instrumentów polityki pieniężnej⁹.

4. Reakcja Europejskiego Banku Centralnego na drugą fazę kryzysu finansowego

Od połowy 2009 roku w Stanach Zjednoczonych zaczęła rosnąć produkcja, a FED wycofał się z kilku programów antykryzysowych. Wiele z banków centralnych zaczęło podnosić stopy procentowe. Wiele przesłanek wskazywało na kończącą się globalną recesję. W rzeczywistości zmieniła się jedynie natura kryzysu finansowego. Sytuacja fiskalna krajów była w coraz gorszym stanie i to od niej zależał stan

⁷ J. Bogolebska, *Instrumenty polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego w okresie globalnego kryzysu finansowego*. Łódź: Acta Universitatis Lodziensis, 2012, s. 57.

⁸ Z. Polański, *op. cit.*, s. 75-79.

⁹ H. Żywiecka, *Niekonwencjonalna polityka pieniężna Systemu Rezerwy Federalnej, Europejskiego Banku Centralnego oraz Banku Anglii w odpowiedzi na kryzys finansowy lat 2007-2009*. Poznań: Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 2011, s. 266-268.

gospodarki globalnej. Ze względu na rosnące deficyty i dług publiczny w najbardziej zadłużonych krajach Unii Europejskiej, tj. Grecji, Hiszpanii, Portugalii, Włoch i Irlandii, druga fala kryzysu najbardziej odcisnęła swoje piętno na euro strefie. Inwestorzy w obawie przed niewypłacalnością państw pozbywali się dłużnych skarbowych papierów wartościowych w tak dużym stopniu, że w 2010 roku nastąpiła faza międzynarodowego kryzysu zadłużenia. Działania EBC w drugiej fazie kryzysu finansowego były związane głównie z zadłużeniem publicznym państw strefy euro. Działania EBC ściśle związane były z sytuacją Grecji, ponieważ to państwo jako pierwsze ukazało swoje zadłużone oblicze. W dniu 2 maja 2010 roku przyjęto pierwszy plan pomocowy dla Grecji. W związku z negatywnymi opiniami wielu władz państw należących do UE, 9 maja 2010 roku ogłoszono plan pomocowy dla całej strefy euro. Należy zaznaczyć, iż w tym czasie nieustannie pogarszała się sytuacja na rynkach obligacji skarbowych. EBC stosował taktykę udzielania pomocy natychmiastowej.

Dnia 3 maja 2010 roku ogłosił, iż podjął decyzję o zawieszeniu minimalnego progu ratingu przy przyjmowaniu greckich rządowych papierów wartościowych jako zabezpieczenie kredytów Eurosystemu. Ta decyzja była motywowana przypuszczeniami o utrudnieniu prowadzenia wspólnej polityki pieniężnej w przypadku gdyby greckie rządowe papiery wartościowe nie mogłyby być wykorzystywane jako zabezpieczenie.

W dniu 10 maja EBC podał do publicznej wiadomości, że rozpoczyna kolejne działania mające na celu ustabilizowanie sytuacji na rynkach finansowych. Były to następujące działania:

Realizacja Programu Rynku Papierów Wartościowych – polegającego na skupie państwowych instrumentów dłużnych wyemitowanych w krajach strefy euro.

Czasowe zawieszenie przetargów ze zmienną stopą procentową w odniesieniu do operacji LTRO 3-miesięcznych.

5. Reaktywacja linii swapowej z FED

W związku z wprowadzeniem programu pojawiły się pewne wątpliwości, czy EBC działa w ramach polityki pieniężnej czy wkracza w naturę fiskalną? Czy w związku z nabywaniem dłużnych papierów wartościowych nastąpi inflacyjny wzrost podaży pieniądza?

Dnia 30 czerwca 2010 roku EBC zakończył pierwszy etap skupowania obligacji zabezpieczonych, zapadły również pożyczki udzielone w 2009 roku w ramach operacji LTRO 12-miesięcznej. Ze strony banków komercyjnych powstał popyt na płynne

środki, EBC zaspokoił go z wykorzystaniem operacji o terminach 3 i 6-miesięcznych. Rezultatem tych działań było zmniejszenie zadłużenia banków komercyjnych w Eurosystemie oraz ograniczenie płynności. EBC stopniowo odchodził od stosowania niestandardowych instrumentów. Latem 2010 roku wiele przesłanek wskazywało na opanowanie sytuacji kryzysowych w euro strefie. Ceny obligacji greckich nieco wzrosły. Wydawało się, że działania podejmowane przez EBC i inne instytucje przyniosły powodzenie. Jednak tak się nie stało.

Z biegiem czasu na Europę napływała kolejna fala kryzysu. Spready na obligacjach irlandzkich, portugalskich i greckich zaczęły rosnać. Kryzys zapoczątkowany w Grecji rozpowszechniał się stopniowo na inne kraje, wystąpił tzw. efekt zarażania. Niestabilność jednych państw zaczęła zagrażać niestabilności innych państw. Działania antykryzysowe wprowadzone jesienią 2010 roku nie nadążały za rozwojem sytuacji na rynkach finansowych kolejnych państw.

Większość państw wprowadzała poważne zmiany i fiskalne programy oszczędnościowe. Jednak nie obyło się bez pomocy ze strony EBC, który jesienią 2010 roku udzielił paktów pomocowych Irlandii, wiosną 2011 roku Portugalii, a kilka miesięcy później po raz drugi Grecji.¹⁰ W połowie 2011 roku na rynkach obligacji skarbowych zaczęły się kolejne napięcia. Kolejne kraje tj. Włochy i Hiszpania, zostały owładnięte przez kryzys.

W reakcji na te napięcia Prezes EBC ogłosił wznowienie w niektórych państwach programu rynku papierów wartościowych. Miało to nastąpić 7 sierpnia 2011 roku. Nie zmieniono jednak zasad funkcjonowania programu, a w jego ramach zakupiono papiery wartościowe na kwotę w wysokości 144 mld euro. W drugim półroczu 2012 roku sytuacja na rynkach obligacji nadal pogarszała się. Uczestnicy rynków finansowych bali się o stabilność finansową nie tylko Grecji, ale i Hiszpanii oraz Włoch. W tym czasie EBC ogłosił zakończenie programu skupowania papierów wartościowych oraz zdecydowano o wprowadzeniu bezwarunkowych transakcji monetarnych OMT. Transakcje te miały na celu zabezpieczenie przed zagrożeniem zachwiania stabilności cen.¹¹

¹⁰ Z. Polański, *Polityka pieniężna i rynki finansowe*. [w:] P. Albiński, *Kryzys a polityka stabilizacyjna w Unii Europejskiej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, 2014, s. 113-116.

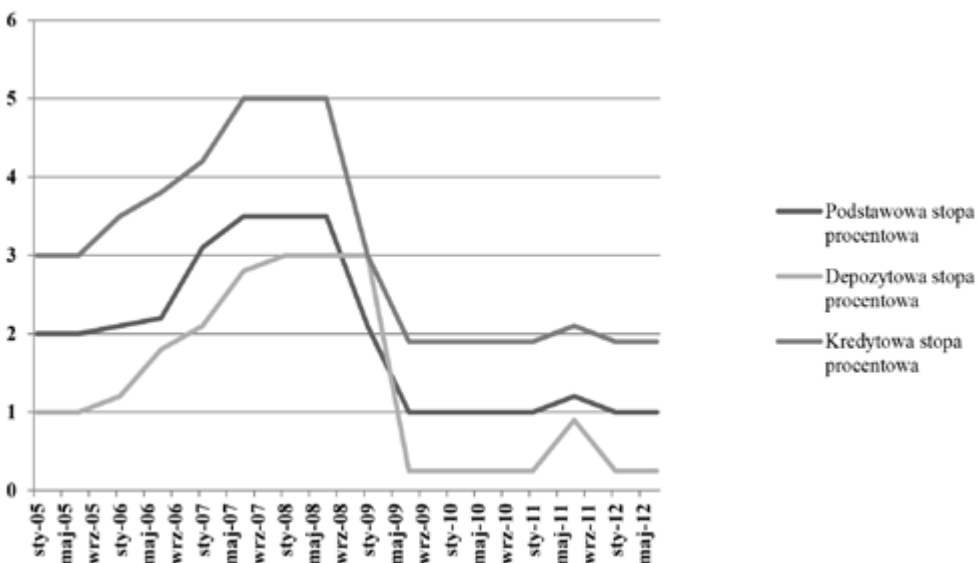
¹¹ E. Małecka, J. Giżyński, *Interwencje Europejskiego Banku Centralnego na rynkach obligacji skarbowych strefy euro jako odpowiedź na kryzys zadłużenia*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2013, s. 107-108.

Należy zaznaczyć również, iż w drugiej fazie kryzysu finansowego EBC prowadził nadal politykę obniżania stóp procentowych. Do końca 2009 roku podstawowa stopa procentowa wynosiła 1%, depozytowa stopa procentowa wynosiła 0,25%, a kredytowa stopa procentowa wynosiła 1,75%.

Presja inflacyjna, która pojawiła się w pierwszej fazie kryzysu finansowego była przejściowa i EBC mógł w dalszym ciągu prowadzić politykę pieniężną ekspansywną. Poziom inflacji w strefie euro oraz w całej Unii Europejskiej w okresie występowania kryzysu finansowego przedstawia wykres 1.

Wykres 1.

Poziom inflacji w Unii Europejskiej oraz w strefie euro w latach 2007-2010 (w procentach)



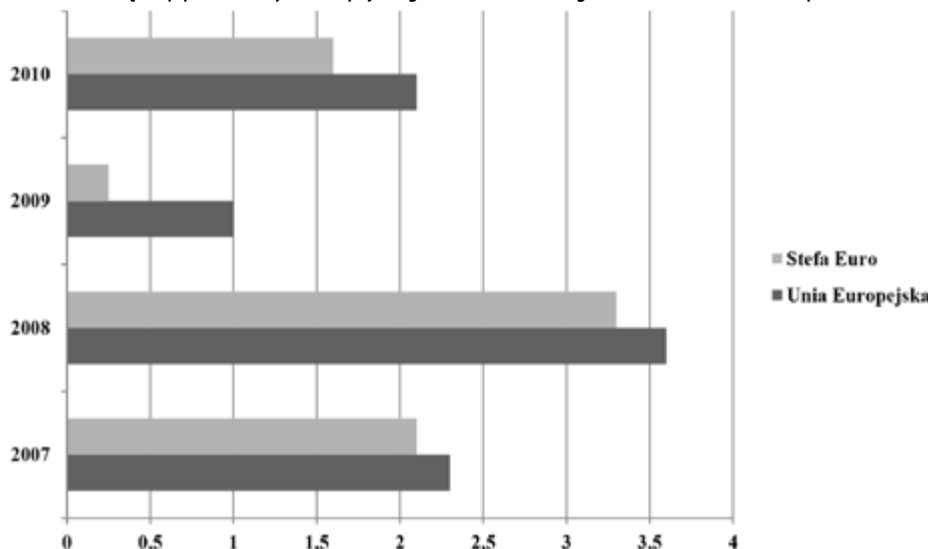
Źródło: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> [dostęp: 01.02.2015 r.]

Przez cały 2010 rok EBC nie zdecydował się na kolejną obniżkę stóp procentowych, było to związane z pogarszającą się sytuacją na rynkach obligacji skarbowych¹². Kształtowanie się stóp procentowych EBC w okresie przed kryzysem finansowym oraz w trakcie jego trwania można zaobserwować na wykresie 2.

¹² M. Stachurska-Waga, *Działania Europejskiego Banku Centralnego wobec kryzysu*. Warszawa: Biuro Analiz Sejmowych, 2012, s. 5.

Wykres 2.

Kształtowanie się stóp procentowych Europejskiego Banku Centralnego w latach 2005-2012 (w procentach).



Źródło: E. Dziwok, *Stefa euro w obliczu kryzysu: rola Europejskiego Banku Centralnego w kształtowaniu nowej polityki pieniężnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2013, s. 61.

Z wykresu wywnioskować można, iż największy spadek oprocentowania stóp procentowych wystąpił w 2007 roku i był to spadek gwałtowny. Przez cały 2010 rok stopy procentowe były ustabilizowane, po czym w 2011 roku niewiele wzrosły, aby w 2012 ponownie ulec spadkowi.

Do końca 2013 roku żadne z państw strefy euro nie wyszło z inicjatywą potrzeby ze skorzystania z nowego programu pomocowego. Sytuację uspokoili przygotowania do podpisania unii bankowej oraz uruchomienie działań przez Europejski Mechanizm Stabilności. W drugim półroczu 2012 roku kapitał portfelowy znów zaczął napływać do strefy euro. Pozytywne bodźce wpłynęły na aprecjację waluty euro¹³.

Podsumowując działania EBC w drugiej fazie kryzysu finansowego należy zaznaczyć, iż konsekwencje globalnego kryzysu finansowego nadal są obecne, a wiele ze stworzonych reform nie zostało do końca wdrożonych. Za pośrednictwem niestandardowej polityki pieniężnej EBC, rozwinął działalność pożyczkodawcy ostatniej instancji oraz zwiększył w znacznym stopniu podaż rezerwowego pieniądza. Tym

¹³ P. Panfil, *Polityka Europejskiego Banku Centralnego w dobie kryzysu finansowego*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2012, s. 11.

samym umożliwił funkcjonowanie państw niewypłacalnych. Bankructwo choć jednego z państw miałyby konsekwencje daleko idące w zmianie funkcjonowania i prowadzenia polityki pieniężnej przez EBC.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych aspektów działań antykrzysowych prowadzonych przez EBC wobec globalnego załamania finansów publicznych w strefie euro, można zauważyć, że interwencja EBC oparta była o wykorzystanie standardowych oraz nowych instrumentów, a także środków o działaniu tymczasowym. Kryzys finansowy doprowadził do braku płynności na rynkach międzybankowych w wymiarze globalnym. W związku z tym EBC prowadził działania polegające na dostarczeniu płynności na rynek międzybankowy w strefie euro, działając przy tym z innymi bankami centralnymi. W miarę rozszerzania się kolejnych etapów kryzysu finansowego EBC decydował się na obniżanie stóp procentowych. Powodzeniem cieszyły się działania EBC skierowane w stronę ograniczenia presji inflacyjnej oraz złagodzenie wahań i niepewności na rynkach finansowych. Poprawa sytuacji na rynkach finansowych mająca miejsce w 2010 roku, nie trwała jednak długo. W połowie roku EBC zmuszony był do kolejnej interwencji związanej z narastaniem zadłużenia publicznego kolejnych państw Unii Europejskiej. W 2011 roku zdecydowano o przywróceniu kilku instrumentów wykorzystywanych w 2009 roku. W dobie kryzysu finansowego EBC stanął w obliczu nie kończących się wyzwań. Z upływem kolejnych lat będzie można wysunąć wnioski na temat poprawności i dalszych efektów działań zastosowanych przez EBC w tym niewątpliwie trudnym czasie.

Policy European Central Bank in times of financial crisis

Summary

This article are showing policy European Central Bank during the financial crisis. Author are showing the anti-crisis measures that the European Central Bank lead at this time in order to protect the euro zone from the negative consequences of financial crisis. Author are indicating that European Central Bank responded immediately to the first signs of the financial crisis. The actions of the European Central Bank are dividing according to the phases of the financial crisis, pointing to the use by the European Central Bank from existing and new instruments and tools of monetary policy.

Keywords: financial crisis, anti-crisis action of European Central Bank

Wiesław M. Maziarz

Uniwersytet Szczeciński

Strategiczne aspekty funkcjonowania operatorów na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce

Streszczenie:

Prowadzenie działalności gospodarczej na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce staje się dla operatorów telekomunikacyjnych poważnym wyzwaniem. Rosnące nasycenie rynku usługami, wzrost liczby usługodawców, zwiększenie wymagań klientów oraz konieczność wydatkowania znacznych środków finansowych na zakup częstotliwości i inwestycje infrastrukturalne to tylko najważniejsze z problemów, z którymi muszą się zmierzyć. W związku z tymi zagrożeniami operatorzy zmuszeni zostali do poszukiwania koncepcji strategicznych, które pozwolą im efektywnie prowadzić działalność gospodarczą na rynku usług telefonii komórkowej. W artykule przedstawiono szeroki zakres działań o charakterze strategicznym, które są podejmowane lub mogą być podjęte przez operatorów telefonii komórkowej w Polsce, w celu sprostania wymogom konkurencji rynkowej.

Słowa kluczowe: rynek usług telefonii komórkowej, alians strategiczny, outsourcing

Wstęp

Rynek usług telefonii komórkowej w Polsce staje się coraz bardziej konkurencyjny. Jest to z jednej strony wynikiem coraz wyższego poziomu nasycenia rynku usługami telefonii komórkowej, z drugiej stale rosnącej liczby operatorów zainteresowanych świadczeniem usług telekomunikacji bezprzewodowej. W tych wymagających warunkach rynkowych operatorzy telekomunikacyjni, zmuszeni są do podejmowania zdecydowanych działań o charakterze konkurencyjnym i rozwojowym celem sprostania wyzwaniom stawianym przez konkurencję i klientów. Zakres potencjalnych działań możliwych do zastosowania przez operatorów jest bardzo szeroki i wiąże się realizacją szeregu posunięć strategicznych mających na celu przede wszystkim tworzenie atrakcyjnej oferty usługowej, obniżenie kosztów prowadzonej działalno-

ści, poprawę obsługi klientów, rozwój technologiczny infrastruktury dostępowej oraz współpracę z innymi podmiotami świadczącymi usługi telefonii komórkowej na rynku polskim.

1. Stan rynku usług telefonii komórkowej w Polsce

Telefonia komórkowa jest na obecnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego Polski podstawowym medium komunikacyjnym. Wynika to z faktu, iż usługi telefonii komórkowej są praktycznie dostępne na obszarze całego kraju a ceny usług ukształtowały się na poziomie powszechnie akceptowalnym przez większość społeczeństwa. Z dostępnych danych liczbowych wynika, że penetracja na rynku telefonii komórkowej w Polsce na koniec grudnia 2014 wynosiła 149,6% a liczba abonentów osiągnęła poziom 57,6 mln¹. Oznacza to wzrost wskaźnika penetracji o 1,9% (w roku 2013 – 3,4%) a liczby użytkowników telefonii komórkowej o 1 mln w ciągu roku, wobec 2 mln w roku 2013. Przedstawione dane wskazują na wysoki poziom penetracji rynku usługami telefonii komórkowej oraz na coraz mniejszy przyrost liczby abonentów. W tabeli 1 przedstawione zostały dane dotyczące liczby abonentów poszczególnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce.

Tabela 1.

Liczba abonentów poszczególnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce (w mln osób, dane za III kwartał 2014 r.)

Lp.	Operator telefonii komórkowej	Liczba abonentów (dane za III kwartał 2014 r.)
1.	Orange	15,591
2.	Polkomtel (Plus)	10,500
3.	T-Mobile	15,728
4.	P 4 (Play)	11,790
5.	MVNO	0,77
6.	Karty SIM nieprzypisane ¹	2,921
Razem		57,3

Źródło: <http://www.telix.pl/>

¹ <http://www.telix.pl/tagi/gus.htm> (dostęp 20.02.2015).

Jak wynika z przedstawionych w tabeli 1 danych liczbowych na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce funkcjonuje 4 wielkich operatorów, którzy świadczą usługi dla blisko 98% rynku. Są to podmioty, które dysponują własną infrastrukturą telekomunikacyjną, umożliwiającą świadczenie usług na obszarze całego kraju. Poza wymienionymi operatorami koncesję na świadczenie usług telefonii komórkowej i zezwolenie na budowę sieci łączności mobilnej posiadają firmy telekomunikacyjne Mobyland, Aero 2 oraz CenterNet Mobile. Nie świadczą one jednak usług na warunkach komercyjnych ale sprzedają usług hurtowo, innym operatorom telefonii komórkowej. W chwili obecnej należy te podmioty uwzględnić w grupie kapitałowej Z. Solorza skupiającej poza nimi między innymi Polkomtel (Plus) oraz Polsat Cyfrowy. Strukturę operatorską rynku usług telefonii komórkowej w Polsce uzupełniają operatorzy wirtualni (Mobile Virtual Network Operator – MVNO), które nie dysponują infrastrukturą usługową a swoje usługi świadczą w oparciu o sieci telekomunikacyjne innych operatorów telefonii komórkowej. Należy dodać, iż tego typu zachowania rynkowe są wynikiem odpowiednich zapisów regulacyjnych, które nakładają na podmioty dysponujące infrastrukturą telekomunikacyjną obowiązek ich udostępnienia na niedyskryminujących warunkach. Ponadto sami operatorzy infrastrukturalni są zainteresowani dopuszczeniem podmiotów wirtualnych do swoich sieci, ze względu na możliwość większego wykorzystania potencjału sieci, w wyniku zwiększenia w nich ruchu telekomunikacyjnego. Przekłada się to na zmniejszenie kosztów jednostkowych świadczonych usług telekomunikacyjnych, dzięki występującej w działalności telekomunikacyjnej ekonomice skali i zakresu. Według własnych obliczeń, liczba wirtualnych operatorów telefonii komórkowej świadczących obecnie usługi na rynku polskim wynosi 18. Warto odnotować, iż także podmioty telekomunikacyjne dysponujące infrastrukturą sieciową tworzą własnych operatorów parawirtualnych, głównie w celu wykreowania submarki (przykładowo Heyah, nju).

Dla dalszych rozważań istotne powinny być także informacje dotyczące przychodów poszczególnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce, bowiem to właśnie kwestie finansowe decydują o możliwości realizacji określonych działań. Z drugiej strony mniejsze udziały w przychodach mogą być podstawą do bardziej zdeterminowanych zachowań rynkowych. W tabeli 2 przedstawione zostały udziały poszczególnych operatorów w przychodach generowanych przez sektor telefonii komórkowej w Polsce 2013 roku (dane z roku 2014 nie są na chwilę obecną dostępne).

Tabela 2.

Udziały poszczególnych operatorów w przychodach generowanych przez sektor telefonii komórkowej w Polsce w 2013 r.

Lp.	Operator telefonii komórkowej	Udział operatora w przychodach sektora telefonii komórkowej w Polsce
1.	Polkomtel (Plus)	30,2%
2.	Orange	29,3%
3.	T-Mobile	24,5%
4.	P 4 (Play)	15,5%
5.	MVNO	0,4%

Źródło: Raport o stanie rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce w 2013 r., Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2014

Odnosząc się jeszcze do kwestii przychodów na rynku usług telefonii komórkowej należy podkreślić, iż w skali całego rynku zmniejszyły się one o 0,2% w ciągu roku. Jest to konsekwencją redukcji stawek roamingowych oraz obniżenia się wskaźnika ARPU (*average revenue per user*) określającego średni przychód operatorów telefonii komórkowej na użytkownika. Wskaźnik ten dla rynku usług telefonii komórkowej w Polsce w roku 2013 wynosił 33,8 zł i kształtował się na poziomie o 12% niższym niż w roku poprzednim².

2. Kierunki działań rynkowych o charakterze strategicznym prowadzonych przez operatorów telefonii komórkowej w Polsce

Operatorzy prowadzący działalność na rynku usług telefonii komórkowej podejmują szereg działań strategicznych, które mają im pomóc funkcjonować na bardzo trudnym rynku polskim. Jednym z istotnych kierunków działań strategicznych w tym zakresie jest rozszerzenie palety świadczonych usług telekomunikacyjnych oraz usług dodatkowych. Ma to na celu zwiększenie skali i zakresu sprzedaży abonentom poszczególnych operatorów telefonii komórkowej oraz zwiększenie ich lojalności, co w konsekwencji przekłada się na zwiększenie przychodów. Już od kilku lat operatorzy telefonii komórkowej w coraz aktywniej wchodzą w obszar Internetu, stając się

² Raport o stanie rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce w 2013 r., Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2014.

poważnymi jego dostawcami. Ze względu na warunki świadczenia dostępu, szczególnie limit transferu oraz cenę, usługi te na chwilę obecną stanowią raczej komplementarne źródło dostępu do Internetu ale skala korzystania z mobilnego Internetu bardzo szybko rośnie. W sytuacji gdy wszelkie ograniczenia zostaną zredukowane podmioty prowadzące działalność w sektorze telefonii komórkowej staną się podstawowymi dostawcami Internetu dla całego społeczeństwa. Jak wynika z raportu GUS „Społeczeństwo informacyjne w Polsce 2014”³:

- około 61% polskich przedsiębiorstw deklaruje korzystanie z mobilnych łączy szerokopasmowych,
- łączenie się z Internetem poza miejsce zamieszkania z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (smartfon, laptop) deklaruje około 50% respondentów w wieku 16-74 lata i aż 79% respondentów w wieku 12-15 lat.

Przedstawione dane wskazują na skalę zjawiska i interesujące perspektywy dla rozwoju Internetu mobilnego w Polsce. Jest oczywiste, że wszystkie funkcjonujące podmioty na rynku usług telefonii komórkowej są zainteresowane tym obszarem usługowym. Zainteresowanie to przejawia się przede wszystkim uczestnictwem w aukcji częstotliwości 800 MHz i 2,6 GHz na potrzeby świadczenia szybkiego Internetu w technologii LTE (Long Term Evolution). Koszty związane z pozyskaniem częstotliwości będą znaczne, bowiem w przypadku pasma częstotliwości 800 MHz cena wywoławcza 1 bloku wynosi 250 mln zł a pasma 2,6 GHz 25 mln zł. Pomimo tak znacznych cen wywoławczych uczestnictwo w aukcji jest dla operatorów telefonii komórkowej koniecznością o charakterze strategicznym. Jeśli chcą świadczyć usługi mobilnego dostępu do Internetu muszą zainwestować w zakup częstotliwości a następnie w budowę infrastruktury. Kto nie otrzyma potrzebnych częstotliwości musi liczyć się z poważnymi problemami wynikającymi z ograniczenia strategicznych możliwości rozwoju a dla niektórych operatorów pozyskanie częstotliwości jest wręcz warunkiem koniecznym dalszego funkcjonowania na rynku. Należy sądzić, iż budżet państwa w wyniku aukcji częstotliwości pozyska znaczne środki finansowe, bowiem chętnych jest zdecydowanie więcej niż dostępnych w aukcji częstotliwości.

Operatorzy telefonii komórkowej muszą przede wszystkim dbać o zakres i jakość oferty usług komunikacyjnych. W tej kwestii posiadany potencjał i różnego rodzaju zasoby pozwalają im kształtować rozwiązania, które mogą zainteresować klientów. Największe możliwości w tej materii na rynku usług telefonii komórkowej ma Polkomtel, który funkcjonuje w ramach silnej grupy kapitałowej. Strategia budowy tej grupy w swojej logice opierała się na wykorzystaniu zjawiska konwergencji pomię-

³ Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2014, GUS, Warszawa 2014.

dzy sektorami telekomunikacyjnym i medialnym. Bowiern poza przedsiębiorstwami typowo telekomunikacyjnymi (Polkomtel, Mobyland, CenterNet i Aero 2) w ramach grupy funkcjonuje silny podmiot medialny Polsat (telewizja naziemna i satelitarna, tworzenie contentu), bank (o jego roli w dalszej części artykułu) oraz firma Plus Energia zajmująca się sprzedażą energii elektrycznej. Pozwala to przyjąć wyrazistą strategię konkurowania opartą na konwergentnej ofercie usługowej, łączącą z jednej strony dostęp do telewizji płatnej, Internetu i usług telefonii komórkowej w ramach jednego abonamentu, natomiast z drugiej usługi bankowe i możliwość zakupu energii na preferencyjnych warunkach. Potencjał strategiczny operatora stwarza szereg możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej i kształtowania ofert usługowych, które na chwilę obecną, ale także w perspektywie kilkuletniej, będą niemożliwe do skopiowania przez inne podmioty telekomunikacyjne. Oczywiście pod warunkiem, iż na rynku telefonii komórkowej lub obszarach powiązanych nie dojdzie do radykalnych zmian technologicznych czy regulacyjnych.

Podobnie do kwestii tworzenia przewagi konkurencyjnej podchodzi firma Orange. Operator ten wykorzystuje zasoby i potencjał całej grupy kapitałowej Telekomunikacji Polskiej. Jego oferta obejmuje telewizję kablową, Internet stacjonarny i mobilny, telefon stacjonarny i komórkowy.

Rozważając kwestię możliwości rozszerzenia palety świadczonych przez operatorów usług telefonii komórkowej usług o charakterze dodatkowym, należy koniecznie zwrócić uwagę na działania dotyczące świadczenia usług finansowych. W tym obszarze rynkowym operatorzy upatrują w perspektywie strategicznej szansę na wzrost przychodów w wyniku spodziewanej synergii na styku działalności telekomunikacyjnej i finansowej. Może być ona przykładowo wynikiem pojawienia się nowych klientów, większej lojalności dotychczasowych, sprzedaży o charakterze krzyżowym, jak również większego wykorzystania istniejącego potencjału pozostających w dyspozycji operatorów telefonii komórkowej infolinii. Jednak najważniejszym, strategicznym celem tej oferty jest dążenie do uzyskania czołowych pozycji na tworzącym się rynku płatności mobilnych, który powinien niebawem przynosić znaczące przychody. Działania w tym zakresie prowadzone są już na dużą skalę przez operatorów telefonii komórkowej i zainteresowane banki. Przykładowo Inwest-Bank należący do grupy kapitałowej Z. Solorza, zmienił nazwę na Plus Bank, aby być na rynku w pełni identyfikowanym z operatorem telefonii komórkowej. Także inni operatorzy informują o podobnych inicjatywach. T-Mobile podjął współpracę z Alior Bankiem a Orange za partnera w działalności na rynku finansowym wybrał mBank. Ponieważ w wyścigu po przychody nie może zabraknąć pozostałych wielkich i małych operatorów o podobnych działaniach rynek zostanie poinformowany niebawem. Szczególnie podat-

na na współpracę z sektorem telefonii komórkowej jest branża ubezpieczeniowa. W krajach rozwiniętych współpraca pomiędzy tymi sektorami jest bardzo popularna, w Polsce dopiero zaczyna się rozwijać ale perspektywy tej działalności kształtują się dla operatorów telefonii komórkowej bardzo atrakcyjnie.

Należy podkreślić, iż specyfika działalności telekomunikacyjnej sprzyja wszelkim formom dywersyfikacji ofert usługowych operatorów telefonii komórkowej. Można ją (telefonię komórkową) bowiem uznać za komplementarną względem praktycznie każdej działalności usługowej. Ponadto świadczenie przedstawionych powyżej usług nie wymaga od operatorów znaczących nakładów. W przypadku rozbudowy telekomunikacyjnych ofert usługowych ma miejsce na ogół dywersyfikacja marketingowa, która nie wiąże się ze zdobywaniem przez operatorów nowych kompetencji. Obrazowo można bowiem stwierdzić, iż każda nowa usługa telekomunikacyjna, bez względu na to, jaka będzie jej postać (głos, tekst obraz, sygnał), od strony technicznej będzie zawsze stanowiła kombinację cyfr 0 i 1. W przypadku ofert usługowych świadczonych wspólnie z partnerami (np. bankami, firmami ubezpieczeniowymi) operatorzy telefonii oferują systemy komunikacyjne, bazy danych, potencjał infolinii. Nie muszą także w tym wypadku nabywać nowych kompetencji, ponieważ posiadają je partnerzy strategiczni.

Interesującym rozwiązaniem o charakterze strategicznym, umożliwiającym osiągnięcie znacznych korzyści przez operatorów funkcjonujących na rynku usług telefonii komórkowej może być przyjęcie modeli biznesowych opartych na outsourcingu. Ta forma rozwoju przedsiębiorstw jest powszechnie stosowana przez operatorów telekomunikacyjnych prowadzących działalność na rynkach obcych ale także, w różnym stopniu, przez podmioty prowadzące działalność w zakresie telekomunikacji stacjonarnej w Polsce. Konieczność przyjęcia opcji outsourcingowej przez podmiotów telefonii komórkowej w Polsce wynika przede wszystkim z konieczności koncentracji sił i środków na podstawowej działalności operatorów, czyli na obsłudze abonentów. Czynnikiem, który w tej materii jest traktowany priorytetowo są potencjalne korzyści finansowe wynikające z zastosowania outsourcingu. Outsourcing może dotyczyć różnych funkcji realizowanych przez operatorów. Biorąc pod uwagę fakt, iż największe koszty w podmiotach świadczących usługi telekomunikacyjne generuje infrastruktura sieciowa, należy zwrócić szczególną uwagę właśnie na ten obszar. Przykłady operatorów różnych państw świata, którzy podjęli decyzję o outsourcingu sieci świadczą, iż zakres potencjalnych oszczędności może być znaczny⁴.

⁴ Koszty operacyjne operatora telekomunikacyjnego tele.ring we współpracy z firmą Alcatel spadły o 30%, a w przypadku umowy Telecom New Zealand i Alcatela o 15%, <http://archidoc.pl> (dostęp 20.02. 2015).

Można zatem przyjąć, iż korzyści ekonomiczne możliwe do osiągnięcia poprzez realizację outsourcingu w zakresie manager services, związanego z kompleksowym zarządzaniem i utrzymaniem infrastruktury telekomunikacyjnej staną się niebawem udziałem operatorów na polskim rynku usług telefonii komórkowej. Wydaje się, iż pierwszymi w kolejności do przyjęcia outsourcingowej strategii zarządzania siecią na rynku polskim są operatorzy Orange oraz T-Mobile, którzy współkorzystają z infrastruktury usługowej oraz częstotliwości radiowych i powołały w tym celu spółkę Networks!. W takiej sytuacji znalezienie partnera do zarządzania wspólną infrastrukturą sieciową można uznać za rozwiązanie optymalne. W podobnej sytuacji jest grupa Polkomtel, która poza infrastrukturą Plusa grupuje także sieci operatorów Mobyland, CenterNet i Aero 2. W tak skomplikowanym układzie jedyną opcją organizacyjną oraz kosztową będzie przyjęcie rozwiązań o charakterze outsourcingowym. Kolejny obszar, który powinien być poddany działaniom outsourcingowym operatorów telefonii komórkowej jest związany z kompleksową obsługą korespondencji przychodzącej od klientów, rejestracją danych z dokumentów w systemie informatycznym oraz utworzeniem centralnego archiwum dokumentów. Propozycja tego obszaru, wynika z obserwacji zachowań outsourcingowych operatorów telefonii komórkowej prowadzących działalność w warunkach rynkowych jeszcze bardziej konkurencyjnych niż rynek polski. Należy w tej materii uwzględnić przede wszystkim doświadczenia operatorów zachodnioeuropejskich i amerykańskich.

Bardzo ważnym aspektem związanym z konkurencją na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce są potencjalne zmiany w jego strukturze podmiotowej. Po latach względnej stabilizacji widoczne są obecnie działania poszczególnych operatorów mające na celu tworzenie partnerstw lub sojuszy. Szczególnie widoczna na rynku jest współpraca operatorów Orange oraz T-Mobile, którzy stworzyli, wspomnianą już powyżej, spółkę joint venture Networks!. Ponieważ jak na warunki polskiego rynku usług telekomunikacyjnych jest zupełnie nowa forma organizacyjna, warto się nad tą kwestią pochylić. Deklarowanym celem tego podmiotu gospodarczego jest budowa i obsługa współdzielonych infrastruktur sieciowych operatorów Orange i T-Mobile. W ramach tych działań operatorzy przenieśli do spółki swoją infrastrukturę, głównie w postaci stacji bazowych oraz 700 osób personelu. Infrastruktura została zmodernizowana, dostosowana do nowych technologii transmisji oraz zoptymalizowana, w wyniku redukcji dublujących się terytorialnie stacji bazowych. Wzrósł także znacznie zasięg telefonii komórkowej trzeciej generacji świadczony przez sprzymierzonych operatorów⁵. W rezultacie tej operacji liczba stacji bazowych samej tylko fir-

⁵ www.telepolis.pl (dostęp 20.02. 2015)

my Orange została zmniejszona o około 20%⁶. Zakres redukcji kosztów utrzymania infrastruktury sieciowej zapewne jest znaczny (operatorzy nie podają danych liczbowych), co w konsekwencji prowadzi do obniżenia kosztów jednostkowych usług świadczonych przez podmioty operatorskie. Z punktu widzenia teorii zarządzania działania operatorów należy uznać za alians strategiczny o ścisłej integracji, aczkolwiek zainteresowani operatorzy pozostają przy enigmatycznym pojęciu współpracy. Podobne działania stricte konsolidacyjne obydwaj operatorzy prowadzą i lub planują prowadzić także na innych rynkach (Wlk. Brytania, Austria, Rumunia), co może wskazywać na globalny charakter tego aliansu. Byłaby to swoista powtórka z historii, bowiem w latach 90-tych XX wieku Deutsche Telekom i France Telecom (właściciel Orange) współpracowali już w ramach aliansu Global One. Sojusz Orange i T-Mobile jest krytykowany przez innych operatorów telekomunikacyjnych, którzy uważają, że zaburza on w znacznym stopniu konkurencję na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce. O tym musi się wypowiedzieć Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, natomiast trzeba jednoznacznie stwierdzić, iż ten alians zagraża bytowi innych operatorów na polskim rynku usług telefonii komórkowej. W tej sytuacji należy oczekiwać, iż pozostali operatorzy telefonii komórkowej funkcjonujący na rynku polskim zmuszeni zostaną do podobnych działań aby nie zostali zdominowani przez alians Orange i T-Mobile. Zresztą już takie działania zostały podjęte, aczkolwiek z pewnością na mniejszą skalę. Od kilku lat Polkomtel właściciel sieci telefonii komórkowej Plus, konsoliduje w ramach grupy kapitałowej operatorów dysponującymi koncesjami na świadczenie usług telefonii komórkowej i zezwoleniami na budowę sieci łączności mobilnej. Są to oczywiście stosunkowo niewielkie podmioty telekomunikacyjne, praktycznie nie posiadające własnych abonentów (wyjątkiem jest operator Aero 2, który zgodnie z warunkami przyznanej koncesji zobowiązany jest do darmowego udostępniania Internetu) ale posiadające w dyspozycji, w znacznej ilości, atrakcyjne pasma częstotliwości. Wśród liczących się na polskim rynku usług telefonii komórkowej pozostaje jeszcze operator sieci Play, bardzo dynamicznie się rozwijający ale najkrócej funkcjonujący na rynku i posiadający najmniejszą liczbę abonentów. Także ten podmiot stanie przed strategicznym wyborem partnerów w działaniach rynkowych. Wydaje się oczywiste, iż w tej sytuacji rynkowej jedynym partnerem do współpracy w wymiarze strategicznym będzie firma Polkomtel. Po pierwsze wydaje się mało prawdopodobne aby istniejący silny alians strategiczny operatorów Orange i T-Mobile był zainteresowany kolejnym partnerem. Po drugie analiza potencjału usługowego oraz zakresu funkcjonowania operatora Play, wskazuje, iż jest on już

⁶ www.telko.in (dostęp 20.02. 2015)

obecnie w znacznym stopniu powiązany różnymi porozumieniami z siecią Plus. Między innymi na początku działalności operatora Play (w latach 2005-2007) podjęto istotną decyzję strategiczną o ograniczeniu budowy infrastruktury sieciowej tylko do obszarów zurbanizowanych. W przypadku terenów niezurbanizowanych Play korzysta z infrastruktury sieciowej operatora telefonii komórkowej Plus. Zastosowany w praktyce rynkowej, przez operatora sieci Play, model infrastrukturalny, oparty w zasadzie na aliansie komplementarnym z Polkomtelem (ta opcja dotyczy tylko części sieci), ma szereg zalet (między innymi ograniczenie kosztów budowy infrastruktury dostępowej, redukcja kosztów utrzymania sieci na obszarach nierentownych) ale też i jedną poważną wadę. W chwili obecnej zmiana partnera udostępniającego infrastrukturę sieciową byłaby wprawdzie możliwa ale bardzo kosztowna. Także ten aspekt w znacznym stopniu wpłynął lub wpłynie na decyzję operatora Play o podjęciu ściślejszej współpracy z grupą kapitałową Polkomtela.

Analizując tworzące się na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce aliance, trzeba podkreślić, iż specyfika rynku związana z permanentną zmianą technologiczną⁷ szczególnie predestynuje ten obszar usługowy do takiej formy zachowań strategicznych. Do kwestii technologii w sektorze telefonii komórkowej warto odnieść się szerzej. W przypadku tego obszaru usługowego technologia stanowi istotne źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej, stwarzając nowe możliwości (techniczne, usługowe, finansowe i marketingowe) w zakresie świadczenia usług. Jest ona powszechnie dostępna w postaci oferowanych przez producentów urządzeń telekomunikacyjnych (transmisyjnych, komutacyjnych sieciowych). Potrzebne są zatem „tylko” odpowiednie zasoby finansowe do jej zakupu i czas na praktyczne wdrożenie. Należy uwzględnić także fakt, iż nowe rozwiązania komunikacyjne powstają w coraz szybszym tempie. Operatorzy muszą realizować odpowiednie strategie zarządzania technologiami, które muszą wynikać z przyjętych strategii konkurowania i rozwoju. Kwestię tę najlepiej odda przykład rynkowy. W chwili obecnej większość operatorów telefonii komórkowej w swoich przekazach rynkowych informuje o dostępie do Internetu w technologii LTE, określanej mianem czwartej generacji (4 G). Tymczasem realny zasięg poprzedniej technologii 3 G w Polsce wynosi w zależności od operatora 85-90% kraju. Oznacza to, iż na 10-15% obszaru kraju usługi telefonii komórkowej świadczone są w technologiach opisywanych jako 2 G. Standard LTE praktycznie wykorzystywany jest w Polsce od 2010 roku (Mobyland) i jego realny zasięg oceniany jest, w zależności od operatora, na 40-70% powierzchni kraju. Nie jest to jednak technologia najnowsza, ponie-

⁷ Kwestia ta omówiona zostanie w dalszej części artykułu.

waż na rynku pojawiły się urządzenia telekomunikacyjne umożliwiające transmisję w technologii LTE Advanced z prędkościami dochodzącymi do 1G/s. Analiza ofert polskich operatorów telefonii komórkowej wskazuje tylko na testowe wykorzystanie tego rozwiązania technologicznego. Tymczasem producenci rozwiązań telekomunikacyjnych podają rok 2020 jako datę pojawienia się kolejnej, piątej generacji telefonii komórkowej⁸. Zapewne w perspektywie najbliższych lat pojawią się kolejne interesujące rozwiązania stwarzające nowe możliwości w zakresie telefonii komórkowej. Ten proces określono w artykule jako permanentną zmianę technologiczną. Szybko następujące po sobie przełomy technologiczne są poważnym problemem dla operatorów sieci telefonii komórkowej. Są zainteresowani najwyższymi parametrami technicznymi i usługowymi swoich infrastruktur sieciowych, jednocześnie świadomi, iż wymaga to olbrzymich zasobów finansowych. Wracając do kwestii aliansów należy skonstatować, iż w ramach porozumienia będzie operatorom z pewnością łatwiej udźwignąć finansowo proces dostosowywania infrastruktury do coraz doskonalszych standardów. Stąd bierze się pewność, iż kolejne alianse na rynku usług telefonii komórkowej pojawią się bardzo szybko⁹. Niemniej jednak warto rozpatrzyć jeszcze jedną koncepcję strategiczną związaną ze współpracą wszystkich operatorów telefonii komórkowej w Polsce dysponujących pasmami częstotliwości oraz infrastrukturą sieciową. Koncepcja ta zakłada stworzenie jednej, ogólnopolskiej sieci telefonii komórkowej, zarządzanej w ramach outsourcingu przez silny technologicznie podmiot gospodarczy (producenta technologii telekomunikacyjnej). Jest to idea racjonalna, możliwa do realizacji i korzystna dla operatorów telefonii komórkowej. Jedną infrastrukturą usługową to przede wszystkim mniejsze nakłady operatorów związane z modernizacją i podniesieniem poziomu technologicznego sieci telekomunikacyjnej, jak również mniejsze koszty związane z pozyskaniem nowych częstotliwości radiowych. Niemniej jednak propozycja ta nie jest przyjmowana zbyt entuzjastycznie przez operatorów sieci telefonii komórkowej w Polsce, bowiem ma wymiar strategiczny i determinujący. Jej przyjęcie praktycznie w dającej się przewidzieć perspektywie czasowej praktycznie eliminuje wszelką konkurencję o charakterze infrastrukturalnym. Z punktu widzenia klienta brak konkurencji w sferze sieci usługowej telefonii komórkowej mógłby być niepokojący, bowiem oznaczać to może zmniejszenie tempa dostosowywania infrastruktury sieciowej do nowych rozwiązań technologicznych. Także z powodu obaw o poziom konkurencji na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce, wśród

⁸ www.media2.pl (dostęp 20.02. 2015)

⁹ Istotne w tej kwestii będzie orzeczenie Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta dotyczące porozumienia pomiędzy Orange i T-Mobile.

potencjalnych zachowań strategicznych operatorów, nie należy uwzględniać fuzji i akwizycji największych podmiotów telekomunikacyjnych.

Zakończenie

Zaprezentowane w artykule działania operatorów telefonii komórkowej w Polsce stanowią rozwiązania o charakterze strategicznym, których konieczność realizacji podyktowana jest silną konkurencją, nasyceniem rynku i logiką konkurowania w tym bardzo ważnym dla gospodarki i społeczeństwa obszarze usługowym. Oparte zostały one na analizie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce oraz rynkach innych państw i jeśli nie pojawią się przełomowe innowacje w technologii komunikacji bezprzewodowej zostaną na rynku polskim wdrożone. Jedyną niewiadomą jest tempo realizacji przedstawionych rozwiązań, które zapewne będzie determinowane sytuacją makroekonomiczną.

Strategic aspects of functioning of operators on the mobile communications services market in Poland

Summary

Running a business on the mobile services market in Poland is becoming a major challenge for telecommunication operators. The growing market saturation with services, increase in the number of service providers, increasing requirements of customers and the necessity of disbursing considerable financial means for the purchase of the frequencies and infrastructure are only the most important problems, which operators have to cope with. In relation to these threats operators were forced to seek strategic concepts, which will let them effectively conduct their business activities on the market of mobile communications services. The article is presents a wide range of activities, which are being taken or may be taken by mobile operators in Poland with the aim of meeting the requirements of the market competition.

Keywords: market of mobile communications services, strategic alliances, outsourcing

Rozwój koncepcji CSR a Internet

Streszczenie:

Celem niniejszego artykułu będzie zaprezentowanie ścieżki rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) pod wpływem Internetu, a także analiza możliwości, które on kreuje dla dobra społeczeństwa.

Przytoczona zostanie definicja CSR, a następnie zostanie poddana dyskusji kwestia parametryzacji CSR, co będzie miało bezpośrednie przełożenie na Internet i jego wkład w CSR. Opracowanie podejmie przede wszystkim problematykę proponowanych rozwiązań technologicznych, które zwiększą poziom wiedzy, umiejętności, a także w praktyce rozwiążą wiele istotnych problemów społecznych. Zaprezentowane zostaną również wartości dla CSR i biznesu, które dzięki Internetowi powinny znaleźć wspólny mianownik.

Słowa kluczowe: CSR, Internet, e-learning, Internet Rzeczy, Big Data

Wstęp

Analizując rozwój dziedziny marketingu można zauważyć szereg nowych trendów, które mają wpływ na charakter zmian w działalności firm. W praktyce nieustannym zmianom podlegają wszelkie procesy zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw. Złożoność środowiska firm, a także ich struktura wewnętrzna przekładają się z kolei na jakość i sposób zachodzenia w nich różnych zjawisk.

Przykładem jednego z nich, może być społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – ang. Corporate Social Responsibility), która pod wpływem Internetu przeszła swoją przemianę, zmieniając nie tylko formę marketingu w tym zakresie lecz także, oferując konkretne narzędzia, które bezpośrednio wpłyną na dalszy rozwój społeczny, podnosząc poziom wiedzy i wykształcenia, bezpieczeństwa, opieki zdrowotnej i w praktyce wszelkich aspektów, istotnych dla życia ludzkiego.

Celem artykułu będzie zaprezentowanie ścieżki rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, która zmieniła się pod wpływem Internetu. Dowiedzione zostanie, że idea CSR będąca w korelacji z Internetem, wychodzi poza sferę biznesu i wpływa pozytywnie na inne aspekty życia. Analiza efektów działalności społecznej odpowiedzialności biznesu, dokonana przez pryzmat ekonomii i gospodarki, podsumuje dotychczasowe osiągnięcia i jednocześnie zaprezentuje dalszą ścieżkę rozwoju tejże koncepcji. W opracowaniu wyznacza się cztery płaszczyzny, pod kątem których, będą prowadzone rozważania, mianowicie: CSR w tradycyjnym ujęciu do momentu powstania Internetu, CSR a e-learning, CSR a Internet Rzeczy oraz CSR i Big Data.

1. Korzenie i natura CSR

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu kształtowała się praktycznie od starożytności, choć szczególnego charakteru nabrała w momencie rozwoju zorganizowanej działalności gospodarczej. Pojęcie „społecznej odpowiedzialności” wprowadził Howard Bowen w dziele „*Social Responsibilities of the Businessman*”¹, gdzie przekonywał o istocie pomocy społecznej, co wynikało z założenia, że jeżeli działalność biznesowa jest kierowana do ludzi, to właśnie ludziom należy pomagać.

Trudno jest doszukiwać się pełnej definicji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jednakowoż pewien zestaw cech jest powtarzalny przy każdej próbie przybliżenia tego zjawiska. Można przyjąć, że CSR co do istoty zakłada etyczny i dobrowolny wymiar prowadzenia biznesu. Uzasadnieniem takiej postawy jest fakt, że biznes sam w sobie jest częścią życia społecznego, prowadzi się go wśród ludzi zatem logicznym jest, że powinien służyć, a nie szkodzić społeczeństwu i jego otoczeniu. Zasady, na których etycznie prowadzony biznes winien się opierać, z natury swej narzucają rodzaj odpowiedzialności za jego społeczny wymiar. Kwestią sporną natomiast pozostaje wielkość odpowiedzialności, która spoczywa na firmach. Jest to o tyle istotne, że budzi wiele niepokojów, co do kształtu idei CSR i w związku z tym może prowadzić do licznych nadużyć oraz nieporozumień.

Mając na uwadze powyższe kwestie, warto odnieść się do definicji CSR prezentowanej w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej w 2001 roku². Stwierdzono tam bowiem, że społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja dobrowolnego

¹ H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Iowa City: University of Iowa Press, 2013

² http://www.corporatejustice.org/IMG/pdf/greenpaper_en.pdf [dostęp 20.11.2014].

uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami. W świetle tej definicji, fundamentem CSR jest dobrowolność działań, która stanowi o całym kształcie tej koncepcji. Wyprzedza ona w ten sposób uregulowania i obostrzenia prawne, systematyzując spojrzenie na tę ideę.

Oczekuje się, że społeczna odpowiedzialność biznesu w szczególny sposób powinna łączyć działalność firm i właściwe temu społeczne reakcje. CSR odpowiada za poprawny kształt relacji między firmami, a społeczeństwem, co sprawia, że nakłada specyficzną odpowiedzialność nie tylko na firmy, ale i na ludzi, którzy stanowią ich otoczenie. Nie można bowiem oderwać jednostek od firm, gdyż ludzie tworzą ich sferę wewnętrzną i zewnętrzną firm, co za tym idzie, stopień odpowiedzialności przekłada się niejako na obie strony. Innymi słowy, firmy zobowiązują się do etycznego prowadzenia biznesu, w zamian za to społeczeństwo wchodzi w pewien rodzaj interakcji z nimi, przejawiając postawę proaktywną, prowadząc czujną politykę ochrony własnego środowiska i siebie samych. Społeczeństwo ma prawo oczekiwać etycznej postawy firm, którym pomaga współtworzyć misję CSR, firmy zaś działając w otoczeniu ludzi, powinny przede wszystkim mieć na uwadze ich dobro, na równi z innymi ekonomicznymi przesłankami, które uwzględniają jako priorytety w strategii własnej działalności.

Współcześnie zaobserwować można, że koncepcja CSR podlega dalszej ewolucji. Coraz częściej patrzy się na nowe wyzwania i w szerszym kontekście rozpatruje się paradygmat zarządzania³. Zauważa się, odchodzenie od klasycznej teorii prowadzenia firm, wyznaczającej tylko cele finansowe, na rzecz wprowadzenia nowego modelu przywództwa uwzględniającego etyczne wartości⁴. Wiąże się to z położeniem akcentu na aspekty utylitarne względem społeczeństwa, z drugiej strony, daje się nadal jasny przekaz, że jest to jeden ze sposobów powiększenia dochodów firmy. Zaobserwować zatem można wyraźną zmianę, zarówno w sposobie promowania jak i postrzegania polityki CSR stosowanej przez firmy.

W kontekście zaprezentowanego ujęcia idei CSR, podkreślić należy, że w początkowym okresie koncepcja ta opierała się w głównej mierze na dobrowolnej chęci czynienia dobra na rzecz innych. Dopiero w wyniku krystalizowania się kultury globalnej, na znaczeniu nabrały wartości podzielane przez ogół społeczeństwa, takie jak: nowoczesność i technologia oraz wolność i wybór indywidualny⁵. Pod wpływem

³ M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2007, s. 257.

⁴ B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe Kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2012, s. 335.

⁵ K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe, Uwarunkowania kulturowe*, Warszawa: PWE, 2004, s. 55.

nacisków zewnętrznych społeczności rozwój koncepcji CSR uległ zintensyfikowaniu⁶. Znaczący wpływ na to miały dwa nurty, zwane „naciskiem obywatelskim” i „samoregulacją biznesu”⁷.

Firmy zaczęły dostrzegać, iż ta polityka może być ich tarczą obronną i jednocześnie strategią marketingową dostarczającą zysków, które promowane były pod postacią etycznych haseł. Czynniki, które doprowadziły w kolejnych latach do wypromowania idei CSR, opierały się głównie na szybkim przekazie informacyjnym. W skali globalnej zaczęto odnotowywać wzrost oczekiwań wobec firm, co wiązało się z powstaniem określonych grup, łatwo kontrolowanych przez media społecznościowe. Powielanie trendów związanych z zaangażowaniem w firm w CSR stało się znacznie prostsze od momentu pojawienia się i rozwoju Internetu. To również doprowadziło do wzrostu transparentności działalności firm, czego skutkiem była ewolucja relacji pomiędzy biznesem, a społeczeństwem. Firmy zmieniły orientację na stricte ekonomiczną, rozwijając przez to nową świadomość, iż mogą wzmacniać własną pozycję przez zarządzanie aspektami etycznymi w łańcuchach dostaw.

Wypracowanie poprawnych relacji pomiędzy ekspansywnie rozwijającymi się korporacjami, a wrażliwym społeczeństwem, przeszło zatem swoistą rewolucję, w czasie której, firmy otrzymały nowe narzędzie do marketingu, zaś społeczeństwo wiedzę i kanał informacyjny w postaci Internetu.

2. Dokumenty i zapisy wyznaczające ideę CSR

Koncepcja CSR jest definiowana w wielu wymiarach, jednakże sfera relacji pomiędzy biznesem, a społeczeństwem, pozostaje na niezmienionej płaszczyźnie. Oznacza to, że architektura CSR jest wyznaczana przez międzynarodowe standardy, normy i zasady, które wskazują kierunek rozwoju tej idei. Niewątpliwie do najważniejszych dokumentów, stanowiących o istocie koncepcji należą: Norma ISO 26000 (*Guidance on social responsibility*), wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, a także zasady Global Compact, a także *Zasady Okrągłego Stołu z Caux*⁸.

⁶ A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Nowy Sącz: Wyższa Szkoła biznesu w Nowym Sączu, 2010, s. 107.

⁷ S. Flaszewska, S. Lachiewicz (red.), *Společne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Łódź: Monografie Politechniki Łódzkiej, 2013, s. 197.

⁸ Ł. Makuch, *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*. Publikacja powstała w ramach projektu SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNA UCZELNIA realizowanego przez Wyższą Szkołę Pedagogiczną TWP w Warszawie, Warszawa 2011, s. 17.

Cechą wspólną wymienionych zasad i norm jest niewątpliwie idea dążenia do zrównoważonego rozwoju przy przestrzeganiu norm prawnych, z uwzględnieniem wszelkich aspektów etycznych. Istotne jest również spektrum odpowiedzialności od akcjonariuszy po interesariuszy⁹ w danym biznesie, które ma przełożenie na efekty społecznej odpowiedzialności biznesu. Zauważyć należy, że koncepcja CSR zgodnie z wytyczonymi normami może i powinna być realizowana na wielu płaszczyznach: ekonomicznej, socjalnej, socjologicznej, etycznej i ekologicznej¹⁰. Te z kolei są analizowane wielowymiarowo, co stanowi podstawę do realizacji działań na szeroką skalę.

Warto podkreślić, że CSR zapisana w postaci odpowiednich dokumentów, stanowi nie tylko punkt odniesienia dla przedsiębiorstw poszukujących właściwych rozwiązań w relacjach ze społeczeństwem, lecz również podnosi zaufanie ludzi do firm oraz świadomość na temat samej koncepcji. Przy istniejącej tendencji do zakładania *a priori* złej woli firm, nadużywających polityki CSR, obywatele mają możliwość odnieść się do właściwych zapisów CSR, które bardzo często stanowią kręgosłup polityki firmy. Powoływanie się na odpowiednie dokumenty pokazuje, że obie strony są w równym stopniu zapoznane z tematem oraz że potrafią posługiwać się narzędziami, oferowanymi przez CSR.

3. Pomiar CSR

Z punktu widzenia użyteczności koncepcji CSR, często stawia się pytania o jej kwantyfikację. To zagadnienie porusza wiele autorytetów, stąd też od lat prowadzone są liczne dysputy, mające na celu przybliżenie konkretnych wskaźników, za pomocą których można zmierzyć CSR¹¹. Jest to bardzo istotna kwestia z uwagi na możliwości dalszego rozwoju tej koncepcji. Dokonywanie odpowiednich pomiarów, przekłada się na zbieranie danych, a następnie wpływa na możliwość modyfikacji działań związanych z CSR. Wśród licznych artykułów na ten temat, w przeważającej większości

⁹ A. Iwasiewicz (red.), *Z problematyki ekonomii i zarządzania*, Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Państwo i społeczeństwo, 2011, nr 2, s. 64.

¹⁰ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 2007, s. 90-93, [w:] A. Iwasiewicz (red.), *Z problematyki ekonomii i zarządzania*, Państwo i społeczeństwo, 2011, nr 2: Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2011, s. 69.

¹¹ http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/SawhnyKEPRRA_Award.pdf, <http://www.bbc.com/news/business-19876138>, <http://www.environment.ucla.edu/perch/resources/chen-delmas-07-05-2010-1-1.pdf>, <http://www.crisil.com/crisil-young-thought-leader-2010/dissertations/Topic3-RamanAgarwal.pdf>, <http://mhciinternational.com/monthly-features/articles/110-measurement-of-corporate-social-responsibility>, http://bibliotekacyfrowa.wsb.wroclaw.pl:8080/Content/117/zn_wr_27_Mizera.pdf [dostęp 20.11.2014].

odnotować można stanowisko opowiadające się za kwantyfikacją społecznej odpowiedzialności biznesu. Wbrew przekonaniu o braku możliwości parametryzacji abstraktów, liczni autorzy dowodzą, że mierzenie CSR jest praktykowane, należy jednak ustalić konkretne dane, za pomocą których będzie pomiar wykonywany.

Logika nakazuje przyjąć stanowisko, że nie można zarządzać czymś, co nie jest mierzalne. CSR zaś, jest już przemysłem, praktyka dostarcza gotowe oprogramowania do zarządzania CSR, w związku z tym trudno zaprzeczyć faktowi, że można tę ideę sparametryzować. Zwraca się uwagę, że funkcją pomiarów CSR jest nie tylko wierne oddanie rzeczywistości, lecz również próba usprawiedliwienia wyborów, które się łączą ze stosowaniem tej koncepcji. Dzięki wprowadzeniu odpowiednich miar, można łatwiej wytyczyć cele firmy, uwypuklić priorytety w zarządzaniu, a także dokonać porównania z innymi firmami¹². Można zatem przyjąć, że pomiar CSR tłumaczy wkład i wydajność na odpowiednie parametry. W zależności od przyjętej metodologii, należy ustalić dla kogo i w jakim celu pomiar jest wykonywany.

Jedną z najpopularniejszych możliwości parametryzacji CSR jest zobrazowanie tej koncepcji w wymiarze finansowym¹³. Ułatwia to nie tylko przeliczenie wkładu, lecz również efektu końcowego. W praktyce niemalże wszystko można w ten sposób wycenić. Z uwagi na długotrwałe efekty działalności CSR, trudności może nastroić obliczenie zwrotu z inwestycji. Nie oznacza to jednak, że jest to niemożliwe, być może bardziej pracochłonne.

Wśród wielu innych możliwości, należy wspomnieć, że CSR można mierzyć z uwagi na czas trwania, odliczając określone etapy, można też dokonać pomiaru ze względu na użyteczność, którą ta idea wytwarza. Do każdej z wybranych metod będzie zatem zastosowana inna metodologia. Przewiduje się również możliwość prowadzenia pomiarów procesów CSR¹⁴. Bogactwo oferowanych form pomiarów społecznej odpowiedzialności biznesu doprowadziło też do powstania inwestycji społecznie odpowiedzialnych, jak również wielu pokrewnych koncepcji¹⁵. Niemniej jednak, większość z nich należy rozpatrywać albo pod względem ilościowym albo jakościowym¹⁶.

¹² <http://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB%20DN-V3N7-11.pdf&type=site> [dostęp 20.11.2014].

¹³ <file:///C:/Users/Ada/Downloads/SSRN-id642762.pdf> [dostęp 20.11.2014].

¹⁴ <https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00184.html> [dostęp 20.11.2014].

¹⁵ A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2012, s. 44.

¹⁶ http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Mierzenie%20efektywnosci%20dzialan%20CSR_FOB_2012.pdf, s. 52–53 [dostęp 20.11.2014].

4. Hipoteza

Zaprezentowane stanowiska dowodzą, że parametryzacja CSR jest oczywista, zaś jedyną kwestią, nad którą należy się pochylić, jest dobór odpowiednich parametrów. Postawić zatem można następującą hipotezę: jeżeli CSR jest kwantyfikowalne, to przy użyciu zaawansowanych narzędzi internetowych, można tak zastosować tę koncepcję, aby w przyszłości uzyskać lepsze wyniki w rozwoju społeczeństwa. Najnowsze technologie internetowe działają w oparciu o konkretne parametry, a takowe mogą być dostarczone do realizacji celów CSR.

5. CSR a Internet

Rozważając wiele kwestii w globalnym kontekście, należy zwrócić uwagę na istnienie znaczących problemów, dotyczących całe społeczeństwa, takich chociażby jak: choroby globalne, kryzys gospodarczy, zanieczyszczenie środowiska, wykorzystywanie dzieci do pracy i t.p. W celu rozwiązania tak istotnych kwestii społecznych, należy pochylić się nad nimi globalnie, a nie lokalnie. Należy uczynić to ponad granicami krajów, które same w sobie mają ograniczenia geograficzne i polityczne, w związku z tym istnieje potrzeba wyjść poza te bariery. Panaceum może być Internet, który ma cechy ponadnarodowe i wpisuje się w filozofię CSR. Posiada on potencjał do rozwiązania wielu problemów społecznych, jednocześnie w procesie globalizacyjnym odgrywa kluczową rolę, intensyfikując procesy CSR i wyostrażając wszelkie aspekty społeczne.

Idea CSR przez lata dostarczała wielu interesujących rozwiązań dla problemów społecznych i choć nadal podlega rozwojowi, to obecny charakter zmian jest diametralnie inny od początkowych założeń koncepcji. Niegdyś koncepcja CSR wyznaczała kierunek zmian, ścieżkę, którą firmy miały podążać, aby realizować własne cele. Filozofia CSR była tłumaczona na określone postępowanie firm wobec społeczeństwa. Współcześnie wydaje się, że CSR stoi na progu wielkiej przemiany, gdyż jej idee zostają wcielone w przedmioty, które przejmują służebność wobec jednostek, nadal kierując się początkową filozofią, zakładającą etyczny i dobrowolny wymiar biznesu.

Siła oddziaływania globalnej sieci, spowodowała szereg zmian w wielu obszarach życia społecznego, jakkolwiek moment pojawienia się Internetu przekształcił przede wszystkim procesy komunikacyjne. Istotny jest fakt, że z uwagi na szybkość przekazu informacji, globalna sieć popularyzuje określone idee, a zatem staje się doskonałym narzędziem do optymalizowania procesów związanych z CSR. Dzięki Internetowi koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest coraz bardziej zauważalna i rozpowszechniana przy użyciu określonych narzędzi.

W sposób szczególny widać to w dziedzinie edukacji, gdzie dysproporcje pomiędzy ludźmi wykształconymi, a resztą pozbawioną możliwości edukacji są niezwykle wyraziste. To powoduje, że Internet w połączeniu z ideą CSR może wnieść wiele dobrego w rozwoju uboższych państw, działając w oparciu zarówno o stare metody praktykowane w ramach CSR, jak również nowe, które dopiero nabierają na sile. Od momentu rozkwitu CSR, istniało przekonanie o konieczności niesienia pomocy w dostępie do edukacji. Praktykowaną metodą było finansowanie programów stypendialnych, szkół, a także dodatkowych zajęć dla osób, które wymagają pomocy materialnej. Przykładem może być koncern Tata Motors, od lat wspierający edukację dzieci i młodzieży w Indiach, fundujący również stypendia zagraniczne dla ubogich studentów¹⁷. Współcześnie poszerzają się możliwości dostępu do wiedzy przez stosowanie nowoczesnych narzędzi do uczenia, czego najlepszym przykładem jest e-learning.

5. CSR a e-learning

Wśród licznych definicji e-learningu, większość opiera się na uczeniu przy pomocy komputera i przekazu obrazu, video, tekstu i dźwięku¹⁸. Od momentu pojawienia się tego zjawiska wiele zagadnień związanych z edukacją uległo zmianie, zaś Internet zaczął stopniowo przejmować funkcję CSR w zakresie nauczania, oferując to w skali globalnej.

Ewolucja dziedziny e-learningu, jest obserwowana od lat, a jej efekty są już widoczne na całym świecie. Przyczyną takiego zjawiska jest rosnąca popularność Internetu, idąca w parze wraz z jego dostępnością. Trudno zaprzeczyć ewidentnym korzyściom, wynikającym ze stosowania tej technologii, do których można zaliczyć: regularne uczenie się wybranych zagadnień, przystępną formę, elastyczność czasu i dobór miejsca do nauki. Pojawienie się możliwości nauczania na odległość, miało być w założeniach ideowych rozwiązaniem dla osób, które zamieszkują odległe obszary i nie mają możliwości partycypowania w regularnych zajęciach. E-learning przechodził zatem rozmaite fazy, począwszy od modelu korespondencyjnego, przez model multimedialny (lekcje audio i video na dyskach w komputerach personalnych), a następnie model teleedukacyjny (oparty na lekcjach w radiu lub telewizji), żeby w końcu dojść do modelu elastycznego (multimedialne dyski CD lub DVD). Obecnie dominującą formą jest model Inteligentnego Elastycznego Nauczania, opartego na wykorzystywaniu wiedzy czerpanej bezpośrednio z witryn internetowych¹⁹. Dzięki

¹⁷ file:///C:/Users/Ada/Downloads/SSRN-id2190485.pdf[dostęp 20.11.2014].

¹⁸ A. Stabryła, S. Wawaka (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Kraków: Mfiles.pl, 2012, s. 81.

¹⁹ S. Lachniewicz, M. Matejuna (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2007, s. 375.

powszechnemu dostępowi do sieci Internetowej, coraz więcej osób może korzystać z bezpłatnej edukacji. Popularność platform e-learningowych jest rosnąca, o czym świadczy multikulturowe zaangażowanie, jak również podzielenie tych samych wartości i promowanie je przez media społecznościowe. Kreowanie nowych wartości przez e-learning pomnaża kapitał ludzki i przekazuje go w skali globalnej, co jest możliwe dzięki powszechnemu użyciu Internetu²⁰.

Przykładem obrazującym rozwój e-learningu mogą być platformy: Udemy.org, Learni.st, Edx.org, Iversity.org, czy też Coursera.org. Zajęcia przez nie oferowane dotyczą różnych dziedzin, wykładanych zazwyczaj na uczelniach wyższych. W zależności od zainteresowań oraz znajomości określonego języka (przeważa j. ang.), można uczestniczyć w wykładach prowadzonych na najlepszych uniwersytetach świata. Zajęcia są prezentowane w trybie on-line, jak i off-line, zaś po ukończeniu kursu, istnieje możliwość ubiegania się o certyfikat, poświadczający zdanie egzaminu końcowego. Istotnym novum jest niska cena lub darmowa oferta na część kursów, które w regularnym procesie nauki akademickiej, obciążone byłyby stosownymi opłatami. E-learning oferuje zatem wszystkim, niezależnie od pochodzenia, jak również za możliwości, dostęp do edukacji wyższej, w praktyce po bardzo niskich kosztach. Najlepszym przykładem współczesnego e-learningu może być kurs marketingu oferowany przez Wharton University of Pennsylvania na platformie coursea.org. Podjęcie studiów na tej uczelni wiąże się z niebagatelnymi kosztami, jednakowoż na stronie uczelni istnieje następujący napis: „At Wharton, we know that know-

ledge fuels the economy – it is the energy that ignites change through new ideas for business development, operation, management, and growth” (Na Uniwersytecie Wharton – wiemy, że wiedza napędza gospodarkę, jest ona energią, która wyzwala zmiany przez nowe pomysły dla rozwoju biznesu, operacji, zarządzania i wzrostu). Być może to przekonanie skłania uczelnię do oferowania tego, co posiadają najcenniejszego – zupełnie za darmo. Z drugiej zaś strony, trudno sobie wyobrazić lepszą formę reklamy.

6. CSR a Internet Rzeczy

Z uwagi na zastosowanie idei CSR w narzędziach internetowych, warto przybliżyć dynamicznie rozwijający się Internet Rzeczy (IoT – ang. Internet of Things). Pojęcie zostało wprowadzone po raz pierwszy w 1999 roku przez Kevina Ashtona²¹, niemniej jednak dopiero teraz nabiera ono na znaczeniu. Dzięki temu w najbliższej

²⁰ A. Edmudson, *Globalized E-learning Cultural Challenges*, Hershey: Idea group Inc. 2007, s. 53.

²¹ K. Ashton, *That "Internet of Things" Thing*, „RfID Journal”, 22 czerwca 2009, [w:] A. Sznajder, *Technologie mobilne w marketingu*, Warszawa: Wolters Kluwer SA 2014, s. 16.

przyszłości zaistnieje rewolucyjna możliwość skomunikowania w pełni ludzi, procesów, danych i rzeczy, co wytworzy zupełnie nową wartość. Co więcej, połączenia pomiędzy przedmiotami wyposażonymi w sensory, będą wytwarzane bez udziału człowieka²², chociaż on sam będzie ostatecznym beneficjentem tych działań. IoT poszerzy w dynamiczny sposób zastosowania sieci, wymuszając innowacje w wielu dziedzinach²³. W zależności od kreatywności firm, będzie można uzyskać połączenie wszystkich przedmiotów i procesów, a następnie wykorzystać to do dalszego rozwoju społecznego. Przez użycie tej technologii, firmy będą w stanie lepiej rozpoznać warunki rynkowe, zdobyć nie tylko przewagę konkurencyjną lecz również przebudować krajobraz wokół siebie, w taki sposób aby służył lepiej społeczeństwu. Internet przyszłości będzie całkowicie zintegrowany z codziennym życiem firm, rządów, społeczeństwa jak i innych podmiotów, które będą w tym partycypować. Poprawa warunków życiowych będzie zauważalna na przykład w służbie zdrowia. Skorelowane dane z osobistych nadajników, będą monitorowane i na bieżąco przesyłane do lekarza, który będzie w ten sposób sprawował lepszą opiekę nad pacjentem, zwłaszcza w podeszłym wieku²⁴. Sprawniejsza obsługa pacjentów zredukuje kolejki i zapisy do lekarzy poszczególnych specjalizacji, zaś proaktywna opieka zdrowotna z pewnością poprawi komfort i średnią długość życia społeczeństwa.

Skala możliwości jakie niesie Internet Rzeczy, widoczna również będzie w postaci „mądrych miast”²⁵, czyli inteligentnego środowiska, w którym podniesie się poziom obsługi mieszkańców, ich standardu życia, a także wprowadzi się nowe funkcjonalności.

Jednym z pierwszych miast europejskich, które zaangażowały się we wdrażanie rozwiązań IoT była Barcelona. Władze miasta wprowadziły program „Wirtualny System Obsługi Obywatela”, którego celem, było internetowe obsługiwanie petentów, bez konieczności wizyt w urzędach. Uwzględniając liczne potrzeby mieszkańców, miasto zwiększyło również poziom bezpieczeństwa na ulicach przez zamontowanie specjalnych systemów do wideomonitoringu, a także wdrożyło technologie do zarządzania inteligentnymi parkingami, systemami wodociągowymi, odpadami jak również komunikacją miejską. Oszczędności, które w ten sposób uzyskano, pozwoliły na zwiększenie poziomu usług publicznych. Podobne rozwiązania są po-

²² A. Sznajder, *Technologie mobilne w marketingu*, Warszawa: Wolters Kluwer SA, 2014, s. 16.

²³ F. daCosta, *Rethinking the Internet of Things*, New York: Apress Open, 2013, s. 3–7.

²⁴ A. Stabryła, S. Wawaka (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Kraków: Mfiles.pl, 2012, s. 96

²⁵ J. Rifkin, *The zero marginal cost society*, New York: Palgrave Macmillan, , 2014, s. 13

woli przejmowane w innych miastach na świecie. Hamburg korzysta z systemów do zarządzania siecią wodociągową, ruchem drogowym, oraz na koleją miejską. W Amsterdamie zaś, postawiono na inteligentne systemy do parkowania, oświetlania miasta, darmowe Wi-Fi, jak również inteligentne zarządzanie energią.

Internet Rzeczy będzie miał wpływ na tworzenie kompletnego środowiska życia ludzkiego ale również i roślin. Dzięki najnowszym rozwiązaniom monitorowane będą warunki pogodowe, naświetlenie, nawodnienie i poziom czystości powietrza. To przełoży się na właściwą hodowlę roślin, tworzenie odpowiednich warunków do życia dla poszczególnych gatunków. Przez takie rozwiązania można będzie bardziej kontrolować mikroklimat, dostarczać właściwych nawozów, chronić rośliny i uzyskiwać właściwe plony. Zdrowe powietrze produkowane przez rośliny będzie przechowywane, a następnie przekazywane do budynków mieszkalnych²⁶. Plany użycia Internetu Rzeczy doprowadzą do stworzenia samowystarczalnego systemu, którzy w ramach własnej kontroli będzie tworzył harmonijne środowisko życia ludzi, fauny i flory.

Podkreślić należy, że idea CSR obecna w IoT, pozwala na tworzenie inteligentnych budynków, w których monitorowane jest zużycie gazu, wody, prądu, co przekłada się na realne podniesienie poziomu życia mieszkańców. Pełniejsze monitorowanie ulic i lepsza dostępność strażników miejskich, bezwzględnie podnosi poziom bezpieczeństwa. Mądre zarządzanie energią, a także innymi systemami operacyjnymi miasta ogranicza niepotrzebne wydatki, które zaoszczędzą nie tylko finanse mieszkańców miast lecz również ich władz.

Akcent należy położyć na korzyściach całych państw, które wypływają z zastosowania IoT. W praktyce oznacza to, że są one obecne na każdym szczeblu administracyjnym. Dzięki tym rozwiązaniom, istnieje możliwość nadzorowania praktycznie wszystkich procesów i rzeczy z nimi skorelowanych. Zarządzanie w stanach kryzysowych, podczas klęsk żywiołowych czy chociażby ochrona środowiska i jego zrównoważony rozwój, będą o wiele prostsze, gdyż będą połączone z centralnymi systemami, a bogatszy przepływ informacji sprawi, że jedyną kwestią będzie odpowiednie nim zarządzanie, w taki sposób by zoptymalizować życie społeczne w każdym możliwym wymiarze, zgodnie z założeniami koncepcji CSR.

7. CSR i Big Data

W oparciu o początkową hipotezę, zakłada się, że mając lepsze narzędzia do pomiaru CSR, można zoptymalizować efekty wynikające z wdrażania tej koncepcji. W celu

²⁶ J. Hoeller, F. Tsiatis, C. Mulligan, S. Karnouskos, S. Avesand, D. Boyle, *From Machine-to-Machine to the Internet of Things*, Waltham: Academic Press, 2014, s. 17.

dobrania odpowiednich miar należy zgromadzić właściwe informacje. *Signum temporis* jest wytwarzanie i agregowanie niezliczonej ilości danych, które na bieżąco są wysyłane z różnych źródeł do sieci internetowej. Przetwarzanie tego dużego wolumenu informacji niesie ze sobą realne korzyści w wymiarze społecznym. Pozwala to nie tylko na lepszy pomiar działań w ramach CSR lecz również dostarcza praktycznych informacji dotyczących całego środowiska, w którym działają firmy i społeczeństwo. Big Data (BD), czyli olbrzymie środowisko danych, systematyzuje nagromadzone informacje, podnosi ich poziom przejrzystości i sprawia, że można je przetwarzać na więcej sposobów, gdyż bazy danych są pełniejsze. Dane pochodzą z rozproszonych źródeł, co sprawia, że są one niezależne, w związku z tym są obarczone mniejszym ryzykiem błędu w procesie analizowania. Ponadto niewątpliwą zaletą BD jest dostępność tej bazy. Przy odpowiednim wsparciu technologią IT można z dużych wolumenów danych wyciągnąć informacje kluczowe i niezbędne w procesach decyzyjnych nie tylko dla firm ale też całego społeczeństwa. Oznacza to, że zastosowanie BD można odnaleźć we wszystkich aspektach życia, gdyż dane są generowane w każdym z nich. Coraz więcej firm poszukuje oprogramowania do analizy danych dostępnych w czasie rzeczywistym, co przekłada się na monitorowanie, powiadamianie i inteligentną automatykę procesów.

Z uwagi na fakt, że rynek BD jest jeszcze młody, eksperci dopiero pozyskują wiedzę na temat inteligentnego zarządzania tymi systemami. Wymaga to nadal procesu uczenia się ich, jednakowoż widać już, że będą one miały bezpośrednie przełożenie na rzeczywistość społeczną²⁷. Efektywne zarządzanie i dokładna analiza danych pozwolą wyeliminować przypadkowość w procesie decyzyjnym²⁸. To z kolei uprości parametryzowanie efektów zastosowanych działań. Obecnie wiele decyzji jest podejmowanych z pominięciem istotnych danych, w związku z tym nie istnieje możliwość pomiaru końcowych rezultatów²⁹.

Wielka skala korzyści, które generują analizy danych z BD, opiera się przede wszystkim na olbrzymim potencjale rozwojowym. Zmianie ulegnie prawdopodobnie większość procesów, co zaobserwować będzie można po wzroście ich wydajności. Pod wpływem analizy usystematyzowanych i bogatszych informacji z BD, dokonywana będzie na przykład ocena ryzyka kredytowego w oparciu o nowe wskaźniki. NASA będzie w stanie oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia wypadków lub innych zdarzeń w przestrzeni kosmicznej, a większość ośrodków badawczych – lepiej

²⁷ file:///C:/Users/Ada/Downloads/SSRN-id2205145.pdf , [dostęp 20.11.2014].

²⁸ F. Provost, T. Fawcett, *Data Science for Business*, Sebastopol: O'Reilly Media, Inc., 2013, s. 4–8

²⁹ E. Stubbs, *Big Data, Big Innovation, Enabling Competitive Differentiation through Business Analytics*, New Jersey: Sas Institute Inc., 2014, s. 50.

zaprognozować warunki atmosferyczne. Przetwarzanie danych pozyskanych z BD będzie miało przełożenie również na ekonomiczne aspekty życia. Dzięki informacjom uzyskanym z baz danych, firmy będą mogły przygotować oferty bardziej dopasowane do klienta, poprzez dobór właściwych metod analizy. Rozbudowane modele analityczne pozwalają bowiem na odkrycie zależności pomiędzy zgromadzonymi informacjami. Te z kolei będą wspomagać procesy decyzyjne, związane chociażby z zakupami. Dzięki BD klient zostanie wpisany w centrum strategii wielu firm, a wokół niego powstanie nowa kultura organizacyjna³⁰.

Innowacje zostaną wprowadzone w obszarze bezpieczeństwa ruchu drogowego, przez ograniczenie liczby wypadków i zoptymalizowanie wyposażenia pojazdów. To samo będzie odnosiło się do podróży lotniczych. BD pomoże w monitorowaniu globalnych zmian klimatycznych, czy też podejmowaniu decyzji o lokalizacji fabryk w określonych miejscach. Zastosowanie BD ograniczy przede wszystkim niepewność we wszystkich procesach decyzyjnych i zredukuje poziom ryzyka z tym związanego. Dzięki narzędziom do analizy danych, będzie można w przyszłości zapobiec kryzysom gospodarczym ale i lepiej zaplanować możliwości rozwojowe poszczególnych państw i ich mieszkańców. Lepsze zrozumienie powiązań pomiędzy zdrowiem pacjentów, stosowaniem leków, a efektami leczenia, z pewnością ocali życie wielu ludzi. BG znajdzie też odzwierciedlenie w odkrywaniu skutecznych leków na nieuleczalne dziś choroby³¹. Długofalowo problemy biedy, analfabetyzmu czy też chorób cywilizacyjnych powinny zostać zminimalizowane albo częściowo rozwiązane.

BD zatem wydaje się być idealnym rozwiązaniem dla wszelkich niedostatków i trosk współczesnego świata. Optymalizacja życia społecznego w każdym jego wymiarze, z pewnością odmieni rzeczywistość i spowoduje olbrzymi skok rozwojowy. Zauważyć należy, że powinno to być odczuwalne nie tylko w sferze gospodarczej (np. wzrost PKB, a co za tym idzie wzrost poziomu życia ludzkiego) lecz również powinno to nakreślić pozytywny kierunek zmian.

Oddziaływanie BD jest już stopniowo odczuwalne i z pewnością efekty tego zjawiska będą wkrótce widoczne na szerszą skalę.

³⁰ S. Mohanty, M. Jagadeesh, H. Srivatsa, *Big Data Imperatives Enterprise 'Big Data' Warehouse, 'BI' Implementations and Analytics (The Expert's Voice)*, New York: Apress, 2013, s. 14.

³¹ *Big Data Now, Current Perspective from O'Reilly Media*, O'Reilly Media Inc., 2012, s. 85–86.

Zakończenie

Zwiększające się zainteresowanie problematyką ewolucji koncepcji CSR i Internetu, przyczyniło się do wzrostu liczby opracowań i prowadzonych badań empirycznych w tym zakresie. Oba zagadnienia są interesujące w kontekście ich potencjału rozwojowego, jak również siły oddziaływania na podmioty znajdujące się w ich zasięgu. Ze względu na ograniczony charakter tego artykułu trudno opisać wszystkie aspekty korelacji pomiędzy koncepcją CSR a Internetem. Wyzwania współczesności rysują całe spektrum możliwości, które są w stanie zrewolucjonizować wizję świata i z pewnością warto pochylić się nad tymi kwestiami.

Połączenie koncepcji CSR wraz z Internetem powoduje, że społeczeństwo i firmy zaczynają dostrzegać coraz więcej możliwości, które służą obu stronom. Przez wiele lat panowało przekonanie, że Internet rozwija się tylko w obszarach najbardziej rozwiniętych, gdzie największą wartością był ekonomiczny zysk, stąd też trudno było to odnieść do koncepcji CSR. Obecnie zauważa się pewne przewartościowanie modelu gospodarczego i położenie akcentu na aspekty społeczne³². W miarę upowszechniania się globalnej sieci, Internet przejmuje na siebie część odpowiedzialności za zrównoważony rozwój społeczny i kreuje nowe wartości z tym związane. Dowodem na to jest gwałtowny rozwój e-learningu, Internetu Rzeczy oraz Big Data.

Większość procesów zachodzących we współczesnym świecie jest możliwa do przewidzenia i pokierowania na podstawie zgromadzonych danych. Kwestią czasu jest opanowanie umiejętności pełnego zarządzania nimi w taki sposób, by osiągnąć zamierzone cele, stąd też tak istotne jest aby ideę CSR nieustannie wdrażać w kolejne narzędzia internetowe, służące społeczeństwu. Z uwagi na zwiększającą się dostępność Internetu, wspomniane osiągnięcia cieszą się powszechnym uznaniem, są również skalowalne, w związku z tym łatwiej z nich korzystać. Należy zatem poznać bliżej ich zastosowanie i oprzeć na nich w dużej mierze działalność firm. Takie podejście sprawi, że zyskają nie tylko firmy, ale i ludzie, którzy stanowią ich środowisko. Dowiedzione zostanie również, że możliwym jest prowadzenie biznesu w sposób etyczny, promujący wartości społeczne, nie zaniedbując jednocześnie celów ekonomicznych. Tym samym, zmieni się postrzeganie koncepcji CSR, dotychczas uważanej za ideę przypisaną tylko firmom. Rzeczywistość pokazuje, że znaczenie CSR rozszerza się poza świat biznesu i stopniowo łączy z pozostałymi aspektami życia ludzkiego.

³² J. Rifkin, *The zero marginal cost society*, New York: Palgrave Macmillan, 2014, s. 9.

Powstaje w ten sposób możliwość wyjścia poza sferę biznesową, zaś przez zastosowanie Internetu powstaje szansa na wyrównanie różnic społecznych na całym świecie, jak również zainicjowany zostaje dalszy rozwój technologiczny. Bezpośrednimi beneficjentami są *in potentia* mieszkańcy całego globu, jakkolwiek w różnym stopniu, w zależności od wielu czynników.

Warto na koniec podkreślić jeszcze jeden aspekt. Ujęcie CSR i Internetu w jedno zagadnienie, uwypukla interdyscyplinarność, która zmusza do poszukiwania wciąż nowych rozwiązań. CSR dąży do osiągnięcia równowagi w rozwoju społecznym, nie negując wcale wagi założeń ekonomicznych biznesu. Dzięki złożoności narzędzi internetowych, można osiągać wspólne cele CSR i firm w sposób, który pobudzi do dalszego poszukiwania innowacji na rzecz obu stron.

Rozwój koncepcji CSR a Internet

Summary:

The aim of this article is to present the development path of corporate social responsibility (CSR), under the influence of the Internet, as well as the analysis of opportunities that it creates for the good of society. There will be quoted definition of CSR, and it will be discussed the issue of CSR parametrization, which will have a direct impact on the Internet and its contribution to CSR. The study will pay attention especially to suggested technological solutions, which will enhance the level of knowledge, skills, solve many important social problems in practice. There will be also presented the values for CSR and business, which thanks to the Internet, should find a common denominator.

Keywords: CSR, Internet, e-learning, Internet of Things, Big Data

Anna Turczak

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

Analiza zależności między wartością dochodu na osobę i wielkością gospodarstwa domowego w latach 2006–2013

Streszczenie:

Celem artykułu jest znalezienie modelu, który najlepiej opisuje zależność między poziomem dochodu rozporządzalnego na osobę a wielkością gospodarstwa domowego. Sformułowano dwie hipotezy badawcze. Pierwsza z nich głosi, że funkcja liniowa adekwatnie obrazuje zależność między rozpatrywanymi zmiennymi. Z kolei druga hipoteza stanowi, iż wzrost liczby osób w gospodarstwie domowym powoduje zazwyczaj stały spadek średniego dochodu rozporządzalnego na osobę. Obydwie hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie.

Słowa kluczowe: wielkość gospodarstwa domowego, dochód rozporządzalny, liniowy model przyczynowo-opisowy, model regresji, weryfikacja modelu ekonometrycznego

Wprowadzenie

Badanie budżetów gospodarstw domowych w Polsce pozwala na analizę poziomu życia poszczególnych grup mieszkańców. W szczególności badanie takie daje możliwość dokonania porównania wartości dochodu na osobę między określonymi grupami ludności oraz przeprowadzenia oceny wpływu różnych czynników na kształtowanie się poziomu i dyspersję tego dochodu. Zatem dochód rozporządzalny *per capita* jest wielkością zróżnicowaną i zależy między innymi od wielkości gospodarstwa domowego mierzonej liczbą osób wchodzących w skład gospodarstwa. Toteż jako główny cel niniejszego artykułu obrano poszukiwanie modelu, który adekwatnie opisywałby zależność między poziomem dochodu rozporządzalnego na osobę a wielkością gospodarstwa domowego. Dzięki temu badaniu można będzie określić, czy zależność między wspomnianymi zmiennymi ma charakter liniowy, czy może funkcja liniowa nie jest tutaj właściwą aproksymantą. Analizę przeprowadzono dla każdego roku oddzielnie od 2006 do 2013 włącznie.

Niewątpliwie proces modelowania ekonometrycznego przeprowadzony w niniejszym artykule należałoby poprzedzić precyzyjnym zdefiniowaniem badanej cechy statystycznej. Otóż dochód rozporządzalny będący tutaj przedmiotem analizy to suma bieżących dochodów gospodarstwa domowego z poszczególnych źródeł pomniejszona o zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych płacone przez płatnika w imieniu podatnika (od dochodów z pracy najemnej oraz od niektórych świadczeń z ubezpieczenia społecznego i pozostałych świadczeń społecznych), o podatki od dochodów z własności, podatki płacone przez osoby pracujące na własny rachunek, w tym przedstawicieli wolnych zawodów i osób użytkujących gospodarstwo indywidualne w rolnictwie, oraz o składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. W skład dochodu rozporzadzalnego wchodzi dochody pieniężne i niepieniężne, w tym spożycie naturalne (tj. towary i usługi konsumpcyjne pobrane na potrzeby gospodarstwa domowego z gospodarstwa indywidualnego w rolnictwie bądź prowadzonej działalności gospodarczej na własny rachunek) oraz towary i usługi otrzymane nieodpłatnie.

Dochód rozporządzalny przeznaczany jest przez gospodarstwo domowe na wydatki oraz przyrost oszczędności¹.

Na dochód rozporządzalny składają się²:

- dochód z pracy najemnej;
- dochód z gospodarstwa indywidualnego w rolnictwie;
- dochód z pracy na własny rachunek poza gospodarstwem indywidualnym w rolnictwie oraz z wykonywania wolnego zawodu;
- dochód z tytułu własności;
- dochód z wynajmu nieruchomości;
- świadczenia z ubezpieczeń społecznych i inne świadczenia społeczne;
- oraz pozostałe źródła dochodu (na przykład dary czy alimenty).

Wszystkie dane niezbędne do przeprowadzenia obliczeń zaczerpnięto z opracowań Głównego Urzędu Statystycznego: *Budżety gospodarstw domowych 2006 r. (2007 r., 2008 r., 2009 r., 2010 r., 2011 r., 2012 r., 2013 r.)*. Co warto podkreślić, badanie budżetów gospodarstw domowych przez GUS prowadzone jest metodą reprezentacyjną, która daje możliwość uogólnienia uzyskanych wyników na wszystkie gospodarstwa domowe w Polsce.

¹ *Budżety gospodarstw domowych 2013 r.* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 19.

² tamże, s. 19.

Do zrealizowanych w artykule obliczeń wykorzystano dane dotyczące średniej wartości miesięcznego dochodu rozporządzalnego gospodarstwa domowego przypadającej na jedną osobę wchodzącą w skład tego gospodarstwa. Wspomniana zmienna na potrzeby niniejszego opracowania nazwana została przeciętnym dochodem *per capita*.

Dla poszczególnych lat objętych analizą przeprowadzono procedurę badawczą obejmującą następujące etapy:

1. oszacowanie parametrów strukturalnych liniowego modelu przyczynowo-opisowego z jedną zmienną objaśniającą;
2. zweryfikowanie otrzymanego modelu ekonometrycznego poprzez:
 - 2.1. ocenienie dopasowania modelu do danych empirycznych,
 - 2.2. sprawdzenie istotności parametru strukturalnego stojącego przy zmiennej objaśniającej.

Artykuł niniejszy ma więc charakter badawczy. W artykule tym stawia się dwie hipotezy badawcze. Pierwsza z nich głosi, że funkcja liniowa jest wystarczająco dobrą aproksymantą obrazującą zależność między przeciętnym miesięcznym dochodem na osobę i wielkością gospodarstwa domowego. Z kolei druga hipoteza stanowi, iż wzrost liczby osób w gospodarstwie domowym powoduje zazwyczaj stały spadek średniego dochodu rozporządzalnego na osobę. Pozytywna weryfikacja postawionych hipotez będzie upoważniała do ostatecznej konstatacji, że bez względu na to, czy wzrost wielkości gospodarstwa domowego oznacza zwiększenie liczby jego członków z jednego do dwóch, z dwóch do trzech, z trzech do czterech itd., zawsze taka zmiana o jedną osobę będzie powodowała redukcję przeciętnego dochodu *per capita* w przybliżeniu o stałą wartość.

1. Zastosowane narzędzia badawcze

W celu określenia, czy istnieje związek stochastyczny między wybranymi zmiennymi, zebrano dla poszczególnych lat materiał statystyczny obejmujący realizacje zmiennej X oraz realizacja zmiennej Y . Wówczas otrzymano następujące pary liczb³:

$$(x_i, y_i),$$

gdzie x_i i y_i są zaobserwowanymi wartościami odpowiednio zmiennej X i Y , a i jest kolejnym numerem obserwacji odnotowanej w danym roku.

³ Ch. Heij, P. de Boer, P.H. Franses, T. Kloek, H.K. van Dijk, *Econometric methods with applications in business and economics*. Oxford University Press, New York 2004, s. 79.

Generalnie związek między dwiema zmiennymi może mieć charakter liniowy albo nieliniowy. To, czy związek między zmiennymi ma charakter liniowy czy nie, można stwierdzić na podstawie wzrokowej oceny sporządzonego wykresu punktowego zwanego empirycznym rozrzutem punktów⁴. Ocena takiego wykresu składającego się z punktów o współrzędnych (x_i, y_i) da więc możliwość określenia, czy występuje związek liniowy, czy nie⁵, a następnie – jeśli nie ma podstaw do założenia związku liniowego – czy powinno się przyjąć związek krzywoliniowy i jaki konkretnie charakter taki nieliniowy związek będzie miał⁶.

Jeżeli wszystkie punkty składające się na wykres punktowy da się ograniczyć elipsą, to spodziewać się należy, iż między analizowanymi zmiennymi istnieje związek liniowy. Warto też wiedzieć, że im mniejszy jest rozrzut punktów względem prostej będącej liniową aproksymantą, czyli im większe jest spłaszczenie elipsy, tym szacowany model będzie lepiej dopasowany do danych empirycznych. Z kolei im większy jest rozrzut punktów względem tej aproksymanty, czyli im mniejsze jest spłaszczenie elipsy, tym gorsze dopasowanie wyznaczonego modelu do danych empirycznych.

Formalnie liniowy model regresji z jedną zmienną objaśniającą można przedstawić w następującej postaci⁷:

$$y_i^* = a_0 + a_1 x_i,$$

gdzie:

x_i – wartości empiryczne zmiennej objaśniającej (czyli niezależnej);

y_i – wartości empiryczne zmiennej objaśnianej (czyli zależnej);

y_i^* – wartości teoretyczne zmiennej objaśnianej;

i – numer obserwacji ($i = 1, 2, \dots, n$);

n – liczba obserwacji;

a_0, a_1 – oceny parametrów strukturalnych modelu.

Parametry strukturalne modelu ekonometrycznego mającego przedstawioną powyżej budowę można oszacować wykorzystując wzory⁸:

⁴ G. Argyrous, *Statistics for research*. SAGE Publications, London 2005, s. 162.

⁵ J.E. Freund, B.M. Perles, *Modern elementary statistics*. Pearson Education, New Jersey 2007, s. 399.

⁶ F.L. Coolidge, *Statistics. A gentle introduction*. SAGE Publications, Thousand Oaks 2006, s. 168.

⁷ B. Guzik, *Podstawy ekonometrii*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 46.

⁸ *Ekonometria stosowana w przykładach i zadaniach*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Hoze-
ra, Katedra Ekonometrii i Statystyki Uniwersytetu Szczecińskiego, Stowarzyszenie „Pomoc i Rozwój”,
Szczecin 2007, s. 33.

$$a_1 = \frac{\overline{y \cdot x} - \bar{y} \cdot \bar{x}}{\overline{x^2} - \bar{x}^2} \text{ oraz } a_0 = \bar{y} - a_1 \cdot \bar{x},$$

gdzie:

\bar{x}, \bar{y} – średnia arytmetyczna odpowiednio zmiennej X i zmiennej Y .

Weryfikacja statystyczna oszacowanego modelu powinna objąć przede wszystkim ocenę stopnia dopasowania tego modelu do danych empirycznych oraz sprawdzenie istotności parametru strukturalnego towarzyszącego zmiennej objaśniającej. W celu dokonania oceny dopasowania modelu do danych empirycznych można wyznaczyć następujące miary: odchylenie standardowe składnika losowego (zwane średnim błędem szacunku modelu), współczynnik zmienności losowej modelu, współczynnik indeterminacji oraz współczynnik determinacji (zwany też współczynnikiem dopasowania). Wymienione wielkości oblicza się z następujących wzorów:

- Średni błąd szacunku modelu⁹:

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - y_i^*)^2}{n-2}};$$

Średni błąd szacunku modelu wyrażony jest zawsze w jednostce zmiennej objaśnianej¹⁰.

- Współczynnik zmienności losowej modelu¹¹:

$$V_e = \frac{S_e}{|\bar{y}|};$$

Współczynnik zmienności losowej modelu jest wielkością niemianowaną i do interpretacji zazwyczaj wyraża się go w procentach.

- Współczynnik indeterminacji¹²:

$$\varphi^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - y_i^*)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2};$$

⁹ B. Pułaska-Turyna, *Statystyka dla ekonomistów*. Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2005, s. 272.

¹⁰ J.H. Stock, M.W. Watson, *Introduction to econometrics*. Pearson Education, New Jersey 2007, s. 124.

¹¹ P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie*. Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Kraków 2003, s. 117.

¹² A. Welfe, *Ekonometria. Metody i ich zastosowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 41.

Współczynnik indeterminacji jest wielkością unormowaną i przyjmuje wartości wyłącznie z przedziału $\langle 0; 1 \rangle$. Im współczynnik ten jest mniejszy, tym lepiej, a czym jest większy, tym gorzej¹³. $\varphi^2 = 0$ świadczy o dokładnym dopasowaniu modelu do danych empirycznych.

■ Współczynnik determinacji¹⁴:

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i^* - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} = 1 - \varphi^2.$$

Współczynnik determinacji jest wielkością unormowaną i przyjmuje wartości z przedziału $\langle 0; 1 \rangle$ ¹⁵. Im współczynnik ten jest większy, tym lepiej, a czym jest mniejszy, tym gorzej¹⁶. $R^2 = 1$ świadczy o dokładnym dopasowaniu modelu do danych empirycznych¹⁷.

Współczynniki indeterminacji i determinacji są wielkościami niemianowanymi i w celu interpretacji wyraża się je w procentach.

W ramach oceny jakości oszacowanego modelu ekonometrycznego sprawdza się też istotność parametru strukturalnego stojącego przy zmiennej objaśniającej, tj. bada się, czy uzyskany parametr istotnie różni się od zera¹⁸. W tym celu oblicza się wartość statystyki określonej formułą¹⁹:

$$t_1 = \frac{|a_1|}{D(a_1)},$$

¹³ M. Sobczyk, *Ekonometria*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 40.

¹⁴ *Ekonometria. Metody, przykłady, zadania*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Dziechciaż, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 134–135.

¹⁵ J. Józwiak, J. Podgórski, *Statystyka od podstaw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 371.

¹⁶ R. Czyżycki, R. Klóska, *Ekonometria i prognozowanie zjawisk ekonomicznych w przykładach i zadaniach*. Wydawnictwo ECONOMICUS, Szczecin 2011, s. 45.

¹⁷ Ch. Dougherty, *Introduction to econometrics*. Oxford University Press, New York 2002, s. 66.

¹⁸ G. Keller, B. Warrack, *Statistics for management and economics*. Brooks/Cole – Thomson Learning, Pacific Grove 2003, s. 620.

¹⁹ J. Sołtysiak, *Podstawy ekonometrii*. Wydawnictwo Gdańskiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Gdańsk 2007, s. 17.

gdzie $D(a_1)$ jest standardowym błędem szacunku testowanego parametru. W przypadku liniowego modelu przyczynowo-opisowego z jedną zmienną objaśniającą standardowy błąd szacunku $D(a_1)$ można otrzymać wykorzystując formułę²⁰:

$$D(a_1) = \frac{S_e}{\sqrt{n(\overline{x^2} - \bar{x}^2)}} .$$

Aby sprawdzić istotność parametru strukturalnego stojącego przy zmiennej objaśniającej, należy z tablic rozkładu t Studenta dla $n - 2$ stopni swobody i zadanego poziomu istotności α odczytać wartość krytyczną t_α ²¹. I wtedy, jeżeli $|t_1| > t_\alpha$, to parametr a_1 jest istotny, czyli zmienna objaśniająca X istotnie wpływa na zmienną objaśnianą Y . Z kolei jeśli zachodzi nierówność $|t_1| \leq t_\alpha$, to testowany parametr strukturalny jest nieistotny²².

2. Estymacja parametrów strukturalnych modeli regresji

Niech zmienna X będzie liczbą osób w gospodarstwie domowym, a zmienna Y – przeciętnym miesięcznym dochodem rozporządzalnym *per capita*²³, którego jednostką jest zł/osobę. W badaniu rozpatrywane jest sześć grup gospodarstw domowych, a mianowicie gospodarstwa 1-osobowe, 2-osobowe, 3-osobowe, 4-osobowe, 5-osobowe oraz 6- i więcej osobowe. Poszczególne obserwacje zmiennej niezależnej X są następujące: $x_1 = 1, x_2 = 2, x_3 = 3, x_4 = 4, x_5 = 5$ oraz wartość x_6 uzyskana w wyniku podzielenia łącznej liczby osób z gospodarstw domowych należących do kategorii „6- i więcej osobowe” przez liczbę takich gospodarstw. Otrzymany w ten sposób iloraz x_6 wynosi: 6,63 w 2006 r., 6,63 w 2007 r., 6,65 w 2008 r., 6,64 w 2009 r., 6,65 w 2010 r., 6,64 w 2011 r., 6,60 w 2012 r. i 6,63 w 2013 r.

W pierwszym etapie badania założono liniowy charakter stochastycznej zależności między wielkością gospodarstwa domowego a przeciętnym miesięcznym dochodem rozporządzalnym na osobę. Wówczas parametry strukturalne oszacowanych modeli regresji mają wartości zaprezentowane w tabeli 1.

²⁰ E. Nowak, *Zarys metod ekonometrii*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 38.

²¹ D. Asteriou, S.G. Hall, *Applied econometrics*. PALGRAVE MACMILLAN, New York 2007, s. 40.

²² R. Czyżycki, M. Hundert, R. Klóska, *Wybrane zagadnienia z ekonometrii*. Wydawnictwo ECONOMICUS, Szczecin 2004, s. 64.

²³ Przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny *per capita* rozumiany jest tutaj jako średnia miesięczna wartość dochodu rozporządzalnego gospodarstwa domowego przypadająca na jedną osobę wchodzącą w skład gospodarstwa.

Tabela 1.Parametry strukturalne a_0 i a_1 oszacowanych modeli

	Lata							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Parametr a_0	1408,31	1510,88	1681,10	1811,85	1965,14	2005,29	2070,89	2113,54
Parametr a_1	-151,36	-154,81	-169,33	-185,78	-204,97	-207,03	-213,28	-218,72

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z publikacji GUS: Budżety gospodarstw domowych w 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 i 2013 r., Warszawa 2006 r.: s. 51–56; 2007 r.: s. 63–68; 2008 r.: s. 77–82; 2009 r.: s. 73–78; 2010 r.: s. 81–86; 2011 r.: s. 84–89; 2012 r.: s. 77–82; 2013 r.: s. 101–106.

Tak więc pierwszy z modeli regresji liniowej po estymacji parametrów ma postać: $y_i^* = 1408,31 - 151,36x_i$ (jest to model dla 2006 roku). Wartość $a_1 = -151,36$ oznacza, że pod wpływem wzrostu zmiennej objaśniającej X o jednostkę zmienna objaśniana Y maleje o 151,36 jednostek. Zatem wzrost wielkości gospodarstwa domowego o osobę powoduje – w tym konkretnym przypadku – spadek miesięcznego dochodu rozporządzalnego na osobę średnio o około 151,36 zł. Natomiast parametr a_0 nie ma tutaj interpretacji ekonomicznej.

Analiza informacji zawartych w tabeli 1 pozwala również na wyciągnięcie wniosku, że w przypadku wszystkich wziętych pod uwagę lat (2006–2013), wartość estymowanego parametru a_1 jest ujemna. Oznacza to, że dla każdego z ośmiu oszacowanych modeli wzrost liczby osób w gospodarstwie domowym skutkuje spadkiem przeciętnego miesięcznego dochodu na osobę.

3. Ocena dopasowania modeli do danych empirycznych

Jak już wspomniano, weryfikacja modeli obejmuje sprawdzenie dopasowania wartości teoretycznych do danych empirycznych oraz zbadanie istotności parametru strukturalnego towarzyszącego zmiennej objaśniającej.

Jako miary służące ocenie dopasowania modelu do danych empirycznych wybrano:

- średni błąd szacunku modelu S_e ;
- współczynnik zmienności losowej modelu V_e ;
- współczynnik indeterminacji φ^2 ;
- współczynnik determinacji R^2 .

W tabeli 2 zebrano wyniki otrzymane dla wymienionych miar w przypadku poszczególnych modeli.

Tabela 2.

Wartości S_e , V_e , φ^2 i R^2 dla oszacowanych modeli regresji liniowej

	Lata							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Średni błąd szacunku modelu S_e	73,009	60,466	61,692	72,374	87,106	81,682	84,952	89,964
Współczynnik zmienności losowej modelu V_e	0,085	0,063	0,058	0,063	0,071	0,065	0,065	0,068
Współczynnik indeterminacji φ^2	0,043	0,028	0,025	0,028	0,033	0,029	0,030	0,031
Współczynnik determinacji R^2	0,957	0,972	0,975	0,972	0,967	0,971	0,970	0,969

Źródło: obliczenia własne na podstawie tabeli 1 oraz publikacji GUS: *Budżety gospodarstw domowych w 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 i 2013 r.*, Warszawa 2006 r.: s. 51–56; 2007 r.: s. 63–68; 2008 r.: s. 77–82; 2009 r.: s. 73–78; 2010 r.: s. 81–86; 2011 r.: s. 84–89; 2012 r.: s. 77–82; 2013 r.: s. 101–106.

Średni błąd szacunku dla pierwszego liniowego modelu przyczynowo-opisowego jest na poziomie 73,009. Oznacza to, że w 2006 roku wartości empiryczne zmiennej objaśnianej Y różniły się przeciętnie o około $\pm 73,01$ zł od wartości teoretycznych tej zmiennej (czyli od wartości wyznaczonych na podstawie oszacowanego modelu).

Współczynnik zmienności losowej pierwszego modelu wynosi 0,085. Czyli odchylenie standardowe składnika losowego stanowiło w 2006 roku 8,5% średniej wartości zmiennej zależnej Y . Świadczy to o bardzo małej zmienności losowej modelu, bowiem wartość rozpatrywanego miernika jest poniżej 10%.

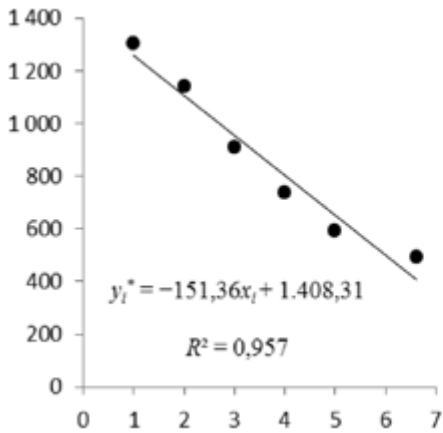
Współczynnik indeterminacji w przypadku liniowego modelu regresji oszacowanego dla 2006 roku opiewa na 0,043. Toteż zmienność badanej zmiennej Y jedynie w 4,3% nie została wyjaśniona przez oszacowany model. Z kolei wartość współczynnika determinacji otrzymana dla pierwszego modelu wynosi 0,957, czyli zmienność rozpatrywanej cechy Y aż w 95,7% została wyjaśniona przez oszacowany model.

V_e , φ^2 i R^2 są miarami stosunkowymi niemianowanymi, dzięki czemu istnieje możliwość porównywania ich wartości między latami. Dodatkowo współczynniki φ^2 i R^2 są miarami unormowanymi (zawsze mieszczą się w przedziale od 0 do 100% włącznie), toteż bardzo łatwo można ocenić, czy uzyskana wartość jest duża, czy mała. Porównanie wspomnianych współczynników otrzymanych dla poszczególnych lat pozwala stwierdzić, że na przestrzeni okresu 2006–2013 utrzymywały się one na dość stabilnym poziomie. Dodatkowo analiza wartości zebranych w tabeli 3 daje podstawę do wyciągnięcia wniosku, iż wszystkie oszacowane modele przyczynowo-opisowe są

bardzo dobrze dopasowane do danych empirycznych. Oznacza to, że zastosowana postać analityczna modeli prawidłowo opisuje kształtowanie się badanej zmiennej Y .

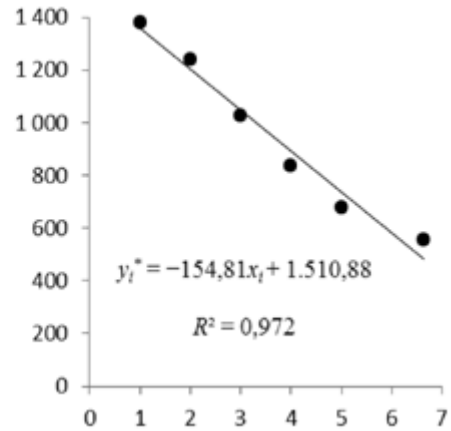
Rysunki 1–8 przedstawiają empiryczny rozrzut punktów dla danych dotyczących liczby osób w gospodarstwie domowym (zaznaczonej na osi odciętych) oraz dochodu rozporządzalnego na osobę (zaznaczonego na osi rzędnych) w przypadku ośmiu kolejnych lat objętych badaniem. Na każdym z rysunków umieszczono także wykres oszacowanej funkcji liniowej, która okazała się najlepszą aproksymantą.

Rysunek 1. Związek między X i Y w 2006 r.



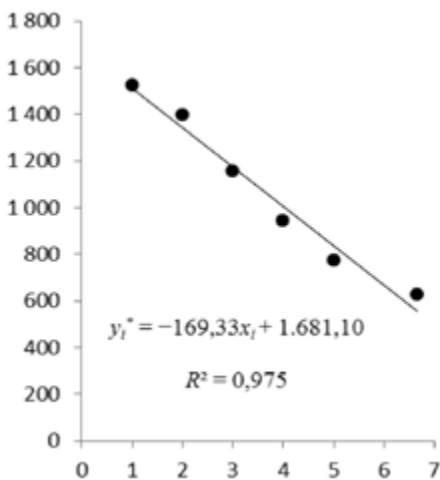
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Związek między X i Y w 2007 r.



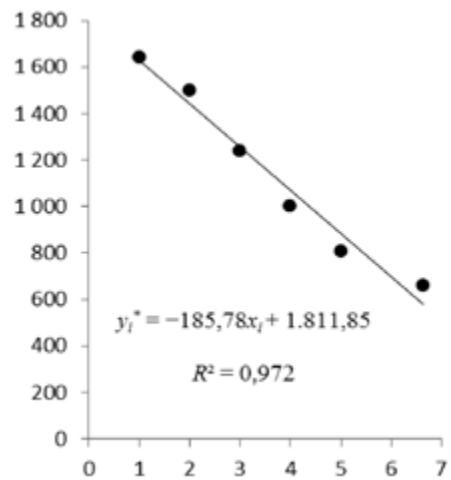
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Związek między X i Y w 2008 r.



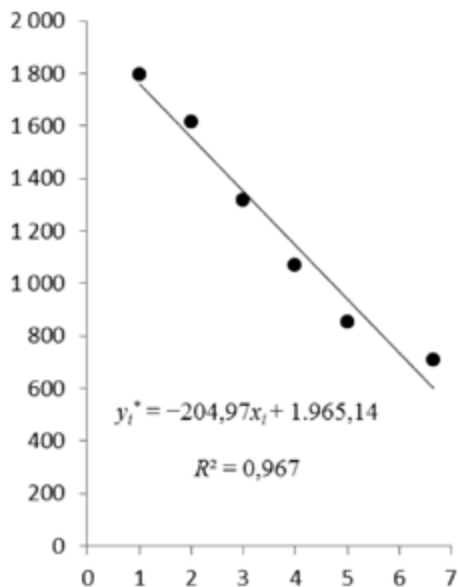
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Związek między X i Y w 2009 r.



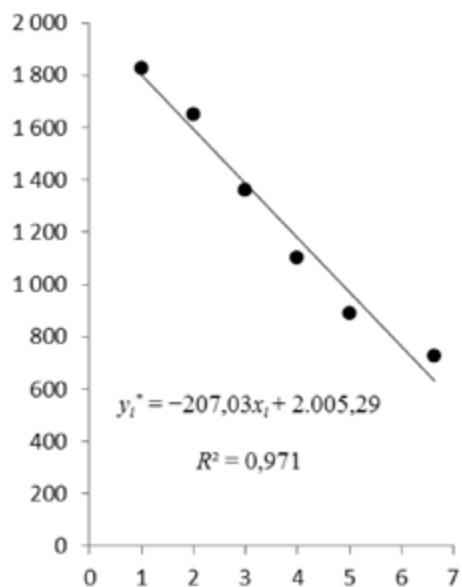
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Związek między X i Y w 2010 r.



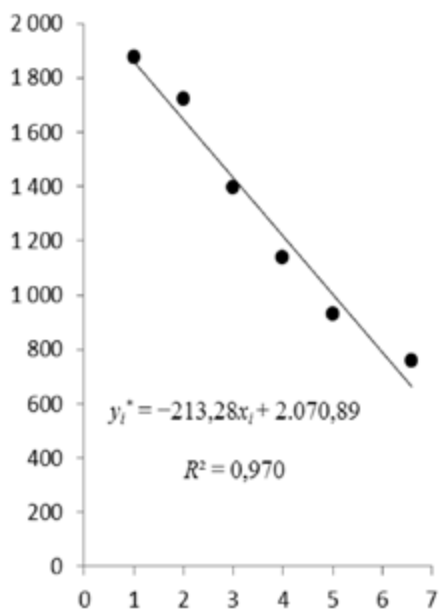
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Związek między X i Y w 2011 r.



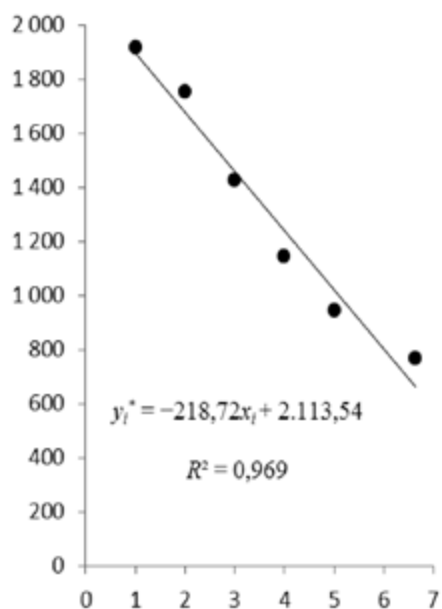
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Związek między X i Y w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Związek między X i Y w 2013 r.



Źródło: opracowanie własne.

Na każdym z przedstawionych rysunków punkty składające się na wykres punktowy można ograniczyć elipsą, stąd między analizowanymi zmiennymi istnieje związek liniowy. W każdym z ośmiu przypadków z ułożenia punktów na układzie współrzędnych wynika też, że wzrostowi (spadkowi) wartości zmiennej X towarzyszy spadek (wzrost) wartości zmiennej Y , czyli parametr a_1 liniowego modelu przyczynowo-opisowego musi mieć wartość ujemną. W oparciu o rysunki 1–8 można również potwierdzić wyciągnięty już wcześniej wniosek, że zbudowane modele są bardzo dobrze dopasowane do danych empirycznych.

4. Sprawdzenie istotności parametru stojącego przy zmiennej objaśniającej

Wartości standardowego błędu szacunku $D(a_1)$ oraz statystyki t_1 , które zostały wyznaczone dla każdego z ośmiu oszacowanych modeli, umieszczono w tabeli 3.

Tabela 3.

Wartości $D(a_1)$ i t_1 dla oszacowanych modeli regresji

	Lata							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Standardowy błąd szacunku $D(a_1)$	15,950	13,199	13,433	15,767	18,958	17,805	18,630	19,652
Statystyka t_1	9,490	11,729	12,606	11,783	10,812	11,628	11,448	11,129

Źródło: obliczenia własne na podstawie tabeli 1 oraz publikacji GUS: *Budżety gospodarstw domowych w 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 i 2013 r.*, Warszawa 2006 r.: s. 51–56; 2007 r.: s. 63–68; 2008 r.: s. 77–82; 2009 r.: s. 73–78; 2010 r.: s. 81–86; 2011 r.: s. 84–89; 2012 r.: s. 77–82; 2013 r.: s. 101–106.

Dla poziomu istotności 0,1 i 4 stopni swobody odczytana z tablic rozkładu t Studenta wartość krytyczna t_α wynosi 2,13. Konfrontacja wyników zebranych w tabeli 3 z wartością krytyczną pozwala orzec, że dla każdego roku obliczona wartość statystyki t Studenta jest wyższa od wartości t_α , co uprawnia do stwierdzenia, iż parametr strukturalny towarzyszący zmiennej x_i istotnie różni się od zera.

Podsumowanie

Analiza różnic w wielkości dochodu mieszkańców Polski stanowi ważny obszar badawczy, ponieważ łączy się z problematyką niejednorodności w poziomie życia poszczególnych grup społeczeństwa. Dochód nie jest oczywiście jedyną, ale wciąż pozostaje kluczową zmienną różnicującą jakość życia mieszkańców Polski.

Celem niniejszego artykułu było znalezienie stochastycznej zależności między wielkością dochodu rozporządzalnego *per capita* oraz liczbą osób kształtujących gospodarstwo domowe, a następnie udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy zależność ta ma charakter liniowy.

W artykule postawiono hipotezę badawczą stanowiącą, że funkcja liniowa to wystarczająco dobra aproksymanta obrazująca zależność między przeciętnym miesięcznym dochodem rozporządzalnym na osobę oraz wielkością gospodarstwa domowego. Dla każdego przeanalizowanego roku oszacowany model ekonometryczny był bardzo dobrze dopasowany do danych empirycznych oraz zmienna objaśniająca istotnie wpływała na zmienną objaśnianą, stąd można uznać, że funkcja liniowa jest odpowiednią aproksymantą.

Dodatkowo w artykule postawiono hipotezę stanowiącą, iż wzrost liczby osób w gospodarstwie domowym powoduje spadek przeciętnego dochodu na osobę i jest to mniej więcej stały spadek. Na pozytywną weryfikację tej hipotezy pozwalał fakt, iż w przypadku wszystkich ośmiu liniowych modeli przyczynowo-opisowych wartość parametru a_1 była ujemna.

Podsumowując więc powyższe rozważania warto skonstatować, że bez względu na to, czy rośnie liczba członków gospodarstwa domowego z jednego do dwóch, z dwóch do trzech, z trzech do czterech itd., to zawsze taki wzrost wielkości gospodarstwa domowego o jedną osobę sprawia, że spada przeciętny dochód *per capita* w przybliżeniu o stałą kwotę. Jest to informacja nieoczywista i z naukowego punktu widzenia dość zaskakująca, co udowadnia wysoką wartość poznawczą niniejszego artykułu.

Analysis of the relationship between income *per capita* and the size of household in the years 2006–2013

Summary:

The aim of the article is to find the model that best describes the relationship between the level of available income *per capita* and the size of the household. Two hypotheses are formulated. The first of them states that the linear function adequately shows the relationship between the two variables under consideration. The second hypothesis states that the increase of the number of people in the household usually results in the constant decrease of average available income *per capita*. Both of these hypotheses are verified positively.

Keywords: available income, size of household, linear causal-descriptive model, regression model, verification of econometric model

Karolina Drela

Uniwersytet Szczeciński

Socjologia i inne nauki o pracy i bezrobociu – część II

Streszczenie:

Definicja bezrobocia ulega ewolucji. Pojęcie to wiąże się z innymi dyscyplinami naukowymi, współpracuje z nimi i jest nierozzerwalną częścią niektórych nauk. Należy też podkreślić, że jego skala zwiększa się wbrew coraz większym zainteresowaniem tematyką jego zwalczania. Zauważyć można, oprócz wielu definicji bezrobocia, także różnorodne definiowanie osoby bezrobotnej. Nie istnieje jedna uniwersalna definicja bezrobotnego, lecz w zależności od instytucji i na jakie potrzeby ją podająca. Dlatego można stwierdzić, że bezrobocie to bardzo poważny problem państwowy, społeczny i indywidualny osób nim dotkniętych. Istnieje zasadnicza różnica pomiędzy byciem bezrobotnym, pozbawionym pracy, od sytuacji, kiedy człowiek zostaje bezrobotnym dobrowolnie, czyli rezygnuje z pracy z zamiarem znalezienia lepszej i bardziej opłacalnej. Celem artykułu jest więc przedstawienie aspektów pracy i bezrobocia posługując się ujęciami różnych dyscyplin naukowych, zwracając szczególną uwagę na różnorodność definicji i podejść w określaniu osoby bezrobotnej.

Słowa kluczowe: praca, bezrobocie, rynek pracy

Wstęp

Zdecydowaną cechą obecnych czasów jest niestabilność, która wyraża się nieustannymi zmianami, często o wielkiej skali. Zmiany te dotyczą wszelkich obszarów życia. Przyczynia się do nich przede wszystkim rozwój techniki i technologii oraz globalizacja gospodarcza, stwarzając nowe szanse, ale i problemy. Sytuację tą trafnie opisuje stwierdzenie, iż „jedyną pewną rzeczą jest to, że wszystko jest niepewne”. Taki stan jest przyczyną poczucia dezorientacji, która utrudnia podejmowanie prawidłowych decyzji i osiągnięcie przez ludzi zamierzonych skutków. A przecież właściwe rozumienie realiów jest warunkiem skutecznego działania na każdym poziomie¹.

¹ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2007, s. 26.

Jednym ze strategicznych problemów ludzkości jest fakt, iż nieustanny rozwój techniki powoduje wzrost efektywności gospodarczej i zmniejsza zapotrzebowanie na miejsca pracy w sferze produkcji materialnej a powstające nowe miejsca pracy wymagają wyższych lub innych niż dotychczasowe, kwalifikacji. W nowoczesnej gospodarce rynkowej dużego znaczenia nabiera kapitał intelektualny, który podobnie jak kapitał finansowy stał się zasobem globalnym, pozbawionym wymiaru lokalnego. To między innymi powoduje niedopasowanie siły roboczej do wymagań rynku pracy, a w konsekwencji bezrobocie. Dlatego można stwierdzić, iż praca jest jednym z podstawowych czynników produkcji, jak również zasobem ludzkim, niezbędnym do wytworzenia dóbr i usług, a im większa specjalizacja pracy i im wyższe wymagane umiejętności, tym wkład pracy w wytworzenie dobra jest większy.

Celem artykułu jest więc przedstawienie aspektów pracy i bezrobocia posługując się ujęciami różnych dyscyplin naukowych. Ze względu na wymogi formalne, autor nie wyczerpał tematu, co postanawia kontynuować w kolejnych artykułach.

1. Bezrobocie i praca

Bezrobocie jest zjawiskiem społecznym i ekonomicznym, występującym w społeczeństwach określonego typu. Nie zawsze osoby niepracujące określano „bezrobotnymi”. Na przykład w społeczeństwach tradycyjnych istniały rozmaite instytucje, oparte na zasadach wspólnoty, nakazujące utrzymywanie tych osób np. w ramach grupy rodzinnej. Można także traktować bezrobocie jako zjawisko związane z instytucją Państwa, ze swoistym „upaństwowieniem” różnych sfer życia i z procesami industrializacji².

Zdefiniowanie bezrobocia jako problemu społecznego wynika z wysokiej rangi pracy w systemie wartości obowiązujących w danym społeczeństwie i z brakiem przyzwolenie (akceptacji) na pozostawanie poza pracą (z wyjątkiem ściśle określonych kategorii). Bezrobotni to osoby, które nie uczestniczą w pewnych typach stosunków społecznych, nie pełnią ról zawodowych, nie mogą też określać swojego statusu społecznego na podstawie wykonywanej pracy (różne rodzaje pracy mają różną „wartość” jako podstawa prestiżu społecznego).

Zjawisko bezrobocia należało do jednych z najważniejszych problemów społeczeństwa XX wieku i wiele wskazuje na to, że również wiek XXI wiek niewiele zmieni w tym względzie. Wysoka ranga problemu bezrobocia wynika z ekonomicznego,

² A. Karwińska, *Odkrywanie socjologii. Podręcznik dla ekonomistów*, PWN, Warszawa 2008, s. 245.

społecznego i politycznego znaczenia tego zjawiska. Bezrobocie nie tylko wpływa na standard życia ludności i dynamikę rozwoju gospodarczego, ale w istotnej mierze decyduje o nastrojach społecznych i popularności rządów³.

2. Uwarunkowania historyczne definicji bezrobocia

Bezrobocie jest stanem przeciwstawnym pracy rozumianej jako produkcyjna działalność zarobkowa. Jako stan przymusowej bezczynności przeciwstawia się ono również pracy rozumianej jako potrzeba świadczenia użytecznej aktywności.

Bezrobocie zawsze⁴ było zjawiskiem złożonym i nie poddawało się jednoznacznym interpretacjom. Jest to widoczne w samym źródłosłowie pojęcia w różnych językach europejskich. Francuskie słowo używane do określenia bezrobocia - *chômage* - występowało już w średniowieczu⁵. Słowo to wywodzi się z greckiego *kauma* (spiekota, palący upał) i łacińskiego *caumare* (odpoczynek w czasie dziennego upału, gorąca). Tak więc pojęcie *chômage* było pierwotnie związane z „odpoczynkiem”, czasem wolnym od zajęć. Dzisiejszy sens uzyskało ono nie wcześniej jak z końcem XIX wieku. Podobnie w języku angielskim słowo *unemployment* nie było w powszechnym użyciu przed końcem XIX stulecia. Wcześniej używano takich słów jak *want of employment* (chęć zatrudnienia) oraz *involuntary idleness* (mimowolna bezczynność).

Na przykład K. Marks też nie posługiwał się pojęciem „bezrobocie” (*Arbeitslosigkeit*) opisując bezrobotnych w *Kapitale*, używał pojęcia *die Unbeschäftigten* (bezczylny lub wolny od zajęć). Cytowane przykłady znaczenia różnych słów używanych przed końcem XIX wieku pokazują, że stan „pozostawania bez pracy” był początkowo postrzegany raczej jako problem jednostkowy, osobisty, niż jako problem społeczny oraz był neutralnie (tzn. bez ocen etycznych) określany jako sytuacja „bezczylności”⁶.

Bezrobocie zostało zdefiniowane jako problem społeczny dopiero po I wojnie światowej. Wiązało się z tym faktem przyjęcie przez instytucję państwa odpowiedzialności za sytuację ludzi pozbawionych, wbrew własnej woli, możliwości za-

³ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie...*, op. cit., s. 7.

⁴ Słowo „zawsze” odnosi się w powyższym zdaniu do okresu kształtowania się wolnorynkowego kapitalizmu; bezrobotnym może zostać ktoś, kto pracuje w zamian za płacę, kto ma swobodę zaprzestania pracy lub kto może być jej pozbawiony przez kogoś innego; warunki takie spełnia system kapitalistyczny w XIX w.

⁵ W. Urbanik, *Bezrobocie i zatrudnienie w małym mieście: socjologiczne studium zachowań bezrobotnych*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 16.

⁶ Przykłady powyższe zostały zaczerpnięte z pracy J. Garraty'ego, *Unemployment in History. Economic Thought and Public Policy*, Harper Row Gub, New York, Hagerstown, San Francisco, London, 1979, s. 4.

trudnienia: „powszechnie zauważana dolegliwość społeczna, z czego wynika także, iż władza publiczna zobowiązana jest do działań w kierunku jego minimalizacji”⁷. Dlatego tak ważnym wydaje się przedstawienie definicji bezrobocia w ujęciu różnych dyscyplin naukowych.

3. Definicja bezrobocia

Zjawisko bezrobocia posiada wieloaspektowy charakter, dlatego trudne jest wskazanie jego precyzyjnej definicji. Można je określić jako „zjawisko społeczno-ekonomiczne, które polega na pozostawianiu bez pracy pewnej części ludności w wieku produkcyjnym gotowych do jej podjęcia na typowych warunkach istniejących w gospodarce”⁸. W literaturze spotyka się z różnymi definicjami bezrobocia, jednak w większości przypadków należy wymienić trzy charakterystyczne cechy tego zjawiska:

- pozostawanie bez pracy,
- poszukiwanie pracy,
- gotowość do pracy⁹.

Wszystkie te cechy są zrozumiałe, jednak w rzeczywistości budzą wiele wątpliwości ze względu na ich ogólny charakter.

Jeden z ekonomistów zajmujących się rynkiem pracy i bezrobociem – E. Kwiatkowski uważa, że: „zjawisko bezrobocia należy do najbardziej palących problemów społecznych XX wieku i wiele wskazuje na to, iż również wiek XXI niewiele zmieni w tym względzie. Wysoka ranga problemu bezrobocia wynika z ekonomicznego, społecznego i politycznego znaczenia tego zjawiska. Bezrobocie nie tylko wpływa na standard życia ludności i dynamikę rozwoju gospodarczego, ale w istotnej mierze decyduje o nastrojach społecznych i popularności rządów”¹⁰. Można więc podkreślić znaczenie problemu bezrobocia, skutków, kosztów, jak i definicji tego pojęcia.

Definicje bezrobocia znacząco różnią się od siebie. Spowodowane jest to np. odmiennymi potrzebami obliczania wskaźnika bezrobocia, dlatego też inaczej postrzega się kwestię bezrobocia, jak również odmienną interpretację określonych zjawisk. Zjawisko to jest na tyle złożone, że inaczej definiowane jest przez ekono-

⁷ A. Hrebenda, J. Wódz, *Życie codzienne bezrobotnych w regionie Górnego Śląska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1992, s. 42.

⁸ G. Grotkowska, *Czy Polska importuje bezrobocie?*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 15.

⁹ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie...*, op. cit., s.13.

¹⁰ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie...*, op. cit., s. 7.

mistów, polityków, prawników, socjologów czy psychologów¹¹. Wszyscy oni przyjmują różne kryteria kwalifikacji bezrobocia i osoby bezrobotnej, stosując wybrane metody badawcze¹².

Z punktu widzenia ekonomii bezrobocie jest głównie analizowane jako niewykorzystanie potencjału ludzkiej pracy jako czynnika produkcji. Jest to związane ze zmniejszeniem się wpływów do budżetu państwa, znacznym ograniczeniem siły nabywczej ludności jak również wzrostem wydatków na świadczenia społeczne. Należy pamiętać, że bezrobocie przez ekonomistów zostało zauważone w okresie ekonomii klasycznej. Nazywano je wówczas „nadmiarem ludności”. Natomiast pojęcie bezrobocie jako przymusową bezczynność zawodową, wprowadził na początku XX wieku angielski ekonomista J.A. Hobson do literatury ekonomicznej¹³.

Autorzy „Słownika pojęć ekonomicznych” bezrobocie definiują jako brak zatrudnienia dla ludzi zdolnych do pracy, aktywnie poszukujących i chętnych do jej podjęcia¹⁴. Według D. Begg, S. Fishera i R. Dornbuscha „bezrobocie to liczba osób zarejestrowanych jako poszukujące pracy i jednocześnie niezatrudnionych”¹⁵.

Inna definicja opisuje „bezrobocie jako zjawisko gospodarcze, w którym większa lub mniejsza liczba osób zdolnych do pracy i poszukujących pracy nie znajduje jej”¹⁶. W najczęściej przyjmowanych przez ekonomistów definicjach bezrobocia podkreśla się, że jest to sytuacja, w której część osób w wieku produkcyjnym, zdolnych i gotowych do pracy na typowych warunkach występujących w gospodarce, pozostaje bez pracy, pomimo podejmowanych poszukiwań¹⁷. Z bezrobociem w gospodarce ma się do czynienia wtedy, gdy na rynku pracy znajdują się osoby, które chcą pracować, a pozostają bez zajęcia¹⁸.

Bezrobocie to szczególny przypadek niezrównoważenia rynku pracy, tworzy ono nadwyżkę podaży pracy nad popytem na pracę i taka sytuacja ma miejsce w więk-

¹¹ Bezrobocie jest złożonym zjawiskiem i trudno je zinterpretować jednoznacznie. Jako zjawisko ekonomiczne i społeczne jest przedmiotem zainteresowań przedstawicieli wielu dziedzin naukowych: ekonomii, politologii, socjologii, prawa, psychologii, pedagogiki, demografii, statystyki; A. Nowak, *Bezrobocie wśród niepełnosprawnych*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 67.

¹² M. Szyłko – Skoczny, *Polityka społeczna wobec bezrobocia w Trzeciej Rzeczypospolitej*, WSiP, Warszawa 2004, s. 14.

¹³ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie...*, op. cit., s. 13.

¹⁴ *Słownik Pojęć Ekonomicznych*, A. Błaszczński (red.), Kraków 1995, s. 265.

¹⁵ D. Begg, S. Fisher, R. Dornbusch, *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s. 15.

¹⁶ *Mała encyklopedia ekonomii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1978, s. 57-58

¹⁷ *Podstawy ekonomii*, R. Milewski, E. Kwiatkowski (red.), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 391.

¹⁸ *Kompendium wiedzy o gospodarce*, E. Cyrson (red.), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1996, s. 82.

szości gospodarek na świecie, gdzie jest niepełne zatrudnienie. Oznacza to, że występują osoby nie znajdujące zatrudnienia, czyli bezrobotni¹⁹. Ekonomiści posługują się również dość często definicją bezrobocia, która zakłada, że bezrobotnymi są: „osoby w wieku produkcyjnym pozostające bez pracy, które byłyby skłonne podjąć pracę przy obecnych stawkach płacy”²⁰. Konkludując, bezrobocie w ujęciu ekonomistów definiowane jest jako stan nierównowagi na rynku pracy.

Jeśli chodzi o punkt widzenia nauk prawnych, przedmiotem ich zainteresowania są jurydyczne aspekty gwarancji pracy i statusu bezrobotnego, jak również procedury pozyskiwania świadczeń o charakterze społecznym²¹. Politologia natomiast bierze pod uwagę problem bezrobocia z perspektywy zagrożeń, jakie może ono stwarzać zarówno dla mechanizmu sprawowania władzy, jak również dla wewnętrznego spokoju państwa. Tymczasem polityka społeczna bada społeczne skutki bezrobocia oraz rolę państwa i podmiotów odpowiedzialnych w walce z bezrobociem w obszarze społecznym. Chodzi tutaj głównie o minimalizowanie jego negatywnych skutków społecznych oraz skracanie czasu pozostawania bez pracy²².

Znacznie szerzej problem bezrobocia analizowany jest z perspektywy psychologii. Przedmiotem jej badań są skutki bezrobocia w sferze psychicznej, takie jak stres, choroby psychiczne, depresje, problemy z zaburzeniami tożsamości. Ujęcie psychologiczne dąży do poznania psychologicznych prawidłowości, które dominują nad zachowaniem się ludzi w sytuacji utraty pracy²³. W dyskusji nad bezrobociem pedagogika ukazuje to zjawisko jako problem braku pracy zarobkowej dla osób zdolnych, chętnych do pracy i jej poszukujących²⁴.

Socjologia natomiast przede wszystkim bada konsekwencje bezrobocia dla grup społecznych. Poddaje analizie reakcje bezrobotnych na pozbawienie ich miejsca pracy, ich sytuację rodzinną, zmiany, które bezrobocie powoduje w ich położeniu oraz postawy społeczeństwa wobec zjawiska bezrobocia i osób bezrobotnych²⁵.

Socjolog A. Giddens podaje, że bezrobocie to brak pracy, a praca oznacza tu płatne zajęcie, ale też pracę w określonym zawodzie. Zdaniem wielu socjologów analizu-

¹⁹ *Ekonomia zarys wykładu*, M. Żukowski (red.), Wyd. Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 263.

²⁰ J. Słoman, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2001, s. 307.

²¹ L. Florek, *Prawo pracy a bezrobocie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 16.

²² W. Szubert, *Polityka społeczna XX wieku*, Wyd. Naukowe PWN, Katowice – Warszawa 2001, s. 48.

²³ A. Bańka, R. Derbis, *Pomiar i poczucie jakości życia u aktywnych zawodowo oraz bezrobotnych*, UAM, Poznań – Częstochowa 2004, s. 122.

²⁴ Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, WAB, Bydgoszcz 2005.

²⁵ I. Reszke, *Stereotypy bezrobotnych i opinie o bezrobociu w Polsce*, PAN, Warszawa 1999, s. 63.

jących problem bezrobocia, definicja ta powinna być poszerzona o dwa przypadki: zniechęconych, którzy chcieliby pracować, ale nie szukają pracy, bo stracili nadzieję na jej znalezienie, i osoby z konieczności pracujące w niepełnym wymiarze godzin, które chciałyby pracować w pełnym wymiarze²⁶. Giddens przy wyjaśnieniu zjawiska bezrobocia odwołuje się do definicji Międzynarodowej Organizacji Pracy. Przedstawia osobę bezrobotną jako kogoś, kto nie ma pracy i jej poszukuje²⁷. Zdaniem Międzynarodowej Organizacji Pracy bezrobotni to osoby niemające pracy, ale chcące ją podjąć, które aktywnie poszukiwały zatrudnienia w ciągu ostatnich czterech tygodni i są gotowe zacząć pracę w ciągu najbliższych dwóch tygodni lub przyjęły ofertę pracy i czekają na rozpoczęcie²⁸.

Z socjologicznego ujęcia Z. Pisz analizuje bezrobocie w ujęciu przedmiotowym i podmiotowym²⁹. W perspektywie przedmiotowej bezrobocie postrzegane jest jako kategoria analityczna rynku pracy i oznacza brak równowagi pomiędzy podażą pracy, a popytem na pracę. W ujęciu podmiotowym oznacza stan przymusowej bezczynności zawodowej osób, które są zdolne do pracy i pragną ją podjąć. W tym przypadku pod uwagę brane są określone społeczne aspekty bezrobocia.

W dwojaki sposób bezrobocie definiowane jest również przez I. Reszke, według której jest to, po pierwsze, ogólna liczba osób zarejestrowanych w instytucjach zajmujących się obsługą bezrobotnych, po drugie, jest to oszacowana na podstawie badań sondażowych liczba osób, które w tygodniu poprzedzającym badanie, nie były zatrudnione, poszukiwały pracy i chciały ją podjąć³⁰. Natomiast według W. Ratyńskiego bezrobocie stanowi formę czasowej, przymusowej dezaktywizacji zawodowej. Istnienie tego stanu wyklucza pełne zatrudnienie, czyli takie, które zgodne jest z predyspozycjami oraz kwalifikacjami posiadanymi przez osobę bezrobotną³¹. W rozumieniu socjologicznym bezrobocie oznacza więc „stan bezczynności zawodowej jednostek zdolnych do pracy i zgłaszających gotowość do jej podjęcia, z podkreśleniem, że chodzi przede wszystkim o jednostki, dla których podstawą egzystencji są dochody z pracy”³².

²⁶ A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 430.

²⁷ Ibidem.

²⁸ M. Hill, *Polityka społeczna we współczesnym świecie. Analiza porównawcza*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 116.

²⁹ *Zadania społeczne*, Z. Pisz (red.), Wydawnictwo Akademii, Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 110.

³⁰ I. Reszke, *Stereotypy bezrobotnych ...*, op. cit., s. 16.

³¹ W. Ratyński, *Problemy i dylematy polityki społecznej w Polsce*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 34.

³² T. Borkowski, A. Marcinkowski, *Socjologia bezrobocia*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 1996, s. 16.

Można więc stwierdzić, że bezrobocie jest formą czasowej, przymusowej dezaktywizacji zawodowej, której istnienie wykluczy stan pełnego zatrudnienia. Oznacza to także przesunięcie zasobów pracy ze sfery wytwarzania do sfery bierności zawodowej³³.

4. Osoby bezrobotne

Próbując przedstawić definicje bezrobocia, należałoby także zaprezentować pojęcie osoby bezrobotnej. Bezrobotni to „ludzie, którzy nie są zatrudnieni, lecz aktywnie poszukują pracy lub oczekują na powrót do pracy”³⁴. Uszczegóławiając tę definicję należy stwierdzić, że w ciągu ostatnich czterech tygodni osoba ta aktywnie poszukiwała pracy, czyli podjęła wysiłek by tę pracę znaleźć (np. odbywała rozmowy kwalifikacyjne, wysyłała życiorys), bądź została „czasowo zwolniona z pracy i oczekuje, że będzie wezwana do podjęcia zatrudnienia, albo ma się zgłosić do pracy w ciągu najbliższego miesiąca”³⁵.

Jeszcze inne źródła podają, że osoba bezrobotna to taka, która będąc w wieku produkcyjnym, nie wykonuje pracy zarobkowej³⁶. J. Kirenko i E. Sarzyńska bezrobocie określili jako stan bezczynności zawodowej osób w wieku produkcyjnym, które są zdolne i gotowe do podjęcia pracy, a mimo podjętych wysiłków nie znajdują zatrudnienia³⁷.

W definicjach określających zjawisko bezrobocia najczęściej występują trzy cechy osób w wieku produkcyjnym. Są to:

- bezrobocie dotyczy osób niewykonujących pracy najemnej i niepracujących na własny rachunek,
- dotyczy osób chętnych i mogących pracować na typowych warunkach obowiązujących w gospodarce,
- dotyczy osób poszukujących pracy³⁸.

³³ W. Ratyński, *Problemy...*, op. cit., s. 34.

³⁴ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia, Tom 2*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 576.

³⁵ Ibidem, s. 298.

³⁶ L. Miś, M. Nóżka, M. Smagacz-Poziemska, *Nasze problemy, bieda i bezrobocie we współczesnym społeczeństwie polskim*, Wyd. Universitas, Kraków 2011, s. 101.

³⁷ J. Kirenko, E. Sarzyńska, *Bezrobocie, niepełnosprawność, potrzeby.*, Wyd. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (UMCS), Lublin 2010, s. 10.

³⁸ R. Milewski, *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 398.

Trafną, z punktu ekonomicznego, definicję bezrobocia podał M. Kabaj. Autor określa bezrobocie jako „przesunięcie zasobów pracy ze sfery pracy do sfery bierności zawodowej, w której nie uczestniczy się w procesach pracy. Bierze się udział natomiast w podziale produktu wytworzonego przez innych pracowników³⁹”.

Osoba bezrobotna to taka, która poszukuje pracy zarobkowej, jest pozbawiona możliwości jej wykonywania, ponieważ brak jest ofert pracy. Posiada ona status bezrobotnego, który wynika z zarejestrowania się przez nią we właściwym Powiatowym Urzędzie Pracy. Warunki, które spełnić musi osoba rejestrująca się, regulowane są odpowiednim ustawodawstwem każdego kraju⁴⁰.

Według Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) bezrobotny to osoba, która jednocześnie⁴¹:

- pozostaje bez pracy,
- poszukuje pracy,
- w ciągu miesiąca poprzedzającego badanie rynku pracy efektywnie szukała pracy lub w momencie badania oczekuje na jej podjęcie w ciągu 15 najbliższych dni.

W Polsce jest to Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Osobę bezrobotną definiuje ona jako tą, która ukończyła 18 lat, nie osiągnęła wieku emerytalnego oraz nie nabyła prawa do emerytury lub renty⁴² i:

- bezpośrednio przed rejestracją była zatrudniona nieprzerwanie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej przez okres co najmniej 6 miesięcy,
- nie jest zatrudniona i nie wykonuje innej pracy zarobkowej,
- jest zdolną i gotową do podjęcia zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy, jaki obowiązuje w konkretnym zawodzie lub służbie,

³⁹ M. Kabaj, *Społeczne aspekty rozwoju, elementy przeciwdziałania ubóstwu i bezrobociu*, PWE, Warszawa 2000, s. 20.

⁴⁰ *Leksykon polityki społecznej*, B. Rysz-Kowalczyk (red.), Oficyna Wydawnicza ASRA-JR, Warszawa 2002, s. 22.

⁴¹ *Polityka Gospodarcza*, B. Winiarski (red.), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 404.

⁴² Nie nabyła prawa do emerytury lub renty z tytułu niezdolności do pracy, renty szkoleniowej, renty socjalnej, renty rodzinnej w wysokości przekraczającej połowę minimalnego wynagrodzenia za pracę albo po ustaniu zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, zaprzestaniu prowadzenia pozarolniczej działalności, nie pobiera nauczycielskiego świadczenia kompensacyjnego, zasiłku przedemerytalnego, świadczenia przedemerytalnego, świadczenia rehabilitacyjnego, zasiłku chorobowego, zasiłku macierzyńskiego lub zasiłku w wysokości zasiłku macierzyńskiego; z tytułu niezdolności do pracy, przyznanej przez zagraniczny organ emerytalny lub rentowy, w wysokości co najmniej najniższej emerytury.

- nie uczy się w szkole w systemie dziennym⁴³,
- jest zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy, właściwym dla jej miejsca zameldowania⁴⁴,
- nie jest właścicielem lub posiadaczem samoistnym lub zależnym nieruchomości rolnej⁴⁵,
- nie prowadzi działalności gospodarczej.

Natomiast z metodologii BAEL przyjętej przez Główny Urząd Statystyczny wypracowano obowiązującą, ogólną definicję bezrobotnego, która jest aprobowana i używana również przez Międzynarodową Organizację Pracy i Eurostat. Według tego podejścia za bezrobotnego można uważać taką osobę, która:

- znajduje się w określonym przedziale wiekowym, to jest między 15, a 74 rokiem życia,
- w okresie badanego tygodnia nie była osobą pracującą,
- aktywnie poszukiwała pracy,
- była gotowa podjąć pracę w tygodniu badanym i następnym.

W stosunku do trzeciego aspektu wprowadzono wyłączenie dotyczące oczekiwania na podjęcie pracy już załatwionej. Dlatego do bezrobotnych zaliczają się również te osoby, które nie poszukiwały pracy ze względu na fakt wyżej wspomnianego oczekiwania. Okres ten nie może być jednak dłuższy niż 3 miesiące.

Zauważyć można, oprócz wielu definicji bezrobocia, także różnorodne definiowanie osoby bezrobotnej. Nie istnieje jedna uniwersalna definicja bezrobotnego, lecz w zależności od instytucji i na jakie potrzeby ją podającą.

⁴³ Nieuczącą się w szkole, z wyjątkiem uczącej się w szkole dla dorosłych lub przystępującej do egzaminu eksternistycznego z zakresu programu nauczania tej szkoły lub w szkole wyższej, gdzie studiuje na studiach niestacjonarnych, zarejestrowaną we właściwym dla miejsca zameldowania stałego lub czasowego powiatowym urzędzie pracy oraz poszukującą zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej.

⁴⁴ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004, nr 99, poz. 1001 z późn. zm.; Dz.U.2008, nr 69, poz. 415.).

⁴⁵ O powierzchni użytków rolnych przekraczającej 2 ha przeliczeniowe lub nie podlega ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z tytułu stałej pracy jako współmałżonek lub domownik w gospodarstwie rolnym o powierzchni użytków rolnych przekraczającej 2 ha przeliczeniowe; nie uzyskuje przychodów podlegających opodatkowaniu podatkiem dochodowym z działów specjalnych produkcji rolnej, chyba że dochód z działów specjalnych produkcji rolnej, obliczony dla ustalenia podatku dochodowego od osób fizycznych, nie przekracza wysokości przeciętnego dochodu z pracy w indywidualnych gospodarstwach rolnych z 2 ha przeliczeniowych ustalonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego na podstawie przepisów o podatku rolnym, lub nie podlega ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z tytułu stałej pracy jako współmałżonek lub domownik w takim gospodarstwie.

Podsumowanie

Bezrobocie to bardzo poważny problem państwowy, społeczny i indywidualny osób nim dotkniętych. Istnieje zasadnicza różnica pomiędzy byciem bezrobotnym, pozbawionym pracy, od sytuacji, kiedy człowiek zostaje bezrobotnym dobrowolnie, czyli rezygnuje z pracy z zamiarem znalezienia lepszej i bardziej opłacalnej. Różnica ta przejawia się m.in. w konsekwencjach psychologicznych, które dotyczą osoby bezrobotnej oraz podejściu do perspektywy pracy i swojej sytuacji⁴⁶. Bez względu na charakter i przyczyny bezrobocia ważne jest, by poszukujący pracy znaleźli takie zatrudnienie, które pozwoli im na normalne funkcjonowanie pod względem społecznym i ekonomicznym.

Żadne z przedstawionych ujęć zjawiska bezrobocia i osoby bezrobotnej, nie definiuje ich w stopniu zupełnym. Związane jest to z aspektem różnych ujęć tego problemu, gdyż bezrobocie jest zjawiskiem budzącym wiele obaw wśród ekonomistów, polityków, socjologów, psychologów, prawników oraz całego społeczeństwa. Pojawia się w sytuacji braku równowagi na rynku w pracy, kiedy to liczba osób zdolnych i chętnych do pracy przewyższa ilość miejsc pracy. W krajach gospodarki rynkowej jest to wynik zachodzących mechanizmów rynkowych oraz zmian w strukturach gospodarczych. Zbyt wiele czynników na nie wpływa i zbyt wiele rodzajów bezrobocia można zdefiniować.

Podsumowując: definicja bezrobocia ulega ewolucji. Pojęcie to wiąże się z innymi dyscyplinami naukowymi, współpracuje z nimi i jest nierozdzielalną częścią niektórych nauk. Należy też podkreślić, że jego skala zwiększa się wbrew coraz większym zainteresowaniem tematyką jego zwalczania.

Sociology and other science about employment and unemployment – Part II

Abstract

The definition of unemployment is evolution. This concept relates to other disciplines, working with them and is an integral part of some of the teachings. It should be noted that the scale increases in spite of growing interest in the subject of combat. It can be seen, in addition to many definitions of unemployment, including a variety of defining an unemployed person. There is no universal definition of unemployed, but depending on the institution and what it needs feed. Therefore it can be concluded that unemployment is a very serious problem state, social and individual people affected by it. There is a fundamental

⁴⁶ *Encyklopedia psychologii*, W. Szewczuk (red.), Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 40.

difference between being unemployed, deprived of work, from the situation when a person is unemployed voluntarily quits his job or with the intention of finding a better and more profitable. The purpose of this article is therefore to present aspects of the work and unemployment shots using different scientific disciplines, paying particular attention to the diversity of definitions and approaches in determining the unemployed.

Keywords: employment, unemployment, labor market.

Dorota Miśkiewicz

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Pomoc finansowa Unii Europejskiej a rozwój Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego

Streszczenie:

1 maja 2014 roku obchodzono dziesiątą rocznicę przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Było to dla Polski ważne wydarzenie, dzięki któremu otrzymano szansę na wyrównanie szans rozwojowych oraz włączenie się w organizm nowoczesnej gospodarki europejskiej. Członkostwo to dziesięć lat intensywnej współpracy wewnątrz Europy – zarówno w wymiarze gospodarczym, politycznym czy społecznym. To także dziesięć lat korzystania przez nasz kraj z ogromnej puli funduszy unijnych.

W latach 2004–2006 unijne wsparcie dla Polski wyniosło ponad 14 mld euro. Lata 2007–2013 to kolejne 67,5 mld euro. W ciągu tych 10 lat dofinansowanych zostało łącznie ponad 185 tysięcy projektów¹. Dlatego członkostwo Polski w Unii Europejskiej to przede wszystkim doświadczenia w realizacji kapitałochłonnych inwestycji, a dziesiąta rocznica przystąpienia do UE to dobry moment, by podsumować ich efekty.

Słowa kluczowe: Fundusze Unii Europejskiej, rozwój gospodarczy, Szczeciński Obszar Metropolitalny.

Wstęp

Środki europejskie okazały się istotną determinantą wspomagającą stymulowanie wzrostu gospodarczego, oddziałującą zarazem na rynek jak i na rozwój społeczny, co pozytywnie przekłada się na rozwój poszczególnych regionów Polski. Pula środków, które zostały alokowane w słabiej rozwinięte regiony Polski, w dużej mierze przyczyniła się do ich znacznego rozwoju społeczno – gospodarczego. W celu lepszego wykorzystania tych funduszy, w wielu województwach zawiązały się konsorcja, stowarzyszenia gmin, metropolie gmin i miast, powstały parki technologiczne.

¹ www.mir.gov.pl [dostęp 10.07.2014 r.]

Takie zachowania miały na celu skuteczniejsze pozyskiwanie funduszy unijnych oraz dążenie do rozwoju danego regionu zgodnie ze strategiami województw². Inwestycje³ to istotny czynnik wpływający na wzrost gospodarczy regionu. Rozmieszczenie inwestycji na terenie kraju jest zróżnicowane, zależy bowiem od szeroko pojętego otoczenia inwestora, a zwłaszcza cech demograficznych⁴.

W województwie zachodniopomorskim przykładem dla tego rodzaju form kooperacji zwiększających absorpcję środków unijnych jest Szczeciński Obszar Metropolitalny (dalej SOM). SOM powołany został 15 kwietnia 2005 roku, zrzeszając na początku dziewięć samorządów. Kolejni członkowie dołączali do SOM systematycznie, co skutkowało rozszerzeniem liczby podmiotów tworzących SOM do piętnastu. Przesłanką utworzenia SOM było twierdzenie, że obecny jednolity model gminy nie stwarza wystarczających możliwości rozwoju i realizacji ponadlokalnych projektów infrastrukturalnych, których celem jest trwały i zrównoważony rozwój całego regionu, zwiększenie jego międzynarodowej roli oraz poprawy jakości życia zamieszkałych na jego obszarze społeczności.

Tempo rozwoju całego kraju zależy będzie od jakości rozwoju policentrycznej sieci osadniczej z podkreśleniem kluczowej roli różnej wielkości ośrodków rozwoju oraz sieci powiązań między nimi⁵. Szybkie i bezpieczne połączenia międzyregionalne i wewnątrz regionalne zahamują bądź mocno ograniczą efekt wysysania zasobów z regionów ekonomicznie słabszych do centrów wzrostu (tzw. Efekt wiru lub pompy). Bez dostępności transportowej i teleinformatycznej nie ma szans na przyspieszenie i rozwój, czyli nie ma warunków do wyrównywania szans rozwojowych regionów Polski⁶.

Lepsza jakość infrastruktury wewnątrz i na zewnątrz regionu przekłada się na obniżenie poziomu wewnętrznych kosztów transakcyjnych, co zwiększa atrakcyjność regionu dla potencjalnych inwestorów⁷.

Rozwój obszarów metropolitalnych to jeden z najważniejszych czynników służących podnoszeniu rangi i konkurencyjności regionów na arenie krajowej oraz międzynarodowej, a także mający wpływ na kształtowanie i funkcjonowanie ich wewnę-

² www.funduszeuropejskie.gov.pl [dostęp 15.07.2014]

³ wydatki przedsiębiorstw na środki służące do produkcji dóbr i usług

⁴ S. Pastuszka, „Polityka regionalna Unii Europejskiej – cele, narzędzia, efekty”, Warszawa 2012, s. 97.

⁵ T. Markowski, „Koordynująca rola polityki przestrzennej ze szczególnym uwzględnieniem ochrony dziedzictwa przyrodniczego i krajobrazu kulturowego, [w:] Wyzwania dla polskiej polityki przestrzennej. Materiały konferencyjne. Warszawa 2008, s.53.

⁶ P. Gajewski, „Ekonomiczne efekty polityki regionalnej”, *Gospodarka Narodowa* 2007, nr 1-2, s. 73.

⁷ *Ibidem*, s. 79.

wewnętrznej struktury przestrzennej. Wyrazem tendencji zmierzających do zdynamizowania rozwoju obszarów metropolitalnych jako biegunów wzrostu są strategie rozwoju RP na lata 2007 – 2013, w których obszary metropolitalne postrzegane są jako kluczowe obiekty polityki centralnej państwa. Utworzenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (SOM) wiąże się podjęciem działań, które w konsekwencji doprowadzą do wzmocnienia związków między Szczecinem a obszarami sąsiadującymi, oraz do wypracowania i wdrożenia spójnego systemu urbanizacji, zintegrowania sieci transportowej i łączności czy wzmocnienia kapitału społecznego.

W efekcie może to skutkować wzrostem gospodarczym, ulegną zmniejszeniu negatywne skutki migracji (szczególnie ludzi młodych, aktywnych i wykształconych) w kierunku sprawniej funkcjonujących miast, uruchomi się proces zapobiegania peryferyzacji miasta i regionu. SOM to struktura bazującej na solidarnej współpracy samorządów koordynujących pracami zmierzającymi do stworzenia silnego ośrodka metropolitalnego. Wspólne prace polegają m.in.: na przygotowaniu koncepcji zarządzania Szczecińskim Obszarem Metropolitalnym, strategii rozwoju, wprowadzeniu uregulowań legislacyjnych, lobbingu i innych działaniach eksponujących atrakcyjność inwestycyjną, gospodarczą i kulturową tego obszaru⁸.

2. Rozwój krajowy

2.1. Realizacja Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia

Strategia Lizbońska była główną strategią rozwoju Unii Europejskiej, realizowaną w latach 2000-2010. W czerwcu 2010 r., Rada Europejska przyjęła nową strategię rozwoju UE pn. Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, która ma zostać zrealizowana w latach 2010–2020. Nowa Strategia jest zarówno kontynuacją wizji rozwoju nakreślonej przez Strategię Lizbońską, jak i próbą odpowiedzi na problemy europejskiej gospodarki, które ze wzmożoną siłą ujawniły się podczas ostatniego kryzysu gospodarczego. Wraz z przyjęciem nowej Strategii, założenia Strategii Lizbońskiej przestały obowiązywać. Przyjmując powyższe założenie, od początku wdrażania polityki spójności 2007-2013 do końca 2012 r. na realizację kategorii interwencji służących Strategii zakontraktowano ponad 219 mld zł, co stanowiło 94% wszystkich zakontraktowanych środków unijnych. W porównaniu z 2011 r., kontraktacja na działania służące realizacji Strategii unijnej wzrosła o ok. 33 mld PLN. Według stanu na koniec 2012 r., na realizację założeń Europa 2020 wydano już ponad 126 mld PLN, wobec 79 mld PLN na koniec 2011 r.⁹.

⁸ www.som.szczecin.pl [dostęp 09.07.2014]

⁹ Sprawozdanie z realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, lipiec 2013, s. 135.

Tabela 1.

Wartość środków unijnych wydatkowanych na realizację strategii Europa 2020 (w mld PLN; dane kumulatywne), stan na koniec 2012 r.

	Stan na koniec 2011 r.		Stan na koniec 2012 r.	
	Umowy/decyzje o dofinansowanie	Wnioski o płatność	Umowy/decyzje o dofinansowanie	Wnioski o płatność
Środki przeznaczone na realizację strategii Europa 2020	186,1	79,6	219,2	126,8
Środki przeznaczone na pozostałe kategorii interwencji	12,7	6,8	14,9	9,6

Źródło: Dane z KSI (SIMIK 07-13)

Alokacja środków wspólnotowych dla Polski w ramach polityki spójności UE na lata 2007-2013 została ustalona na poziomie 67,92 mld EUR. Na KPO przeznaczono ponad 49,91 mld EUR, na RPO blisko 17,28 mld EUR, a środki zaangażowane w ramach Celu 3 EWT wynoszą ponad 0,73 mld EUR. W ramach ww. kwoty ponad 1,33 mld EUR stanowiła krajowa rezerwa wykonania (KRW), ustalona na podstawie art. 50 Rozporządzenia Rady (WE) 1083/2006 ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999 oraz ponad 632 mln EUR stanowiło tzw. dostosowanie techniczne.

Dodatkowe środki z KRW i DT zostały alokowane na poszczególne KPO i RPO w ramach przeglądu śródkresowego przeprowadzonego w 2011 r. Do końca grudnia 2012 r. w ramach PO/RPO złożono 247,8 tys. wniosków o dofinansowanie poprawnych pod względem formalnym, o wartości wnioskowanego wsparcia sięgającej prawie 520 mld PLN. Wnioski o dofinansowanie projektów o największej wartości złożono w ramach PO IiŚ, PO KL oraz PO IG, gdzie wartości wnioskowanego wsparcia wyniosły odpowiednio, 168,5 mld PLN, 140,3 mld PLN oraz 89,2 mld PLN, a liczba złożonych wniosków poprawnych pod względem formalnym wyniosła, odpowiednio 3,1 tys., 156,5 tys. i 32,3 tys.¹⁰. Proces kontraktacji środków w ramach NSRO charakteryzował się w 2012r. dynamiką zbliżoną do tej z roku 2011 i niższą w porównaniu do wcześniejszych okresów. Do końca 2012 r. podpisano/wydano ponad

¹⁰ Sprawozdanie z realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, lipiec 2013, s. 97.

80 tys. umów/decyzji o dofinansowanie realizacji projektów, angażujących środki wspólnotowe na łączną kwotę sięgającą przeszło 234 mld PLN, z tego w 2012r. podpisano ok. 15 tys. umów na kwotę ok. 40 mld PLN w części dofinansowania UE. Zaawansowanie procesu zawierania umów było zróżnicowane pomiędzy programami. Najwięcej środków w relacji do dostępnej alokacji – nieco powyżej średniej dla NSRO – osiągnęły programy regionalne. Wykorzystanie alokacji liczone dla wszystkich 16 województw łącznie sięgało 85% na koniec 2012 r. Wśród programów krajowych najwyższą kontraktację odnotowano w PO RPW, w którym rozdysponowano ok. 95,5% środków. Niższy poziom kontraktacji został osiągnięty w ramach PO IG oraz PO IiŚ – odpowiednio: 85% i 84%. Omawiając stopień wykorzystania środków w postaci kontraktacji w poszczególnych programach należy zwrócić uwagę na fakt, że kwota środków rozdysponowanych oraz pozostających do rozdysponowania zależy także od wartości projektów indywidualnych przewidywanych do realizacji w danym programie, które mają warunkową promesę dofinansowania, i na które zarezerwowana jest niekiedy znaczna część alokacji programu. Projekty uruchomione w poprzednich latach generują coraz więcej wydatków, co jest zjawiskiem naturalnym biorąc pod uwagę proces realizacji wieloletnich programów w ramach polityki spójności. Do końca 2012 r. wartość wydatków uznanych za kwalifikowalne wykazanych w ramach złożonych przez beneficjentów wniosków o płatność sięgnęła prawie 190 mld PLN, w tym ponad 134,9 mld PLN stanowiły wydatki odpowiadające dofinansowaniu ze środków UE¹¹. Podobnie jak w przypadku kontraktacji, najwyższe tempo wnioskowania o refundację poniesionych wydatków dotyczyło programów regionalnych. Tempo wydatkowania środków jest uwarunkowane charakterem realizowanych projektów – dynamika jest większa w przypadku przedsięwzięć krótkoterminowych, o stosunkowo niewielkim budżecie, a mniejsza dotyczy przedsięwzięć infrastrukturalnych charakteryzujących się dłuższym okresem przygotowawczym, znacznym budżetem i wieloletnim okresem realizacji, w którym często wydatki pojawiają się pod koniec procesu inwestycyjnego. Do końca grudnia 2012r. skierowano do KE wnioski o płatności okresowe na łączną kwotę wynoszącą 31 mld EUR w części wkładu UE, w tym w samym 2012r. wnioskowano o 10,8 mld EUR. Do końca 2012r. Komisja Europejska przekazała Polsce w ramach refundacji kwotę 29 mld EUR. Łącznie, środki przekazane stronie polskiej przez KE od początku okresu programowania do końca 2012 r. w formie zaliczek i refundacji wynosiły 35,3 mld EUR, tj. ok. 52% alokacji NSRO¹².

¹¹ Powyższe dane nie uwzględniają pomniejszych wydatków z tytułu korekt nałożonych na beneficjentów, ujętych w tzw. Rejestrze obciążeń na projekcie w systemie KSI (SIMIK 07-13).

¹² Sprawozdanie z realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, lipiec 2013, s. 98.

2.2 Krajowe Programy Operacyjne

W ramach PO Infrastruktura i Środowisko (PO IiŚ) proces aktualizacji objął wyłącznie sektor transportu. Zakres zmian dotyczył włączenia na listę 51 nowych projektów indywidualnych, z czego 3 projekty z obszaru transportu drogowego, 34 – kolejowego, 2 – morskiego, 10 – miejskiego oraz 2 projekty z obszaru bezpieczeństwa ruchu drogowego, o łącznej wartości dofinansowania unijnego w wysokości ok. 6,4 mld PLN. W ramach PO Innowacyjna Gospodarka (PO IG) zmodyfikowana została lista projektów rezerwowych dla priorytetu VII sektor rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Z listy usunięto 4 projekty rezerwowe o wartości 405,77 mln PLN. Jednocześnie w wyniku dodatkowego naboru przeprowadzonego przez Instytucję Pośredniczącą na listę rezerwową zostały wpisane 3 nowe projekty o łącznej wartości 164 mln PLN. W ramach aktualizacji listy projektów indywidualnych PO Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW) dodano 1 projekt, przesunięto na listę podstawową 4 inwestycje oraz dokonano podziału projektu kompleksowego na 5 projektów. Zaktualizowana lista projektów indywidualnych dla PO RPW obejmuje 110 przedsięwzięć o łącznej wartości ok. 13,27 mld PLN. Na liście podstawowej znajdują się 104 projekty, których wartość opiewa na 12,42 mld PLN, zaś pozostałe 6 projektów to inwestycje rezerwowe, których łączna wartość wynosi blisko 0,86 mld PLN.

Ogólna wartość dofinansowania dla projektów podstawowych objętych indywidualnym wykazem wynosi ponad 7,96 mld PLN. W rezultacie przeprowadzonych aktualizacji, wykaz projektów kluczowych na koniec 2012 r. obejmował 748 projektów, w tym: na listach podstawowych – 629 projektów o dofinansowaniu UE 109,38 mld PLN, co stanowi ponad 80 % środków unijnych zarezerwowanych na realizację krajowych programów operacyjnych: PO IiŚ, PO IG i PO RPW, na listach rezerwowych – 119 projektów o dofinansowaniu UE 38,75 mld PLN, tj. ok. 28% całkowitej alokacji PO IiŚ, PO IG, PO RPW. Do końca 2012r. do instytucji przyjmujących wnioski (IPII/IP) złożono narastająco 582 wnioski o dofinansowanie dla 58067 projektów indywidualnych. Wg stanu na dzień 31 grudnia 2012 r. na etapie oceny znajdowało się 48 wniosków o dofinansowanie o łącznej wartości 20,17 mld PLN, w tym wkład unijny 8,99 mld PLN. 51 projektów (z czego zdecydowaną większość stanowiły inwestycje transportowe PO IiŚ) znajdowało się na etapie przygotowania dokumentacji aplikacyjnej. Do końca 2012r. zawarto 534 umowy o dofinansowanie (ponad 85% liczby projektów podstawowych) o łącznej wartości 168,21 mld PLN, z czego zaangażowanie środków unijnych wynosi 95,74 mld PLN¹³.

¹³ Sprawozdanie z realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, lipiec 2013, s. 112

3. Rozwój regionalny

3.1. Regionalne Programy Operacyjne

Projekty indywidualne realizowane są również w ramach RPO. Za monitorowanie ich przygotowania do realizacji odpowiadają Zarządy poszczególnych Województw, pełniące funkcje instytucji zarządzających RPO. W niniejszym raporcie w zakresie projektów RPO uwzględniono jedynie projekty duże. Na dzień 31 grudnia 2012r. na listach podstawowych projektów indywidualnych w ramach RPO znajdowały się ogółem 892 projekty o wartości całkowitej wynoszącej 35 467,92 mln PLN i kwocie dofinansowania ze środków UE w wysokości 21 296,49 mln PLN, co stanowiło 30% alokacji środków unijnych w ramach RPO. Największą część alokacji programu na projekty indywidualne przeznaczają województwa: lubuskie (59%), kujawsko-pomorskie (40%), mazowieckie (40%) oraz podlaskie (40%), natomiast najmniej województwo świętokrzyskie (20%). Na wybór projektów w trybie indywidualnym nie zdecydowało się województwo pomorskie. Największa część projektów indywidualnych związana jest z budową lub przebudową infrastruktury drogowej – 226. Poza tym, 107 projektów dotyczy ochrony środowiska, zapobiegania zagrożeniom oraz energetyki. Znaczny udział obejmuje również projekty w obszarze B+R, innowacji i przedsiębiorczości- 104, a także w zakresie turystyki – 93.

Największy przyrost projektów w stosunku do końca 2011r. odnotowano w obszarze ochrony środowiska, zapobiegania zagrożeniom oraz energetyki (z 89 do 107 projektów) i turystyki (z 80 do 93 projektów)¹⁴. Województwo zachodniopomorskie, położone w północno-zachodniej części Polski, graniczy z Niemcami, a przez Bałtyk z Danią i Szwecją i zajmuje 22902 tys. km². Powierzchnia województwa zajmuje około 7,3% powierzchni kraju.

Podzielone jest na 21 powiatów, w tym 18 to powiaty ziemskie (białogardzki, choszczeński, drawski, goleniowski, gryficki, gryfiński, kamieński, kołobrzesci, koszaliński, łobeski, myśliborski, policki, pyrzycki, sławieński, stargardzki, szczecinecki, świdwiński oraz wałecki), a trzy to powiaty grodzkie (Szczecin, Koszalin, Świnoujście). Województwo obejmuje 114 gmin: 52 gminy wiejskie, 51 gmin miejsko-wiejskich oraz 11 gmin miejskich. Liczba mieszkańców w województwie wynosi 1722,9 tys. (co stanowi 4,5% ludności Polski: 38 538 447). Gęstość zaludnienia wynosi średnio 75 mieszkańców na km², ale jest znacznie zróżnicowana między powiatami. Ma to związek z faktem, iż najwięcej osób (23,2% mieszkańców województwa) zamieszkuje Szczecin, a około 6,3% Koszalin (co stanowi 29,5% ludności województwa). W woje

¹⁴ Sprawozdanie z realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, lipiec 2013, s. 114

wództwie zachodniopomorskim 68,8% ludności żyje w miastach¹⁵. Województwo zachodniopomorskie klasyfikuje się na dziewiątym miejscu wśród wszystkich województw pod względem wartości Produktu Krajowego Brutto ogółem i jest to sytuacja utrzymująca się od wielu lat¹⁶.

3.2 Badania

W celu dokonania oceny efektywności i skuteczności wykorzystania funduszy Unii Europejskiej, w 2012 roku przeprowadzono siedem badań ewaluacyjnych, w tym cztery o charakterze strategicznym oraz trzy o charakterze operacyjnym. W zakresie badań strategicznych przeprowadzono:

1. Badanie skuteczności działań informacyjnych i promocyjnych na temat Funduszy Europejskich dla społeczeństwa oraz analizę społecznego odbioru tych działań. Edycja 2011 – realizowana od grudnia 2011 r. i zakończona w lutym 2012 r. Badanie wykonane zostało na reprezentatywnej próbie 1600 mieszkańców Polski. Badanie wykazało, że znaczna większość Polaków dostrzega zmiany, jakie zaszły w Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej. Najbardziej widoczne są zmiany na poziomie kraju, zaś najmniej – w codziennym życiu. Utrzymuje się stosunkowo wysoki poziom znajomości terminu „Fundusze Europejskie” (85%, przy czym 56% wie, co ten termin oznacza). Większość mieszkańców Polski dostrzega rolę FE w rozwoju kraju (82%) oraz ich wpływ na jakość życia Polaków (73%). Rośnie odsetek osób, które uważają, że ilość informacji o FE jest optymalna, jak również tych, które uważają, że informacje na temat FE są zrozumiałe. Nadal podstawowym źródłem informacji o FE jest telewizja. Medium to w kontekście pozyskiwania informacji jest również kanałem preferowanym. Z roku na rok maleje rola gazet codziennych i tygodników, jednocześnie rośnie rola Internetu.
2. Audyty, obejmujący monitoring i analizę dyskusji w mediach społecznościowych na temat funduszy europejskich – badanie przeprowadzone w czerwcu i lipcu 2012 roku. Wyniki badania pokazały, że fundusze i programy angażują przede wszystkim internautów już obecnie zainteresowanych polityką lub środowiskiem lokalnym. Pozostali internauci nie mają poczucia, że inwestycje wpierane przez FE (oprócz organizowanych szkoleń) mają bezpośredni wpływ na ich codzienne życie, a zatem trudno jest od nich oczekiwać, aby angażowali się w tę tematykę.

¹⁵ http://www.wrzos.org.pl/download/RAPORT_woj.zachodniopomorskie.pdf [dostęp 22.05.2015]

¹⁶ Stan i prognoza rozwoju województwa zachodniopomorskiego, Wojewódzki Urząd Pracy, Szczecin 2009.

3. Badanie stron internetowych instytucji tworzących system wdrażania Funduszy Europejskich w Polsce – badanie przeprowadzone w okresie lipiec–październik 2012r. Badanie posłużyło eliminacji braków i niedofunkcyjności oraz sformułowaniu dodatkowych zaleceń, mających ułatwić korzystanie ze stron. Ponadto, wnioski z badania posłużyły również do planowania budowy systemu informacji internetowej w perspektywie programowania w latach 2014–2020.
4. Metaewaluacja wyników dotychczasowych badań ewaluacyjnych i innych (wniosków i rekomendacji) dotyczących informacji i promocji Funduszy Europejskich i poszczególnych programów operacyjnych – badanie rozpoczęte w grudniu 2012r. i planowane do zakończenia w marcu 2013r. Badanie jest kluczowe w procesie programowania działań informacyjno – promocyjnych w perspektywie 2014–2020.

W zakresie badań operacyjnych przeprowadzono:

1. Badanie ilościowe techniką CAWI na próbie użytkowników Poradnika Beneficjenta na Portalu Funduszy Europejskich – badanie opinii użytkowników Poradnika beneficjenta. Badanie pokazało, że ogólna ocena Poradnika jest pozytywna, choć użytkownicy zgłaszali trudności w odnalezieniu pewnych informacji. Badanie pozwoliło na wyciągnięcie wniosków dotyczących aktualnego stanu i funkcjonalności Poradnika beneficjenta i opracowanie rekomendacji nt. przyszłych modyfikacji.
2. Badanie mystery shopping wybranych punktów informacyjnych Sieci Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich – badanie przeprowadzone w miesiącach luty–czerwiec 2012r. obejmowało ocenę jakości obsługi klienta w wybranych 21 punktach informacyjnych FE. Badanie przeprowadzono w celu weryfikacji wdrożenia planów naprawczych, wynikających z analizy efektywności sieci.
3. Badanie poziomu dotarcia kampanii medialnej marki <Fundusze Europejskie> – trwające od października 2012r. i zakończone w styczniu 2013r. Badanie ma na celu ocenę efektywności kampanii¹⁷.

4. Rozwój Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego

Stowarzyszenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego początkowo działało pod nazwą Samorządowego Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej, które powołano dnia 15 kwietnia 2005 roku na mocy Uchwały nr 1/2005 Zebrania Założycielskiego Samorządowego Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej.

¹⁷ www.mir.gov.pl [dostęp 11.07.2014]

Dnia 4 września 2009 roku, Stowarzyszenie zmieniło nazwę na „Stowarzyszenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego”.

Zakres terytorialny SOM obejmuje 13 gmin, w tym: 3 gminy miejskie (Szczecin, Świnoujście, Stargard Szczeciński), 6 gmin wiejskich oraz 4 gminy miejsko-wiejskich. Obszar zamieszkuje blisko 700 tys. mieszkańców z których 90% mieszka w miastach.

Aglomeracja SOM obejmuje tereny położone wokół Szczecina, największego miasta północno-zachodniej Polski, stolicy Województwa Zachodniopomorskiego. Zlokalizowane w obszarze metropolitalnym miasta i gminy tworzą powiązania historyczne, kulturowe, geograficzne, gospodarcze, kulturalne. Na tych polach prowadzone są wspólne działania obejmujące transport i komunikację, rewitalizację i renowację, ochronę środowiska, podnoszenie jakości życia, inwestycje strukturalne, itp.

Szczeciński Obszar Metropolitalny to również miejsce niezwykle atrakcyjne dla turystów. Stolica Pomorza Zachodniego oraz sąsiadujące z nią ziemie, posiadają bogatą ofertę turystyczną – liczne cenne zabytki oraz unikalne na skalę Europy atrakcje przyrodnicze i krajobrazowe. Jednym z istotnych walorów obszaru jest jego atrakcyjność w kontekście turystyki rowerowej. Przez teren aglomeracji szczecińskiej przebiega szereg szlaków krajowych (Szlak „Zielona Odra”) i międzynarodowych (Międzynarodowy nadmorski szlak rowerowy R-10 „Bike the Baltic”, Międzynarodowy szlak rowerowy wokół Zalewu Szczecińskiego). SOM¹⁸ jest głównym, wielofunkcyjnym ośrodkiem województwa zachodniopomorskiego, w którym skupiają się funkcje gospodarcze, komunikacyjne, społeczne, naukowe, kulturalne, turystyczne i instytucjonalne; wyróżnia się również znacznym potencjałem innowacyjności i wysokim stopniem atrakcyjności inwestycyjnej. Ośrodkiem centralnym SOM jest Miasto Szczecin, stanowiące węzeł sieci współpracy oddziałującej na rozwój całego regionu.

Utrzymanie wysokiego poziomu życia i rozwoju społecznego a także gospodarczego, wymaga od władz samorządowych gmin i miast SOM wielu zabiegów. Niewątpliwie jednym z najtrafniejszych rozwiązań w tej kwestii jest ukierunkowanie się obszaru SOM na alokację środków Unii Europejskiej. Szeroki wachlarz możliwości absorpcji środków unijnych pozwala na dalekosiężne opracowania strategiczne, odnoszące się do poprawy wizerunku regionu. Podstawowym dokumentem w przypadku SOM jest „Strategia Rozwoju Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego”, której założeniem jest rozwój obszaru SOM w zakresie turystyki, usług publicznych, transportu, a także koncentracja na współdziałanie międzynarodowe. Odnosząc się do misji SOM, strategia mówi o rozwoju obszarów metropolitalnych jako jednym z najważniejszych czynników służących podnoszeniu rangi i konkurencyjności regionu

¹⁸ www.bip.som.szczecin.pl [dostęp 15.08.2014]

na arenie krajowej oraz międzynarodowej, a także wpłynie na kształtowanie i funkcjonowanie ich wewnętrznej struktury przestrzennej. Wyrazem tej tendencji zmierzającej do zdynamizowania rozwoju obszarów metropolitalnych jako biegunów wzrostu są koncepcje i plany rozwoju RP na lata 2007 – 2013, w których obszary metropolitalne postrzegane są jako kluczowe obiekty polityki centralnej państwa. Obecne jednolite modele gmin SOM nie stwarzają wystarczających możliwości rozwoju i realizacji ponadgminnych projektów infrastrukturalnych, których celem jest trwały i zrównoważony rozwój całego regionu, zwiększenie jego międzynarodowej roli oraz poprawa jakości życia wszystkich jego mieszkańców.

Utworzenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego wiąże się z podjęciem działań, które w konsekwencji doprowadzą do wzmocnienia związków między Szczecinem a obszarami przyległymi, do wypracowania i wdrożenia spójnego systemu urbanizacji, zintegrowania sieci transportowej i łączności, wzmocnienia kapitału społecznego.

Pociągnięto za sobą wzrost gospodarczy, ulegną zmniejszeniu negatywne skutki migracji (szczególnie ludzi młodych, aktywnych i wykształconych) w kierunku kilku sprawnie funkcjonujących miast, uruchomi się proces zapobiegania peryferyzacji miasta i regionu. SOM to przede wszystkim powstanie struktury bazującej na solidarnej współpracy samorządów i koordynującej pracami zmierzającymi do stworzenia silnego ośrodka metropolitalnego. Priorytety i kierunki działań określonych w statucie SOM, to wyznaczone cele ukierunkowane na: upowszechnianie idei samorządności lokalnej i regionalnej oraz wspieranie jej rozwoju, realizację i ochronę wspólnych interesów członków Stowarzyszenia, kształtowanie wspólnej polityki samorządów lokalnych, reprezentowanie interesów członków Stowarzyszenia na forum krajowym i międzynarodowym, promowanie osiągnięć członków Stowarzyszenia, wspieranie gospodarczego i kulturowego rozwoju samorządów należących do Stowarzyszenia oraz wspieranie międzyregionalnej współpracy zagranicznej, zwłaszcza współpracy transgranicznej gmin i powiatów. Na potrzeby zobrazowania potrzeb rozwojowych obszaru SOM opracowano analizy, tj.: „Informacja dotycząca bezrobocia na terenie SOM”, „SOM w kontekście Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego i KPZK oraz zmian polityki spójności UE”, „Analiza możliwości wdrożenia zintegrowanego metropolitalnego systemu pasażerskich przewozów zbiorowych w Szczecińskim Obszarze Metropolitalnym”, „Wytyczne dla realizacji Koncepcji Rozwoju Transportu Publicznego w Szczecińskim Obszarze Metropolitalnym”, „Terytorialne zróżnicowanie deficytu i zadłużenia JST w kontekście możliwości finansowania projektów w przyszłej perspektywie UE”, „Metropolia atrakcyjna turystycznie, Koncepcja rozwoju transportu publicznego w SOM”.

Rozwój Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego w dużym procencie wpływa na wizerunek województwa zachodniopomorskiego. Zarówno zapisy Strategii SOM i Województwa Zachodniopomorskiego mówią o rozwoju gospodarki, ekonomii społecznej, kapitału ludzkiego i turystyki w odzwierciedleniu edukacji z naciskiem na absorpcję środków Unii Europejskiej. Zrównoważony rozwój obszarów metropolitalnych to jeden z najważniejszych czynników służących podnoszeniu rangi i konkurencyjności regionu na arenie krajowej oraz międzynarodowej, a także mający wpływ na kształtowanie i funkcjonowanie ich wewnętrznej struktury przestrzennej. Wyrazem tendencji podkreślających znaczenie obszarów metropolitalnych jako biegunów wzrostu są koncepcje i plany rozwoju RP oraz UE na kolejne lata, w których obszary metropolitalne postrzegane są jako kluczowe obiekty polityki centralnej państw.

Wzmocnienie funkcji metropolitalnych wiodących miast, jest silnym nurtem europejskiej i polskiej polityki regionalnej, wspieranym systemowo w ramach Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Zrównoważony rozwój obszarów osiągany jest poprzez wspólnie podejmowane działania oraz zintegrowane podejście i współpracę sieciową zmierzające do wzmacniania impulsów rozwojowych. Zgodnie z art. 84 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591 ze zm.), gminy mogą tworzyć stowarzyszenia, w tym również z powiatami i województwami w celu wspierania idei samorządu terytorialnego oraz obrony wspólnych interesów. Przejawem upowszechniania takiej idei oraz wspierania jej rozwoju poprzez wspólne przedsięwzięcia w ramach obszaru metropolitalnego, jest współpraca gmin, powiatu, województwa, będących członkami Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego. Idea działalności Stowarzyszenia służy budowie rozwoju SOM na bazie potencjałów terytorialnych, wzmacnianiu związków między Szczecinem a obszarami przyległymi i rozwiązywaniu wspólnych problemów. Do najważniejszych zadań należy realizacja spójnego systemu transportowego, wdrożenie wspólnej polityki planowania przestrzennego i wzmocnienie kapitału społecznego. Partnerstwo w ramach SOM realizuje wspólne przedsięwzięcia, których celem jest zwiększenie zaangażowania jednostek samorządu terytorialnego z całego obszaru funkcjonalnego na rzecz wdrożenia spójnych i komplementarnych projektów realizujących wspólną wizję rozwojową. Aktualnie Stowarzyszenie opracowuje Strategię Rozwoju SOM oraz Strategie Rozwoju Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w SOM. Istotą strategii ma być określenie obszarów strategicznego planowania, których wsparcie w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego SOM w określonym horyzoncie czasowym. Dokument ten będzie czytelną, precyzyjną i spójną koncepcją będącą efektem analizy zjawisk

przestrzennych, społecznych, gospodarczych, kulturowych zachodzących w całym obszarze wraz z oceną ich wpływu na obecne i przyszłe funkcjonowanie Szczecina – jako miasta centralnego oraz gmin ościennych, w odniesieniu do wzajemnych powiązań funkcjonalnych i ekonomicznych. Wskazywać również będzie na wybór priorytetów rozwojowych całego obszaru do 2020 roku, przede wszystkim w kontekście nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020, określonych w postaci celów strategicznych i realizujących je celów operacyjnych. Opracowanie Strategii jest kluczowe dla zdiagnozowania potencjałów oraz zintegrowania programowania strategicznego SOM¹⁹.

Szczeciński Obszar Metropolitalny jest ośrodkiem metropolitalnym o unikalnym w skali kraju nadgranicznym położeniu. Z uwagi na brak dużych ośrodków miejskich mogących pełnić funkcję metropolitalne we wschodnich regionach przygranicznych Niemiec, istnieją realne szanse na ukształtowanie regionalnej strefy oddziaływania miasta rdzeniowego wychodzącej poza granice kraju poprzez rozszerzenie wpływu obszaru metropolitalnego Szczecina na przygraniczne gminy niemieckie (tj. Prenzlau, Schwedt, Pasewalk). Jednakże podkreślić należy, że obszary znajdujące się po niemieckiej stronie granicy są terenami o wyraźnej tendencji depopulacyjnej i niskiej kondycji gospodarczej. Istotne ograniczenie stanowi brak silnych powiązań funkcjonalnych i administracyjnych Szczecina i jego otoczenia z obszarem oddziaływania na terenie Niemiec. W minionych latach z różnorodnym nasileniem występuje zjawisko odbudowy powiązań w sferze podstawowej obsługi i korzystania z wybranych usług (zwłaszcza w zakresie handlu i gastronomii). Położenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego determinuje znaczenie tego ośrodka funkcjonalnego w rozwoju Euroregionu Pomerania i współpracy transgranicznej oraz transnarodowej w Regionie Morza Bałtyckiego. Do wyznaczenia delimitacji SOM posłużono się 3 rodzajami wskaźników: w. funkcjonalne (oparte o powiązania rdzenia MOF z obszarami przylegającymi (liczba osób dojeżdżających do pracy, liczba „przemeldowań” z rdzenia ośrodka na obszary przylegające); w. społeczno-gospodarcze: mierzące społeczno-gospodarczy aspekt urbanizacji (udział pracujących w zawodach pozarolniczych, liczba podmiotów gospodarczych, udział podmiotów gospodarczych w usługach wyższego rzędu); w. morfologiczne: mierzące gęstość zaludnienia oraz liczbę nowych mieszkań oddawanych do użytku. Określenie istniejących powiązań funkcjonalnych pozwoliło na wstępną delimitację transgranicznego regionu metropolitalnego Szczecina (TRMS), obejmującego łącznie 12 968 km² powierzchni (w tym 7 835 km² po stronie polskiej), cały obszar znajduje się w granicach Euroregionu Pomerania.

¹⁹ www.bip.som.szczecin.pl [dostęp 15.08.2014]

Tabela nr 2.

Liczba ludności ogółem w JST SOM

Liczba ludności w JST SOM	1995	2000	2005	2009	2011	2012
Goleniów	31176	31757	33029	34090	34 364	35381
Stepnica	4495	4634	4687	4746	4 737	4858
Gryfino	31283	31061	31296	31469	31 442	32177
Stare Czarnowo	3858	3864	3885	3781	3 812	3864
Dobra (Szczecińska)	5905	8620	11892	15581	16 601	18357
Kołbaskowo	5265	7155	8595	10061	10 349	11251
Nowe Warpno	1826	1616	1559	1641	1 651	1692
Police	41477	41198	41416	41804	41 779	42033
Stargard Szczeciński	73254	71374	70639	69870	69 633	69724
Kobylanka	2892	3117	3626	4191	4 349	4761

Źródło: www.som.szczecin.pl**Tabela nr 3.**

Przyrost naturalny w JST SOM

Przyrost naturalny w JST SOM	1995	2000	2005	2009	2012
Goleniów	132	84	64	115	82
Stepnica	10	15	8	-4	-5
Gryfino	143	91	91	105	61
Stare Czarnowo	24	0	2	4	-1
Dobra (Szczecińska)	9	44	76	56	99
Kołbaskowo	42	50	64	85	96
Nowe Warpno	3	-9	-5	0	-5
Police	215	103	120	136	79
Stargard Szczeciński	286	160	70	138	-36
Kobylanka	18	13	-9	11	26
Stargard Szczeciński	58	51	26	28	16
M. Szczecin	-344	-662	-525	-489	-685
M. Świnoujście	46	-39	-61	-23	-109

Źródło: www.som.szczecin.pl

Istotą strategii ma być określenie obszarów strategicznego planowania, których wsparcie w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego SOM w określonym horyzoncie czasowym. Dokument strategii jest czytelną, precyzyjną i spójną koncepcją będącą efektem analizy zjawisk przestrzennych, społecznych, gospodarczych, kulturowych zachodzących w całym obszarze wraz z oceną ich wpływu na obecne i przyszłe funkcjonowanie Szczecina – jako miasta centralnego oraz gmin ościennych, w odniesieniu do wzajemnych powiązań funkcjonalnych i ekonomicznych²⁰.

Podsumowanie

Dotacje stanowią uzupełniające źródło finansowania zadań powierzonych do realizacji gminom, powiatom i województwom. Udział dotacji w strukturze dochodów jednostek samorządu terytorialnego po 2003 roku uległ znaczącemu ograniczeniu na rzecz rosnącej roli dochodów własnych w finansowaniu wydatków budżetów lokalnych i regionalnych. W strukturze dotacji przekazywanych jednostkom samorządu terytorialnego w latach 2004-2007, dominujące znaczenie miały dotacje celowe na realizację zadań z zakresu administracji rządowej oraz dotacje na finansowanie zadań własnych²¹.

Nowa finansowa perspektywa UE to nie tylko nowe programy operacyjne. W latach 2014-2020 środki unijne będą bardziej skoncentrowane tematycznie. Oznacza to, że z zestawu celów selekcjonowane są tylko te, które postrzegane są jako najważniejsze dla rozwoju gospodarczego. Wiąże się to z ich ukierunkowaniem na rezultaty i prawdopodobieństwo realizacji celów Strategii Europa 2020 oraz Strategii

Rozwoju Kraju 2020. Stąd większość działań zostanie ukierunkowana na wartość dodaną inwestycji współfinansowanych z budżetu unijnego. Pojawią się również nowe rozwiązania i narzędzia, np. Zintegrowany Instrument Terytorialny. Przy ich pomocy, partnerstwa miast i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie, tj.

²⁰ „Koncepcja Rozwoju Transgranicznego Regionu Metropolitalnego Szczecina (TRMSZ) – część polska” zawartego dnia 28 kwietnia 2010 roku pomiędzy: Województwem Zachodniopomorskim, Stowarzyszeniem Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego, Gminą – Miastem Świnoujściem i Stowarzyszeniem Gmin Polskich Euroregionu Pomerania. Celem opracowania była identyfikacja głównych problemów i szans rozwoju regionu metropolitalnego oraz określenie jego priorytetów rozwojowych. Opracowanie strony polskiej stanowi wkład do wspólnego studium polsko – niemieckiego regionu metropolitalnego Szczecina.

²¹ M. Ziolo, „Dotacja jako źródło finansowania zadań jednostek samorządu terytorialnego w Polsce”, ZNUS Nr 489, Szczecin 2008, s.491.

samorządów znajdujących się w ich oddziaływaniu, będą mogły realizować wspólne przedsięwzięcia dotyczące m.in. transportu, rewitalizacji czy termomodernizacji²².

Bilans dziesięciu lat członkostwa w Unii Europejskiej ocenić należy dla naszego kraju jako bardzo korzystny. Otrzymywane w tym czasie środki z roku na rok systematycznie rosły. Wartość przekazanych i wykorzystanych w ramach projektów środków przewyższyły sumę składek członkowskich ponad trzykrotnie. W rezultacie Polska pozostaje największym beneficjentem netto funduszy Unii Europejskiej²³.

Literatura

„Fundusze Europejskie w Polsce”, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, biuletyn informacyjny nr 34 / 2014.

Gajewski P., „*Ekonomiczne efekty polityki regionalnej*”, *Gospodarka Narodowa* 2007, nr 1-2.

„Koncepcja Rozwoju Transgranicznego Regionu Metropolitalnego Szczecina (TRMSZ) – część polska” zawartego dnia 28 kwietnia 2010 roku pomiędzy: Województwem Zachodniopomorskim, Stowarzyszeniem Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego, Gminą – Miastem Świnoujściem i Stowarzyszeniem Gmin Polskich Euroregionu Pomerania. Celem opracowania była identyfikacja głównych problemów i szans rozwoju regionu metropolitalnego oraz określenie jego priorytetów rozwojowych. Opracowanie strony polskiej stanowi wkład do wspólnego studium polsko – niemieckiego regionu metropolitalnego Szczecina.

Markowski T., „*Koordynująca rola polityki przestrzennej ze szczególnym uwzględnieniem ochrony dziedzictwa przyrodniczego i krajobrazu kulturowego, [w:] Wyzwania dla polskiej polityki przestrzennej*” Materiały konferencyjne. Warszawa 2008.

Pastuszka S., „*Polityka regionalna Unii Europejskiej – cele, narzędzia, efekty*”, Warszawa 2012.

Rejestr obciążeń na projekcie w systemie KSI (SIMIK 07-13).

Sprawozdanie z realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, lipiec 2013.

Stan i prognoza rozwoju województwa zachodniopomorskiego, Wojewódzki Urząd Pracy, Szczecin 2009.

Zioło M., „*Dotacja jako źródło finansowania zadań jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*”, ZNUS Nr 489, Szczecin 2008.

<http://mir.gov.pl>

<http://funduszeuropejskie.gov.pl>

<http://bip.som.szczecin.pl>

<http://som.szczecin.pl>

www.wrzos.org.pl/download/RAPORT_woj.zachodniopomorskie.pdf

²² Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, biuletyn informacyjny „Fundusze Europejskie w Polsce”, nr 34 /2014., s. 5.

²³ Ibidem, s. 6.

Pomoc finansowa Unii Europejskiej a rozwój Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego

Summary

Problems of Metropolitan is one of the key challenges in the context of Polish planned development of the metro network in the country and the results of the proposals submitted to the Green Paper dot. Metropolitan areas. At the level of the region (West Pomeranian Province) of the Szczecin Metropolitan Area as a functional area constituting the administrative center of economic and cultural speaks Regional development Strategy to 2020. The increase in the competitiveness of major urban centers is one of the six priorities of the National Spatial Development Concept 2030 document comprehensively regulating issues related to urban development is a project of the National urban Policy Guidelines for 2020, whose strategic objective is to develop the ability of cities to create growth, quality jobs and improve the quality of life of their residents by increasing metropolitan functions of the major urban centers.

Keywords: European Union funds, economic development, Szczecin Metropolitan Area.

Tomasz Wierenko

SSW Stargardinum

Wybrane instrumenty zarządzania promocją szkoły wyższej

Streszczenie:

Szkoły wyższe muszą się zmagać z rosnącymi aspiracjami edukacyjnymi społeczeństwa oraz z dużą konkurencyjnością na rynku usług edukacyjnych. W przypadku dużej konkurencji szkoła wyższa musi podejmować określone działania, mające na celu poinformowanie, zachęcenie i przekonanie potencjalnego studenta do skorzystania z jej oferty. Artykuł przedstawia wybrane instrumenty zarządzania promocją szkoły wyższej. Definiuje pojęcia promocji i działań wizerunkowych. Prezentuje instrumenty promocji i przykłady środków przekazu informacji stosowanych w szkolnictwie wyższym.

Słowa kluczowe: Zarządzanie, promocja, działania wizerunkowe, szkolnictwo wyższe

Zmiany na polskim rynku edukacyjnym, duża ilość szkół niepaństwowych¹ stworzyły całkowicie nową sytuację dla podmiotów oferujących usługi edukacyjne. Wyższe uczelnie² stanęły przed nowymi wyzwaniami. Muszą się one zmagać z rosnącymi aspiracjami edukacyjnymi społeczeństwa oraz z dużą konkurencyjnością na rynku usług edukacyjnych.

¹ Na dzień 14.01.2015 w Polsce działających, czynnych uczelni wyższych niepublicznych jest 291. Informacje Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/run;jsessionid=B0D73B235C75E3C344EEE0508344E822.liferayA?execution=e1s1>; stan nadziei: 14.01.2015.

² Na dzień 14.01.2015 w Polsce działających, czynnych uczelni wyższych jest 386. Informacje Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/run;jsessionid=B0D73B235C75E3C344EEE0508344E822.liferayA?execution=e1s1>, <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-panstwowe-wyzsze-szkoly-zawodowe.html>, <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>; stan nadziei: 14.01.2015.

W przypadku tak dużej konkurencji szkoła wyższa musi podejmować określone działania, mające na celu poinformowanie, zachęcenie i przekonanie potencjalnego studenta do skorzystania z oferty tej promowanej uczelni³.

1. Definicja promocji i działań wizerunkowych

Promocja ma na celu przekazywanie informacji do potencjalnych odbiorców na temat produktu lub usługi w sposób, który spowoduje zwiększenie wśród potencjalnych odbiorców ich poziomu wiedzy na jego temat, a w konsekwencji doprowadzi do wzrostu sprzedaży⁴. W przypadku usług edukacyjnych bardzo duże znaczenie ma profilowanie oferty usługi edukacyjnej i pozytywnego wizerunku danej uczelni⁵.

Działania wizerunkowe podejmowane przez uczelnie powinny koncentrować się na takiej komunikacji z grupą potencjalnych odbiorców, aby pozyskać ich zainteresowanie i przychyłność. „Wizerunek jest to reprezentacja jakiegoś przedmiotu (beneficjenta) w świadomości podmiotu (odbiorcy istotnego)”⁶.

Podstawowymi cechami wizerunku są:

- jego charakter dynamiczny,
- jego niejednorodność – w różnych grupach, częściach otoczenia mogą się tworzyć różnorodne wizerunki tego samego przedsiębiorstwa,
- czas potrzebny przy jego budowaniu i zarządzaniu⁷.

Wykreowanie przez władze uczelni jak i jej pracowników odpowiedniego wizerunku szkoły może przynieść jej wiele korzyści. Taki stworzony, pozytywny wizerunek uczelni:

- wpływa na wzrost wydajności i lojalności zatrudnionych pracowników,
- zwiększa zainteresowanie usługami i działaniami szkoły,
- zwiększa zainteresowanie chętnych osób pracą w przedsiębiorstwie,
- znacząco zwiększa wiarygodność na rynku finansowym,
- zwiększa możliwości w zakresie przyciągania inwestorów i pozyskania kapitału,

³ Por: W. Nowaczyk, Instrumenty promocji stosowane w szkolnictwie wyższym – rola i znaczenie działań promocyjnych: [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://WWW.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=970774; stan nadziej: 14.01.2015.

⁴ Por: E. Przydatek, J. Przydatek, Promocja, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 2009, s. 75.

⁵ Por: M. Krzyżak, Działania promocyjne szkół i uczelni, „Marketing i Rynek”, 2000, nr 12, s. 17.

⁶ Por: T. Gackowski, M. Łączyński, Metody badania wizerunku w mediach, Warszawa, 2008, s. 80.

⁷ Por: M. Daszkiewicz, Istota i zarządzanie procesem kreowania wizerunku firmy, [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://WWW.magdalenadaszkiewicz.pl/attachments/File/PR/Wizerunek_W1.pdf; stan na dzień 14.01.2015.

- zwiększa zdolność poszukiwania partnerów,
- upraszcza wprowadzanie na rynek edukacyjny nowych kierunków studiowania⁸.

Głównym celem promocji jest sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem, który ma się przyczynić do zwiększenia popytu na wyroby tego przedsiębiorstwa.

W naszym przypadku przedsiębiorstwem jest szkoła, a wyrobem są usługi edukacyjne. Inną bardziej złożoną definicją promocji są:

- działania informacyjno-nakłaniające, wpływające na wzrost popytu towarów danej firmy i kształtowanie jej pozytywnego obrazu;
- sposoby komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Istotne jest tu celowe oddziaływanie na nabywców poprzez przekazywanie im odpowiednio dobranych, opracowanych informacji, które docierają do nich różnymi kanałami⁹.

Aby osiągnąć sukces, stać się zauważalnym przez potencjalnych uczniów, należy opracować odpowiednią strategię działania. Uczelnie muszą się wyróżnić spośród konkurencji, muszą wyeksponować cechy nadające im unikatowy, pozytywny charakter.

Przyszły student, odbiorca usługi powinien być dokładnie poinformowany o funkcjonowaniu danej placówki edukacyjnej, oferowanych kierunkach, itp. Rzetelne przedstawienie oferty uczelni wpływa w dużej mierze na wybór przez kandydata miejsca jego kształcenia. Promocja usługi edukacyjnej jak i innych usług jest utrudniona z powodu charakteru niematerialności. Jej niematerialny charakter utrudnia zastosowanie elementów promocyjnych. Z tego powodu uczelnie starają się zareklamować materialne składniki należące do otoczenia tej usług, jak np. reklama dobrze wyposażonej pracowni komputerowej, sal lekcyjnych, czy otoczenia budynku szkoły.

2. Instrumenty promocji i przykłady środków przekazu informacji

System promocji uczelni obejmuje zespół pięciu środków o zróżnicowanych funkcjach i różnej strukturze wewnętrznej. Przedstawia to tabela 1.

Działania marketingowe ze strony szkół wyższych powinny być oryginalne i interesujące, public relations wiarygodne, sprzedaż osobista kompetentna, promocja uzupełniająca intrygująca oraz marketing bezpośredni nienachlany.

Pierwszym, głównym instrumentem promocji jest reklama. Reklama jest informacją skierowaną do grupy odbiorców za pośrednictwem określonego medium. W przypadku działalności uczelni środki reklamy można podzielić według różnych kryteriów, a mianowicie:

⁸ Ibidem

⁹ Por: J. Mazur, A. Sznajder, Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa, 1998, s.149.

- środki publicznego przekazu np. telewizja i radio,
- środki drukowane np. reklamy umieszczane w czasopismach i gazetach oraz ulotki, informatory wydziałowe i uczelniane,
- środki korespondencji bezpośredniej np. broszury reklamowe,
- środki reklamy zewnętrznej takie jak np. billboard i citylight¹⁰.

Uczelnie podejmują szereg działań identyfikacyjnych, które umożliwiają im wyróżnienie się spośród konkurencji. Taka kampania promocyjna uczelni powinna przede wszystkim przedstawiać dynamiczną, interesującą dla potencjalnego studenta sytuację, zdarzenie. Dobrym rozwiązaniem są krótkie filmy promocyjne oraz tak zwane lipduby¹¹. Dobrze zaprojektowany krótki film może przybliżyć ofertę edukacyjną uczelni, ukazać wyposażenie laboratoriów czy zawartości bibliotek oraz pokazać „klimat” panujący na uczelni, który jest szczególnie ważny dla przyszłych studentów.

Tabela 1.
Instrumenty promocji i przykłady środków przekazu informacji

Lp.	Instrument promocji	Przykłady sposobów przekazu informacji
1	Reklama	ogłoszenia, artykuły, wkładki prasowe, spoty radiowe, komunikaty, audycje telewizyjne, plansze, spoty telewizyjne, stacje telewizyjne, plakaty, szyldy, banery, ulotki, pocztówki, foldery, płyty CD, filmy reklamowe, firmowe upominki
2	Public relations	konferencje prasowe, relacje prasowe, sponsorowanie imprez, seminaria, wyjazdy sesyjne, przyjęcia okolicznościowe
3	Sprzedaż osobista	sprzedaż w miejscu występowania atrakcji turystycznej, sprzedaż w siedzibie firmy, sprzedaż poprzez pośredników-agentów
4	Promocja uzupełniająca	konkursy, upominki, rabaty i przeceny, usługi dodatkowe w cenie np. ubezpieczenie, dodatkowe atrakcje w cenie, targi, giełdy, wystawy
5	Marketing bezpośredni	sprzedaż przez telefon, infolinię, przesyłki pocztowe, katalogi, TV sklep, portale, strony WWW, poczta elektroniczna

Źródło: A. Pawłowska, *Jaki jest wizerunek polskich szkół wyższych? Kampanie promocyjne uczelni: [dokument elektroniczny]*. Tryb dostępu: <http://think.wsiz.rzeszow.pl/wp-content/uploads/2013/06/06-THINK-Pawlowska-Jaki-jest-wizerunek-polskich-szkol-wyzszych.-Kampanie-promocyjne-uczelni1.pdf>; stan nadziej: 14.01.2015.

¹⁰ Por: E. Przydatek, J. Przydatek, *Promocja*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1999, s. 112.

¹¹ Lipdub, [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.lipdub.uni.lodz.pl/lipdub>; stan na dzień 14.01.2015.

Duże znaczenie ma system identyfikacji wizualnej uczelni. Na taki system składają się następujące elementy: nazwa organizacji, znak graficzny, firmowy, liternictwo, architektura oraz kolorystyka. Odpowiedni znak graficzny, jego typografia, kolor, symbol musi być odzwierciedleniem wizerunku, charakteru uczelni i kojarzyć się z nią. Uczelnie często stosują różnego rodzaju akcydensy, a więc: koperty, wizytówki, teczki, listowniki, broszury. Innymi elementami systemu identyfikacji wzrokowej są między innymi oznakowania środków transportu, ubiory firmowe, oznakowania zewnętrzne i wewnętrzne różnych obiektów uczelni.

Najważniejsze w przypadku działań reklamowych jest przygotowanie rzetelnej i wiarygodnej informacji (niezależnie od jej formy) o warunkach studiowania. Niezwykle istotne są także informacje na temat opłat za studia, sposoby ich wnoszenia oraz formy pomocy materialnej. W przypadku studiów stacjonarnych natomiast niezwykle cenne mogą się okazać informacje na temat posiadanych przez uczelnie domów studenckich, czy obiektów sportowych. Istotną sprawą na przykład w przypadku studiów licencjackich może się okazać informacja o prowadzonych magisterskich studiach uzupełniających, obejmujących ten sam kierunek studiów, na którym student uzyskał tytuł licencjata.

Kolejnym instrumentem promocji jest public relations, która odgrywa istotną rolę w strategii promocji usług edukacyjnych. Obejmuje ona szereg działań informacyjnych w celu wywierania wpływu na określone grupy społeczne. Dotyczy budowania pozytywnych relacji z otoczeniem, w którym uczelnia funkcjonuje i z którym jest powiązana.

Do otoczenia uczelni należą¹²:

- studenci i kandydaci na studia,
- absolwenci i ich rodziny,
- rodzice i rodziny obecnych oraz przyszłych studentów,
- pracownicy uczelni,
- media krajowe i lokalne,
- stowarzyszenia zawodowe,
- podmioty gospodarcze,
- podmioty finansujące edukacyjną i badawczą działalność uczelni (administracja rządowa, samorządowa, fundatorzy),
- pozostałe instytucje edukacyjne.

¹² Por: M. Krzyżak, Istota i potrzeba budowania wizerunku uczelni, „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych”, 2009, nr 2, s. 120.

Public relations obejmuje szeroki wachlarz działań mający na celu zapewnienie odpowiedniej komunikacji z otoczeniem. Do najważniejszych z nich zalicza się:

- wewnętrzny i zewnętrzny wygląd szkoły,
- podkreślanie atutów szkoły np. tradycji, renomy uczelni, wysokich kwalifikacji kadry,
- umiejętność pozytywnego mówienia o szkole przez wszystkich jej pracowników,
- dbanie o odpowiednio kulturalne traktowanie studentów, potencjalnych studentów i innych osób odwiedzających szkołę,
- formę i sposób redagowania pism urzędowych,
- kontakty z prasą, telewizją oraz ciągły monitoring opinii lokalnego środowiska na temat danej placówki edukacyjnej¹³.

Ważnym elementem public relations są kontakty z innymi szkołami wyższymi oraz ze szkołami średnimi, do których uczęszczają potencjalni studenci.

Znaczącą rolę w promocji szkoły odgrywa również marketing szeptany. Są to działania mające za zadanie dotarcie z informacją marketingową do przyszłego studenta za pośrednictwem bezpośredniego przekazu ustnego. Inspiratorami takich opinii są absolwenci szkoły, pracownicy i aktualni studenci lat wyższych. Ideą wszystkich stosowanych działań promocyjnych w zakresie public relations powinno być doskonalenie stosunków z otoczeniem, wytworzenie przyjaznej atmosfery i zaufania otoczenia do uczelni.

Kolejną formę, którą warto przybliżyć jest tak zwany sponsoring. Jego zaletą jest pośrednie oddziaływanie na potencjalnego klienta oraz kształtowanie wizerunku uczelni. Coraz częściej można spotkać się ze sponsorowaniem przez uczelnie imprez sportowych, kół naukowych, itp. Takie działanie ma na celu wzmocnienie wizerunku uczelni, podwyższaniu popularności i wywołaniu pozytywnych skojarzeń z daną jednostką.

Kolejnym instrumentem promocji usług edukacyjnych jest sprzedaż osobista. Sprzedaż osobista oparta jest na bezpośrednim kontakcie kupującego ze sprzedającym oraz na zaufaniu, jakim nabywca darzy sprzedawcę¹⁴. Warunkiem pomyślnej finalizacji zakupu jest pozytywna ocena klienta pakietu korzyści, jakie nabywa w porównaniu do kosztów, jakie musi ponieść¹⁵.

¹³ Por: D. Elsner, Kreowanie wizerunku szkoły – czas zacząć, „Nowa szkoła, Miesięcznik społeczno-pedagogiczny”, 1998, nr 9, s. 15-16.

¹⁴ Por: L. Witek, J. Adamczyk, Marketing międzynarodowy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2008, s. 130.

¹⁵ Por: M. Sławińska, Kompendium wiedzy o handlu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008, s. 150.

Może ona występować w kilku formach takich jak:

- kontakt pracowników uczelni np. w dziekanacie z ewentualnym przyszłym studentem,
- wizyta przedstawicieli uczelni w szkołach średnich,
- organizacja tzw. dni otwartych uczelni,
- uczestnictwo uczelni w targach edukacyjnych.

We wszystkich wymienionych wyżej formach potencjalny student dowiaduje się od rozmówcy o warunkach studiowania czy prowadzonych kierunkach studiów. Natomiast opinia i rozmowa pozwala usługodawcy pozyskać cenne informacje o potrzebach i preferencjach przyszłych studentów.

Istotną rolę, choć nie jedną z najważniejszych pełni promocja uzupełniająca. Przejawia się ona w rozdawaniu drobnych upominków, gadżetów reklamowych takich jak np. kalendarze, długopisy lub też na udzielaniu różnego rodzaju rabatów czy zwolnień z opłat czesnego.

Ostatnim instrumentem promocji jest marketing bezpośredni. Wykorzystanie sieci Internet stworzyło ogromne możliwości dla tego rodzaju marketingu. Możliwości jego zastosowania są jeszcze większe niż jego poprzednika, czyli telefonu, chociaż zastosowanie telefonu, jako narzędzia marketingu jest nadal stosowane. Multimedialne możliwości sieci w połączeniu z niskimi kosztami jego użytkowania stanowią idealne narzędzie marketingu bezpośredniego i kanału dystrybucji wyrobów i usług.

Marketing w Internecie może obejmować wiele różnych zastosowań takich jak: strony WWW, poczta elektroniczna czy fora dyskusyjne¹⁶.

Jednym z najnowocześniejszym i najbardziej popularnym narzędziem promocji jest reklama w Internecie za pośrednictwem stron WWW.

Obecnie wszystkie uczelnie posiadają własną witrynę WWW. Na takiej stronie zamieszczane są najczęściej informacje takie jak¹⁷:

- informacje o placówce, jej historia, adres, telefon kontaktowy, bieżąca działalność, fotografie oraz adres poczty elektronicznej,
- struktura kształcenia oraz oferowane kierunki,

¹⁶ Por: T. Wierenko, Zastosowanie technologii informacyjnej w marketingu oraz zarządzaniu i administrowaniu placówką szkolną [w:] K. Iwan, I. Korpaczewska (red.), Zeszyty naukowe Collegium Balticum, Szczecińska Szkoła Wyższa Collegium Balticum, Szczecin, 2014, nr 8, s. 194-195.

¹⁷ Por: T. Wierenko, Zastosowanie technologii informacyjnych w szkole [w:] K. Iwan, I. Korpaczewska (red.), Przegląd humanistyczny, Szczecińska Szkoła Wyższa Collegium Balticum, Szczecin, 2013, nr 7, s. 75-76.

- zasady rekrutacji, terminy składania dokumentów, ewentualnie opłaty i ich wysokość,
- kalendarz zebrań i konferencji, plany zajęć w roku szkolnym, informacje o absolwentach,
- współpraca z zagranicą - możliwość wyjazdów studentów w ramach programu Erasmus/Sokrates,
- udział w spotkaniach, konferencjach, seminariach.

Szczególnie ważna jest atrakcyjność pierwszej, głównej strony, która stanowi niejako wizytówkę uczelni. Pierwsze wrażenia wywołane u odbiorców muszą być na tyle silne, aby zdecydowali się oni na przeglądanie kolejnych stron.

W przypadku stron WWW bardzo ważne jest ich pozycjonowanie. Pozycjonowanie jest to proces, którego wynikiem ma być jak najlepsza pozycja strony WWW w wyszukiwarce internetowej dla wybranych fraz. Jest to realna szansa na zwiększenie jej oglądalności i ruchu na stronie przy minimalnej inwestycji w czas i pieniądze.

Poczta elektroniczna natomiast służy głównie do przesyłania wiadomości tekstowych, czyli listów elektronicznych. Od klasycznej poczty różni się tym, że oprócz tekstu listy elektroniczne mogą zawierać także pliki różnych formatów takich jak na przykład dźwięki, obrazy, pliki danych i inne¹⁸.

„Na bazie poczty elektronicznej został stworzony instrument internetowy nazywany biuletynem elektronicznym. Jest on listem elektronicznym o charakterze informacyjnym, rodzajem magazynu elektronicznego, odpowiednikiem broszury informacyjnej wysyłanej do internetowych skrzynek pocztowych należących do osób, które są subskrybentami danego biuletynu”¹⁹.

Obecnie najatrakcyjniejszym narzędziem promocyjnym wydaje się być forum dyskusyjne. Składa się ono z kilku lub kilkudziesięciu grup tematycznych przypominających wielką salę konferencyjną, gdzie odbywają się różne konferencje. Użytkownicy tego forum wysyłają anonimowo do forum różne listy, wyrażają opinię o dyskusyjowanych problemach, czy wymieniają się informacjami. Forum może być wymianą opinii o różnych sprawach uczelni, jej funkcjonowaniu, kadrze nauczycielskiej, itp. Forum może, zatem w sposób istotny wpływać na styl kierowania szkołą, usprawniać realizację funkcji organizatorskich, czy kontrolnych²⁰.

¹⁸ Por.: S. Wszelak, *Sieci komputerowe w edukacji* [w:], T. Lewowicki, B. Siemieniecki (red.), *Współczesna technologia i edukacja medialna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2008, s. 434-435.

¹⁹ T. Wierenko, *Zastosowanie technologii informacyjnej w marketingu...*, op. cit., s. 196.

²⁰ *Ibidem*, s. 197-198.

Ważną i coraz częściej stosowaną formą reklamy są portale społecznościowe takie jak Facebook i Twitter. Tworzenie profili szkół wyższych, samorządów studenckich na portalach społecznościowych, mailing z geotargetowaniem, czy wtyczki na serwisach informacyjnych stwarzają szansę dotarcia do szerszego grona odbiorców.

Jednym z elementów strategii rozwoju szkoły wyższej jest e-edukacja, która może pełnić ważną rolę w trzech obszarach marketingu takich jak:

- działaniach uczelni w ramach marketingu zewnętrznego,
- działaniach uczelni w ramach marketingu interakcyjnego,
- działaniach uczelni w ramach marketingu wewnętrznego.

W przypadku pierwszego obszaru e-edukacja wiąże się z innowacjami usług kształcenia, nowym podejściem do kwestii dostępności usług szkoły oraz z jej promocją, którą przedstawiłem wcześniej. Jeśli chodzi o strategię innowacji usług kształcenia to można ją podzielić na strategię technologicznej modyfikacji oferty edukacyjnej oraz strategię bezwzględnie nowej oferty edukacyjnej.

Do strategii pierwszej można zaliczyć rozwiązania takie jak:

- uzupełnianie wykładów klasycznych elementami wykładów w formie elektronicznej np. płyty CD, strona uczelni,
- wprowadzenie aktywnych form zdalnej edukacji, np. forum dyskusyjne, czy utrzymywanie kontaktu ze studentami za pośrednictwem sieci, np. poczta elektroniczna, które przybliżyłem wcześniej.

Natomiast do strategii bezwzględnie nowej oferty edukacyjnej należy zaliczyć ofertę kształcenia zdalnego.

W przypadku strategii dostępności usług szkoły obejmuje ona dostępność usługi edukacyjnej oraz materialnych warunków kształcenia, do których zalicza się:

- siedzibę uczelni,
- wyposażenie,
- estetykę, wygląd obiektu,
- zaplecze dydaktyczne np. dostępność do laboratorium komputerowego, wielkość zbiorów bibliotecznych.

Kolejnym obszarem marketingu e-edukacji są relacje o charakterze interakcyjnym dotyczące relacji między pracownikami dydaktyczno-naukowymi a studentami uczelni oraz między administracją uczelni a studentami. Do tego obszaru możemy zaliczyć takie cechy świadczenia usług e-edukacji jak:

- szybka i bezpośrednia komunikacja wykładowcy ze studentem,
- jawność procesu dydaktycznego (sylabusy zajęć, notatki z wykładów, zadania domowe),
- podnoszenie kwalifikacji studentów w zakresie posługiwania się technologiami informacyjnymi.

Ostatnim obszarem e-edukacji jest marketing wewnętrzny. W tym obszarze marketingu pracowników uczelni należy postrzegać, jako klientów wewnętrznych, których należy pozyskiwać i inspirować do świadczenia wysokiej jakości usług dydaktycznych i usług je wspierających. Do narzędzi tego rodzaju marketingu możemy zaliczyć odpowiednie warunki pracy, czyli wynagrodzenia, ścieżkę awansu i możliwości rozwoju, system ocen, system informacji, warunki techniczne pracy czy atmosferę w pracy. W tym przypadku istotne jest stworzenie pracownikom odpowiednich warunków pracy, a w rezultacie uzyskanie odpowiednio wysokiego poziomu jakości usługi edukacyjnej zadawalającej studenta²¹.

Podsumowanie

Obecnie wyższe uczelnie prowadzą różnorodne działania promocyjne, wykorzystując do tego celu właściwą kombinację instrumentów promocyjnych. Wszystkie placówki edukacyjne muszą docenić rolę i znaczenie promocji, jeżeli chcą utrzymać się na rynku.

Konieczność zaspokojenia zróżnicowanych wymagań potencjalnych studentów oraz ich oczekiwań wymusza na uczelniach dostosowywania się do ich potrzeb. Przetrawanie i rozwój uczelni wymagają dostosowywania się do obecnie istniejącej sytuacji, a także szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały pojawiające się na rynku edukacyjnym.

Opisane instrumenty promocji należy traktować, jako jedno z zadań i obowiązków współczesnej szkoły wyższej, a osiągnięcie zamierzonych celów wymaga od władz uczelni znajomości nie tylko podstawowych technik stosowanych w dziedzinie promocji.

Niezależnie od wielkości uczelni można wyróżnić kilka podstawowych narzędzi marketingowych, które powinny być realizowane przez pracowników uczelni. Są to:

²¹ Por: M. Pluta-Olearnik, Rola e-edukacji w strategii marketingowej uczelni: [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.e-edukacja.net/_referaty/19_e-edukacja.pdf; stan nadzień: 14.01.2015.

- właściwy dobór i nieustanne doskonalenie, aktualizowanie oferty programowej,
- promocja oferty dydaktycznej, badań naukowych, oferty ekspertyz,
- budowanie silnej marki uczelni zapewniającej perspektywy długotrwałego rozwoju,
- public relations rozumianych, jako systematyczne budowanie zaufania do szkoły wyższej wszystkich interesariuszy jak i całej opinii publicznej oraz władz publicznych,
- ciągłe monitorowanie rynku edukacyjnego, oceny programów i stopnia satysfakcji studentów i absolwentów.

Kluczowym działaniem władz szkół wyższych musi być posunięcie wyprzedzające czas, czyli rozpoznanie przyszłych zapotrzebowań na kierunki kształcenia odnoszące się do przyszłych rynków pracy. Uczelnie, które będą tylko pozostawały przy obecnie realizowanych programach studiów bez nakładu kreowania nowych programów lub adaptowania obecnych programów do przyszłych potrzeb oraz ograniczą się do utrzymania obecnych obszarów badań naukowych będą miały niewielkie szanse przetrwania w porównaniu ze szkołami wyższymi, które właściwie i na czas rozpoznają potrzeby przyszłości.

Współczesna szkoła wyższa powinna realizować także cztery dodatkowo ważne aspekty aktywności a mianowicie musi być:

- instytucją życia publicznego inspirującego rząd, parlamenty, grupy społeczne czy zawodowe,
- ośrodkiem rozwoju regionalnego i lokalnego
- instytucją naukową prowadzącą badania naukowe i kształcącą kadry naukowe,
- instytucją ekspercko-innowacyjną, inicjatorem zmian w różnych obszarach społecznej aktywności.

Oczywiście proporcje tych wymienionych obszarów aktywności uczelni i ich stosunek do działalności podstawowej to jest kształcenia będą inne w uczelni publicznej niż w uczelni niepublicznej²².

²² Por: K. Pawłowski, Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą w warunkach silnej konkurencji na rynku edukacyjnym – refleksje z perspektywy rektora uczelni niepublicznej [dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://WWW.krzysztofapawowski.pl/okiem.php?mode=okiem>; stan na dzień 14.01.2015.

Wybrane instrumenty zarządzania promocją szkoły wyższej

Summary:

Higher education institutions must struggle with growing educational aspiration of the society and with the great competitiveness on the market of education services. In case of the great competition the higher education institution must take certain actions, designed to inform, encourage and convince potential students to take advantage of the offer. The article is showing chosen instruments of managing the promotion of the higher education institution. He is defining notions of the promotion and image operations. He is presenting instruments of the promotion and examples of means of the communication applied in the higher education.

Keywords: Management, promotion, image operations, higher education

Małgorzata Sztorc

Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych – hoteli

Streszczenie:

Aktualnie innowacje pełnią ważną rolę w procesie rozwoju społeczno – gospodarczego. W wyniku zachodzącego procesu globalizacji, zwiększają się oczekiwania nabywców oraz zaostrza konkurencja. Organizacje usługowe chcące pozostać na rynku, zorientowane na rozwój zobligowane są do ustawicznej aktywności innowacyjnej. Implementowane przez przedsiębiorstwa usługowe – hotele strategie innowacyjne dostarczają im szeregu korzyści m.in. poprzez wprowadzenie nowych usług na globalny rynek, zastosowanie nowej technologii przy świadczeniu usług, czy podążanie za wysokimi wymaganiami nabywców¹. Wprowadzenie innowacji w przedsiębiorstwach świadczących usługi hotelarskie należy do złożonych i wieloaspektowych działań. Albowiem proces ten nie polega wyłącznie na modyfikacji produktu. Celem artykułu jest analiza koncepcji innowacyjności jako czynnika stanowiącego o konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych na przykładzie hoteli.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjność, przedsiębiorstwo, hotelarstwo, konkurencyjność przedsiębiorstwa, sektor usług

Wstęp

Przedsiębiorstwa świadczące usługi hotelarskie postrzegane są za jedne z najdynamiczniej rozwijających się w sektorze usług. Stanowią istotny element globalnego rynku turystycznego. Sektor usług hotelarskich zaliczany jest do niezwykle zyskowych gałęzi gospodarki, albowiem uzyskuje najwyższe przychody z obsługi ruchu

¹ Przedsiębiorstwo usługowe jest to wyodrębniony pod względem ekonomicznym, prawnym, technicznym i organizacyjnym podmiot działalności gospodarczej skierowanej na świadczenie usług (czystych lub powiązanych z produktami materialnymi), zaspokajających określone potrzeby usługobiorców. Jest uporządkowanym (zorganizowanym) zbiorem współzależnych elementów (zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, niematerialnych i relacji między nimi), służących sprawnemu funkcjonowaniu całości, działającym efektywnie z zamiarem osiągnięcia określonych celów (Źródło: B. Filipiak: *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomia*, PWN, Warszawa 2008, s. 54).

turystycznego². Należy do ważnej branży tworzącej sektor usług turystycznych. Pozostaje fundamentalnym elementem właściwego zagospodarowania turystycznego.

W sektorze tym funkcjonują przedsiębiorstwa, które pozostają w stosunku do siebie konkurencyjne, lub też potrafiące wzajemnie kooperować, w celu zdobycia wysokiego poziomu rozwoju³.

Znaczący wpływ na rozwój sektora usług odgrywają innowacje. Innowacyjność podmiotów funkcjonujących w sektorze usług hotelarskich znajduje coraz większe zainteresowanie. W aktualnym systemie gospodarczym pełni ona główny czynnik zdobywania przewagi konkurencyjnej firm. Innowacyjność produktowa, technologiczna, organizacyjna, marketingowa w artykule rozpatrywana jest jako metoda podnoszenia efektywności funkcjonowania organizacji usługowych. Istotnym jej zadaniem pozostaje poprawa konkurencyjności firmy. Należy zauważyć, że zagadnienia: innowacyjności oraz konkurencyjności zostają ze sobą łączone. Ponadto innowacje wpływają na eskalację procesu konkurencyjności danej organizacji w stosunku do funkcjonujących na rynku krajowym podmiotów. Dlatego też pozostałe przedsiębiorstwa zdolne są do aktywności innowacyjnej, umacniają tym samym pozycję konkurencyjną państwa, w którym prowadzą działalność na forum międzynarodowym.

Celem opracowania była analiza istoty innowacyjności jako czynnika warunkującego wzrost konkurencyjności oraz stanowiącego o konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. W artykule przedstawiono dane zawarte w literaturze przedmiotu, najnowsze dane statystyczne oraz własne badania.

1. Istota i rodzaje innowacji przedsiębiorstw usługowych

Największe znaczenie wśród współcześnie interpretowanych procesów innowacyjnych oraz ich wpływu na przedsiębiorczość miały przedstawione w pierwszej połowie XX w. klasyczne koncepcje m.in. J. Schumpetera, F. Knighta. Jak również wywodząca się z lat 80. ubiegłego wieku teoria P. Druckera. J. Schumpeter istotę innowacji rozpoznawał w transformacji o znacznym zasięgu, niszczącej ówczesną postać równowagi oraz kreującą nowoczesne kombinacje czynników wytwórczych⁴. Autor uważany jest za twórcę ów zagadnienia. Gdyż jako pierwszy w literaturze sformułował i określił innowacje posiadające fundamentalny charakter dla rozwoju organizacji

² M. Milewska, B. Włodarczyk, *Hotelarstwo*, PWE, Warszawa 2009, s. 9.

³ Z. Błądek, *Systemy hotelowe, teren ich działalności oraz wpływ na kształtowanie się współczesnego hotelarstwa*, Instytut Turystyki, Warszawa 2004, s. 12.

⁴ E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 47 – 48.

oraz gospodarki. Przedstawiona przez niego koncepcja tytułuje się niejednokrotnie teorią innowacji. Albowiem innowacje postrzegane są jako zasadnicze determinanty rozwoju stanowiące zarazem istotę relacji zachodzących w cyklu koniunkturalnym. Za posiadające wyjątkową wartość dla przedsiębiorstwa uznawane są innowacje produktowe, nowoczesne procesy technologiczne jak również nieznanne w przeszłości nowe modele organizacji zarządzania.

Z kolei P. Drucker istotę innowacji spostrzegał w celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian. Wynikającym z regularnych poszukiwań możliwości do społecznej lub gospodarczej innowacji, jaką owa modyfikacja zdołałaby zapewnić⁵. Zdefiniowanie innowacji przez J. Schumpetera zainauguowało konwersację nad istotnością tego pojęcia w teorii ekonomii oraz systemie gospodarczym. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wieloaspektowe pojmowanie problemu innowacyjności. Określenie zagadnienia zaproponowane chronologicznie, na przestrzeni ostatnich lat przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.
Kluczowe określenia terminu innowacja

Autor	Interpretacja innowacji
1	2
C. F. Carter, B. R. Williams (1958)	Innowacje to wprowadzenie wynalazku stanowiącego część nie-wykorzystanej wiedzy technologicznej ¹
S. Kuznets (1959)	Innowacje to nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji inicjującej zastosowanie wynalazku
J. A. Schumpeter (1960)	Innowacja to istotna zmiana funkcji produkcji, która polega na odmiennym niż uprzednio kombinowaniu (łączeniu) ze sobą czynników produkcji. Wprowadzeniu do produkcji nowych lub udoskonaleniu istniejących wyrobów, metody wytwarzania, stworzenia nowego rynku, zastosowanie nowej formy sprzedaży lub zakupów istniejących wyrobów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji procesów.
J. A. Allen (1966)	Innowacją jest wprowadzenie do szerokiego użytku nowych produktów, procesów lub sposobów postępowania.
E. Munsfield (1968)	Innowacje to pierwsze zastosowanie wynalazku nowatorskiego produktu, procesu, systemu lub urządzenia.

⁵ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka z zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 31 – 34.

1	2
P. F. Drucker (1968)	Innowacje to zmiany produktu, zmiany w zakresie marketingu, oferowanej ceny, usług dla klienta, czy też zmiany w organizacji i metodach zarządzania nią. Definicja została uaktualniona w latach 1998, 2004 – Innowacje to działania systemowe, które polegają na aktywnym identyfikowaniu zmian w otoczeniu oraz na systematycznej analizie możliwości ich wykorzystania dla tworzenia kolejnych innowacji.
S. Mayers, D. G. Marquis (1969)	Przez innowację rozumie się komercyjne wykorzystanie wynalazku. Zaś wynalazek jest elementem procesu innowacyjnego.
W. Spruch (1976)	Innowacja to nowość absolutna – nowość w skali światowej, nieposiadająca pierwowzoru i będąca najczęściej wynikiem prac badawczo – rozwojowych.
P. R. Whitfield (1979)	Innowacja to każda modyfikacja bazująca na asymilacji przekazywanej wiedzy. Ponadto to ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów. W rezultacie powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość.
M.E. Porter (1980)	Do pojęcia innowacji autor włącza ulepszenia technologiczne, lepsze metody, sposoby wykonania danej rzeczy, które mogą ujawniać się w zamianach produktu, procesy, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji.
Ch. Freeman (1982)	Innowacje to pierwsze handlowe zastosowanie wynalazku, nowego produktu, procesu lub urządzenia.
Podręcznik Frascati OECD (1993)	Innowacja w zakresie nauki i techniki jest procesem przekształcania danej koncepcji w nowy lub udoskonalony produkt, wprowadzany na rynek, w nowy lub udoskonalony proces operacyjny wykorzystywany w przemyśle i handlu, lub też nowe podejście do świadczenia usług na rzecz społeczeństwa.
Ph. Kotler (1994)	Innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, który go postrzega jako nowy.
R. W. Griffin (1996)	Innowacja to kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług.
Oslo Manual (1997)	Innowacja to wprowadzenie nowych lub istotnie zmienionych (ulepszonych, zmodernizowanych) wyrobów (produktów materialnych oraz usług), procesów lub rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania.
A. Afuah (1998)	Innowacja to użycie wiedzy w celu zaoferowania nowego produktu bądź usługi, którymi klienci wykazują zainteresowanie i chęć zakupu. To także rezultat wynalazku – innowacyjnego produktu oraz odpowiedniej reklamy i wprowadzenia go na rynek.

1	2
T. Sztucki (1998)	Innowacją jest każda idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest odmienna od dotychczasowych. Przekształcanie innowacji w produkty i działania rynkowe to rozpoczynanie czegoś całkowicie nowego, podejmowanie skomplikowanej działalności o wysokim stopniu ryzyka i niepewności.
A. Hergadon, R. I. Sutton (2000)	Innowacja to efekt wymiany wiedzy z różnych obszarów, która następnie integrowana jest w nowy, odmienny sposób, w wyniku czego powstają nowe produkty materialne.
E. M. Rogers (2003)	Innowacja to wszystkie dziedziny, które poprzez subiektywne odczucia rejestrowane są i oceniane jako nowość, niezależnie od realnego stopnia nowatorstwa rzeczowego przedmiotu lub myśli.
A. Aftach (2003)	Innowacja to każda zmiana, która jest nowa w stosunku do rozwiązań przyjętych w danej firmie.
W. Janasz (2003)	Kategoria innowacji powinna być przedstawiona również w wąskim znaczeniu. Określa się wówczas jej wpływy na procesy przedprodukcyjne, produkcyjne i poprodukcyjne. Należy również zauważyć, że innowacje mają znaczenie społeczne i organizacyjne.
P. Hildreth, C. Kimble (2004)	Innowacje to efekt wymiany wiedzy z różnych obszarów, która następnie integrowana jest w nowy, odmienny sposób, w wyniku czego powstają nowe produkty materialne, usługi lub procesy.
P. Trott (2005)	Innowacja składa się z koncepcji teoretycznej oraz wynalazku technicznego, który później zostaje wprowadzony na rynek.
Oslo Manual (2005)	Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu/usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunku z otoczeniem.
Council of Competitiveness (2005)	Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości.
A. Lamparska (2005)	Innowacja to świadoma modyfikacja lub zmiana wyrobu, procesu, organizacji i sposobu zarządzania, będąca dla danego przedsiębiorstwa nowością.
Innovation Vital Signs Project (2007)	Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań. Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nową wiedzę, technologię do nowych przynoszących zyski produktów i usług na rynkach krajowych oraz międzynarodowych. Wysokie tempo innowacji prowadzi do tworzenia nowych rynków, wzrostu gospodarczego, kreowania nowych miejsc pracy, bogactwa i wyższych standardów życia.

1	2
W. Janusz (2007)	Innowacja sensu largo to każda zmiana w produkcji, polegająca na przyswajaniu uzyskanej wiedzy. Natomiast sensu stricto to zmiana w metodach wytwarzania i produktach, bazująca na nowej lub nie wykorzystywanej dotychczas wiedzy.
Podręcznik Oslo (2008)	Innowacja to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowościami, lecz stanowią niezbędny krok na drodze ku wdrożeniu innowacji.
C. Christensen (2010)	Innowacje to antycypowanie oczekiwań konsumentów.
B. Czarny (2011)	Innowacje dotyczą zastosowania nowych rozwiązań bezpośrednio w procesie produkcji dóbr. Zwykle innowatorzy kierują się motywacją ekonomiczną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. A. Allen, *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, London 1996, s. 8, C. F. Carter, B. R. Williams, *Industry and technological process*, Oxford University Press, London 1958, s. 29, S. Kuznets, *Six lectures on Economic Growth*, Free Press of Glencoe, London 1959, s. 30, E. Munsfield, *Industrial Research and Technology Innovation*, Norton W.W.&Co., New York 1968, s. 1, P. R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979, s. 26, M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980, s. 46, R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 646, M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, UMK, Toruń 1998, s. 27, E. M. Rogers, *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 2003, s. 12, *Catalyzing Cross- Border Innovation: The Mexican Life Sciences Initiative. Phase I Report*, Council Of Competitiveness, Aberdeen 2005, s. 187, B. Kalweit, E. Milbergs, R.S. Boege, *Innovation Vital Signs Project*, Technology Administration US Department of Commerce, Astra, Hamburg 2007, s. 12 – 15, M. Graczyk, L. Kaźmierczak – Piwko, *Uwarunkowania dla tworzenia wiedzy i innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, Bydgoszcz, nr 45/2011, s. 110 – 116, M. Roman, *Teoria innowacji i jej zastosowanie w turystyce*, [w:] K. Nuzskiewicz, M. Roman, *Innowacje w rozwoju turystyki*, ZSCKR, Gólkowo 2014, s. 92 – 106.

Z zaprezentowanych (zob. tab. 1) określeń wynika, że w literaturze przedmiotu brak jest jednorodnej definicji innowacji. Z tej przyczyny ograniczone jest wzajemne porozumiewanie się, wskazywanie miejsca i istoty innowacji w rozwoju przedsiębiorstw, a w rezultacie płynne zarządzanie innowacjami oraz z wykorzystaniem innowacji. Powszechnymi elementami występującymi we wskazanych definicjach są: nowość, ulepszenie, zmiana technologiczna, przemiana, dążenie do tworzenia wartości. Problem identycznego ujmowania terminu innowacji wynika w zasadzie z ich różnorodnego charakteru.

Przystawione powyżej trudności w ujednoczeniu omawianego określenia nakładają do wyznaczenia w jej zakresie dwóch stanowisk. Pierwsze dotyczy sprecyzowania określenia w znaczeniu rzeczowym z uwagi na silnie podkreślany rzeczy-

wisty charakter innowacji. Tego rodzaju ujęcie stosowane jest przy wytwarzanych produktach lub świadczonych usługach. Znajduje także zastosowanie w koordynacji procesu produkcji bazującej na nowej lub wcześniej niewykorzystanej wiedzy. Drugie stanowisko to podejście czynnościowe dotyczące pełnego procesu, począwszy od fazy tworzenia innowacji, aż do realizacji i dostosowania.

W otoczeniu niejednorodnych wyznaczników innowacyjności za fundamentalne przyjmuje się te, które umożliwiają rozróżnienie na:

- innowacje technologiczne, dotyczące produktu oraz procesu produkcyjnego,
- innowacje nietechnologiczne, do których należą innowacje organizacyjne oraz marketingowe.

Dodatkowo w literaturze przedmiotu wymieniany jest podział innowacji prezentowany przez G. Hamela. Zaproponował on klasyfikację innowacji w stosunku do problemów zarządzania przedsiębiorstwem ujętą w piramidzie przedstawionej na rysunku 1.

Rysunek 1.

Piramida innowacji G. Hamela



Źródło: G. Hamel, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Red Horse, Lublin 2008, s. 31.

Zdaniem G. Hamela wyłącznie innowacja zarządzania posiada wyjątkową umiejętność uzyskiwania długotrwałej przewagi konkurencyjnej⁶. Istotnym zadaniem wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach usługowych jest zmierzanie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

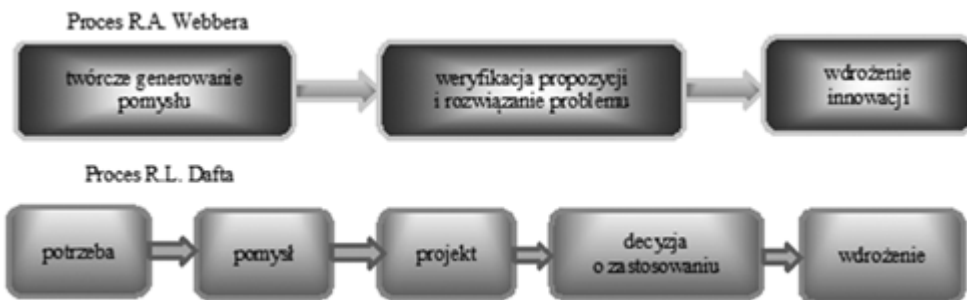
⁶ G. Hamel, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, op. cit., s. 53 – 54.

Innowacje wprowadzane w przedsiębiorstwach przemysłowych rozumiane są w zasadzie jako ukazanie się nowego lub ulepszanego wyrobu. Tym samym odróżniają się od tych powstających w przedsiębiorstwach usługowych. Pomimo, że usługi uważane są również za produkty, jesteśmy w stanie rozróżnić je od dóbr materialnych. Cechę szczególną usługi stanowi to, że powstaje podczas procesu wykorzystania zdobytej wiedzy. Mało tego posiada niematerialny i bezzwrotny charakter. Wobec tego nie może być tworzona na zapas, magazynowana oraz przenoszona. Jednakże innowacje występujące w sektorze usługowym nie posiadają indywidualnej definicji. W dalszym ciągu zespalone są z innowacjami technologicznymi występującymi w przemyśle. Niemniej jednak innowacja usługowa stanowi rezultat procesu zmian lub jest samym procesem związanym z produktem, charakteryzującym się wysokim stopniem niematerialności, potrzebą kontaktu między świadczącym usługę a klientem, integracją czynników zewnętrznych w różnorodnym powiązaniu, wynikającym z wysokiego wkładu osobistego czynnika ludzkiego⁷.

Każdy rodzaj świadczonych przez przedsiębiorstwa usług może podlegać procesowi innowacji zaprezentowanemu na rysunku 2.

Rysunek 2.

Proces innowacyjny według R.A. Webbera i R.L. Dafta



Źródło: M. Olszański, K. Piech, *E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady*, PARP, Warszawa 2012, s. 33.

Według podziału na kryterium przedmiotowe wyróżniamy następujące innowacje⁸:

- produktowe dotyczące wprowadzania na rynek produktu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań;
- procesowe polegające na wdrożeniu nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub metody dostawy;

⁷ *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Oslo Manual, OECD, Paris 2005, s. 82 – 89.

⁸ W. Starzyńska, J. Kornecki, J. Wiktorowicz, J. Szymański, *Zamówienia publiczne a innowacyjność*, PARP, Warszawa 2013, s. 11.

- marketingowe obejmujące wprowadzenie nowej, stosowanej po raz pierwszy metody marketingowej połączonej ze znaczącymi zmianami w zakresie projektu lub konstrukcji produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu, metodach promocji, strategii cenowej i dystrybucji;
- organizacyjne odnoszące się do wdrażania nowej metody organizacyjnej w stosunku do przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad funkcjonowania, organizacji miejsca pracy oraz stosunków z otoczeniem.

A. M. Hjalager wyszczególnia pięć kategorii innowacji stosowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne i hotelarskie do opisanych powyżej zlicza innowacje instytucjonalne, a organizacyjne określa innowacjami w zarządzaniu⁹.

Tabela 2.
Typologia innowacji

Typ innowacji	Przykład
Innowacja produktu	Rozwój nowego lub ulepszanego produktu
Innowacja procesu	Rozwój nowego procesu produkcji
Innowacja organizacyjne	Nowy podział ryzyka, nowy wewnętrzny system komunikacyjny, wprowadzenie nowych procedur rachunkowości
Innowacja zarządzana	System TQM, wprowadzenie do SAPR3
Innowacja produkcji	Kola jakości, system produkcji just in time, oprogramowanie procesów np. MRP II, nowy system kontroli
Innowacja marketingu/reklamy	Nowe zasady finansowania, nowe podejście sprzedaży np. marketing bezpośredni
Innowacja usług	Internetowe usługi rezerwacji, finansowe

Źródło: P. Trott, *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Harlow 2008, s. 16.

Sektor usług jeszcze nie tak dawno uznawany był za odporny na innowacje oraz postęp technologiczny. Aktualnie przedsiębiorstwa usługowe coraz częściej decydują się na wykorzystanie i adaptację osiągnięć naukowo – technologicznych. Współcześnie zjawisko globalizacji objęło również sektor usług. Konsekwencje umiędzynarodowienia wynikające z silnej presji konkurencji sprawiły, że w największym stopniu rozwinięte gospodarki na świecie wyróżniają się idealnie unowocześnionym sektorem usługowy. Dlatego też innowacje w zakresie nowoczesnych technologii oraz innowacje produktowe uznawane są obecnie za główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw usługowych.

⁹ A.M. Hjalager, *A review of innovation research in tourism*, *Tourism Management*, No 31/2010, s. 10 – 12.

Do wprowadzania innowacji w sektorze usługowym stosuje się m.in. teorię „twórczej destrukcji” zaproponowaną przez J. Schumpetera. Rozróżniono w niej pięć typów innowacji: wprowadzenie nowych produktów, wprowadzenie nowych metod produkcji, otwarcie nowych rynków zbytu, ukształtowanie nowych źródeł dostaw surowców oraz tworzenie nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju prowadzonej działalności¹⁰. Odmienne kryteria podziału innowacji w stosunku do przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3.

Modele innowacji

Kryterium podziału innowacji	Rodzaj innowacji
Przyczyny powstania innowacji	– popytowe; – podażowe;
Miejsce zastosowania innowacji	– wewnątrz przedsiębiorstwa; – w otoczeniu rynkowym organizacji;
Nowe rozwiązania w odniesieniu od rynków	– regionalne; – krajowe; – międzynarodowe; – globalne;
Oryginalność rozwiązań, wielkość zmian	– radykalne (pionierskie); – naśladowcze (adaptacyjne);
Pochodzenie związane z własnością innowacji	– z przedsiębiorstwa; – spoza przedsiębiorstwa; – rezultat kooperacji przedsiębiorstwa w procesie innowacji;
Sposób opracowania i wdrożenia innowacji	– systemowe realizowane według opracowanej procedury; – jednostkowe;
Podmiot – wykonawca innowacji	– jedna osoba; – zespół pracowników; – przedsiębiorstwo; – przedsiębiorstwo współpracujące w obrębie organizacji sieciowej;
Rezultat wykonanych określonych czynności procesu innowacji	– pomysł na nowe rozwiązania; – koncepcja rozwiązania innowacyjnego; – opracowanie innowacji; – innowacja wdrożona w przedsiębiorstwie, sprzedawana jako produkt na rynku.

Źródło: M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 81 – 82.

¹⁰ L. Rubalcaba, *The Challenges for Service Innovation And Service Innovation Policies*, University of Alcalá, Spain 2011, s. 13.

Rozróżnienie powyższych rodzajów innowacji posiada istotny wymiar dla analizowania dynamiki zmian innowacyjnych zachodzących współcześnie w przedsiębiorstwach usługowych. W literaturze przedmiotu przedstawiane są różne kryteria i typy klasyfikacji omawianego problemu (zob. tab. 2). Z perspektywy znaczenia innowacji dla przedsiębiorstwa dokonano podziału na:

- przyrostowe czyli tworzone stopniowo, powstające poprzez usprawnianie procesów produkcyjnych lub komercyjnych¹¹;
- radykalne czyli te, które tworzą nowe produkty lub procesy, całkowicie zmieniające tradycyjne funkcjonowanie rynku i wywołujące gwałtowną reakcję konkurentów¹².

Z kolei pod względem zastosowania strategii innowacje klasyfikuje się jako¹³:

- defensywne, bazujące na informacjach dotyczących pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, błyskawicznym kopiowaniu nowej usługi/produktu lub kopiowaniu i jednoczesnym unowocześnieniu usługi, zanim pierwotny usługodawca osiągnie sukces. Strategia tego rodzaju jest istotna dla organizacji w celu znalezienia nisz rynkowych, w których będzie można ulokować usługi/produkty posiadające wyjątkowe zalety;
- ofensywne, wprowadzane w oparciu o informacje dotyczące odkryć naukowych, technologicznych celem zajęcia pozycji lidera na rynku;
- zakup licencji, umożliwiające organizacjom osiągnięcie zysków poprzez zakup innowacji technologicznych, bez potrzeby przeprowadzania kosztownych prac badawczo – rozwojowych zapewniające efektywne konkurowanie na rynku za pomocą odpowiednio innowacyjnych usług i produktów;
- unikania konfrontacji z konkurentami celem wychwycenia luk rynkowych i usytuowania swojej działalności w wąskim segmencie rynku;
- kreowania rynku prowadząc prace badawczo – rozwojowe celem zaoferowania nowej i nieznannej wcześniej usługi/produktu;
- niezależne, polegające na udoskonalaniu oferowanych dotychczas usług i zamienienia nimi dotychczas świadczonych;
- pozyskiwania wysoko wykwalifikowanej kadry od konkurencji, która transferuje ze sobą wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii,
- pozyskiwania innych firm poprzez wykup lub fuzję.

¹¹ G. Perez – Bustamante, *Knowledge management in agile innovative organizations*, Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No 1/1999, s. 9 – 10.

¹² S. Hagenhoff, *Innovationsmanagement für Kooperationen*, Universitätsverlag Göttingen, Göttingen 2008, s. 74 – 78.

¹³ S. Łobejko, *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010, s. 34 – 35.

Należy jednak zaakcentować holistyczny charakter innowacji oraz powiązań zachodzących pomiędzy poszczególnymi ich rodzajami. Na ogół wprowadzenie na rynek nowej usługi/produktu wymusza konieczność zastosowania nowoczesnych technologii bądź jest stymulowane postępowaniem technicznym, ale także nowoczesną organizacją procesu oraz wykorzystaniem nowych instrumentów marketingowych. Tego rodzaju kompleksowa charakterystyka działalności innowacyjnej zobowiązuje nie tylko do oceny badań statystycznych lecz dodatkowo do badań innowacji i analizy w zasięgu pojedynczego przedsiębiorstwa.

2. Czynniki wpływające na wzrost konkurencyjności hoteli

Głównym procesem występującym w sektorze usług hotelarskich jest konkurencja. Przedstawia ona mechanizm rywalizacji pośród niezależnie funkcjonującymi hotelami, a obiektami należącymi do globalnych koncernów. Wskazane organizacje poszukują sposobów zrealizowania przyjętych strategii. W związku z tym zobowiązane są do przedstawienia atrakcyjniejszej oferty, od innych uczestników rynku, pod względem ceny, jakości, asortymentu oferowanych usług lub wyróżniających elementów mających znaczenie w procesie dokonywania zakupu.

Konkurencyjność jak również przewaga konkurencyjna stanowią zjawisko wieloaspektowe, dlatego też w literaturze przedmiotu nie posiadają jednorodnej definicji. Przedsiębiorstwa usługowe (hotele), ażeby efektywnie mogły rywalizować, nie zważając na przeszkody wprowadzane przez konkurentów, powinny realizować zaplanowaną politykę konkurencyjną. M. J. Stankiewicz konkurencją nazwał zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów. Co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych¹⁴. Jednocześnie zdolność konkurowania hoteli z innymi podmiotami usługowymi funkcjonującymi w podobnych warunkach należy postrzegać przez pryzmat¹⁵:

- zdolności do zrównoważonego rozwoju w długim okresie;
- zdolności do podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania;
- zdolności do osiągania zysków;
- zdolności do osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej;
- zdolności do osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku.

¹⁴ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 8 – 12.

¹⁵ B. Dobiegała – Korona, S. Jasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Materiały i Prace IFGN, t. LXXIX, SGH, Warszawa 2000, s. 88 – 89.

Wobec tego konkurencyjność hoteli jest przejawem predyspozycji do dostarczania usług/produktów na rynek usługowy w ustalonym czasie i postaci, poszukiwanej oraz aprobowanej przez nabywców cenie, która jest bardziej zasadna niż proponowana przez pozostałe przedsiębiorstwa.

Mechanizm konkurowania na rynku usługowym opiera się głównie na osiągnięciu przewagi konkurencyjnych oraz na kreowaniu i nabywaniu zasobów, które stanowią ich źródło. W konsekwencji uzyskana przez hotel przewaga prowadzi do uzyskania wyróżniającej pozycji rynkowej. Przewaga konkurencyjna jest kategorią dynamiczną. Ujmowaną także jako skłonność przedsiębiorstwa hotelarskiego do tworzenia wartości dodanej. Wśród kluczowych wskaźników, w ten sposób interpretowanej przewagi, należy wymienić wartość dodaną usługi oraz udział w rynku¹⁶. Dokonując analizy literatury przedmiotu, można wyróżnić dwa przeważające typy przewagi konkurencyjnej. Zasadniczym modelem jest unikalna pozycja przedsiębiorstwa usługowego na rynku. Osiągana jest ona poprzez świadczenie identycznych usług w mniejszych cenach. Czy też poprzez oferowanie różnorodnych usług po wyższej cenie. Zdobyć jej determinowane jest przez czynniki zewnętrzne w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Rynek na którym funkcjonuje hotel wymusza określoną presję¹⁷. Dlatego też przewagę konkurencyjną zdobywają te przedsiębiorstwa hotelarskie, które efektywniej adaptują się do wymagań rynku¹⁸. W następnym modelu przewaga konkurencyjna wskazuje na posiadanie przez hotel takich kompetencji, które odróżniają ją od rywali zapewniając rynkową dominację. Podejście tego rodzaju posiada swój początek w idei odnoszącej się do przedsiębiorstwa jako kompozycji zasobów materialnych i niematerialnych.

Zatem przewagę konkurencyjną w owym modelu łączy się w zasadzie z wewnętrznymi zdolnościami przedsiębiorstwa do wykorzystania okazji i zapobiegania zagrożeniom¹⁹. Ponadto termin przewagi konkurencyjnej obejmuje należyte dobraną kompozycje składników potencjału konkurencyjnego, który pozwala na wykreowanie bardziej efektywnych narzędzi konkurowania, aniżeli te, jakimi dysponują konkurencyjne przedsiębiorstwa. Potencjał konkurencyjny to zwłaszcza

¹⁶ A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 21 – 29.

¹⁷ P. Dominik, *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, ALMAMER, Warszawa 2009, s. 22 – 23.

¹⁸ I. Rutkowski, *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku [w:] Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa 1997, s. 106.

¹⁹ B. Godziszewski, 1997, *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej [w:] Restrukturyzacja i konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, AE Kraków, Zakopane 1997, s. 164.

kompleks zasobów materialnych i niematerialnych pozwalających na budowanie przewagi lub niezbędnych do funkcjonowania na rynkowej arenie²⁰.

Trwała przewaga konkurencyjna nie jest wyłącznie następstwem posiadanych zasobów, ale zależy między innymi od okoliczności będących poza sektorem usługowym. Stanowi ona rezultat rozmaitych połączeń wynikających z globalnego charakteru rynku usług hotelarskich.

Wymienione powyżej okoliczności stanowią wyznacznik dojrzewania rynku usług hotelarskich. Sprawiają, iż niezbędne jest ustawiczne wyszukiwanie nowych i utrzymanie już zdobytych przewag konkurencyjnych.

Podczas intensywnego wzrostu natężenia konkurowania niemal idealnym sposobem osiągnięcia przewagi nad konkurentami jest świadczenie innowacyjnych usług o wysokiej wartości dodanej.

Za wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych odpowiadają czynniki konkurencyjności. Zazwyczaj rozróżnia się następujące determinanty²¹:

- zewnętrzne istniejące w otoczeniu;
- wewnętrzne czyli dostrzegane w przedsiębiorstwie; zasoby materialne, niematerialne, finansowe, system organizacji i zarządzania, wielkość produkcji, zakres świadczonych usług, wybór technologii wytwarzania, system przepływu informacji, sposób kontroli oraz poziom kwalifikacji personelu;
- wynikowe czyli; produkty, dystrybucja, promocja, ekonomiczne warunki wymiany rynkowej;
- rynkowe czyli; ilość towaru, jakość, cena, warunki sprzedaży, powodujące wzrost lub spadek sprzedaży;
- pozarynkowe czyli; postęp techniczno-organizacyjny;
- zynniki według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji;
- czynniki według kryterium rynkowego charakteru.

Z kolei A. Stabryła i H. Piekarcz przedstawiają inne czynniki gwarantujące wzrost konkurencyjności organizacji. Zaliczają do nich osiem głównych elementów²²:

- uzyskanie lub wypracowanie własnej technologii na poziomie standardów międzynarodowych;
- wdrożenie norm ISO z zakresu zarządzania jakością i zapewnienia jakości;

²⁰ Zob. H. Adamkiewicz – Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 73 – 75, M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 17.

²¹ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 78.

²² A. Stabryła, H. Piekarcz, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, R. Krupski, Poldruk, Wałbrzych 2005, s. 54.

- zorganizowanie lub udział w działalności parków technologicznych;
- zdobycie informacji z zakresu techniczno – organizacyjnego know-how (w związku z zarządzaniem operacjami międzynarodowymi);
- stworzenie multilokalnej sieci dystrybucji;
- uzyskanie dostępu do strategicznych surowców deficytowych;
- podpisanie długoterminowych kontraktów;
- pozyskanie z organizacji międzynarodowych nisko oprocentowanych funduszy na rozwój.

Typowe koncepcje charakteryzujące czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich koncentrowały się w szczególności na priorytetowych rynkach ich funkcjonowania oraz determinantach konkurencyjności czyli kosztach, jakości, marketingu oraz na ich źródłach. Od kilkunastu lat badania dowodzą, że wśród kluczowych uwarunkowań wzrostu konkurencyjności, uwzględniono zasoby ludzkie oraz kompetencje. Natomiast współczesne badania kładą nacisk na aktualne warunki rynkowe, których przyczyn należy doszukiwać się w innowacjach, postępie technologicznym oraz przedsiębiorczości. Postęp technologiczny zaliczany jest do najistotniejszych elementów mających wpływ na rozwój hoteli. Ponadto wpływa on w sposób znaczący na ilość, jakość produktów oraz na poziom i zasięg świadczonych usług hotelarskich²³.

Przedsiębiorstwo usługowe zdolne do tworzenia, zdobywania, przyswajania innowacji oraz uzyskiwania informacji o nowych metodach innowacyjnych określane jest przedsiębiorstwem innowacyjnym²⁴. Innowacje są jednym z najważniejszych czynników wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. Dlatego też, za ich pośrednictwem istnieje możliwość²⁵:

- lepszego przystosowania przedsiębiorstwa do otoczenia;
- podniesienia jakości wyrobów i konkurencyjności ich sprzedaży;
- zlikwidowania barier i aktywizacji zasobów przez zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania;
- usprawnienia organizacji i metod pracy;
- poprawy warunków bezpieczeństwa pracy;
- substytucji pracy żywej w następstwie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym;
- zwiększenie zdolności eksportowych.

²³ H. Adamkiewicz – Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 143.

²⁴ J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, UMK, Toruń 2004, s. 59.

²⁵ W Grudzewski, I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 48.

W celu osiągnięcia efektywnej przewagi konkurencyjnej hotele powinny usiłować uprzedzić konkurentów w poszukiwaniu elementów nowatorskich oraz trudnych do odtworzenia. Jedynie organizacje, które nieustannie umacniają swoją pozycję konkurencyjną zdołają utrzymać się na rynku. Przewagę konkurencyjną firmy usługowe zdobyć mogą wyłącznie za pomocą ustawicznego podwyższania stopnia innowacyjności i pozyskania dzięki temu procesowi optymalnej efektywności.

Konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych uzależniona jest między innymi od kooperacji. Współpraca hoteli umożliwia rozwój poszczególnych organizacji, głównie poprzez dostęp do decydujących o konkurencyjności zasobów i czynników wytwórczych. Współdziałanie stymuluje proces innowacyjności, który stanowi strategiczny element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej²⁶.

3. Innowacje w przedsiębiorstwach hotelarskich elementem konkurencyjności i rozwoju

Wzrastająca konkurencja na rynku usług hotelarskich oraz wysoka aktywność zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw usługowych, wymusza regularne prezentowanie umiejętności dostosowywania się do różnego rodzaju transformacji oraz zastosowania ich w celu podniesienia pozycji konkurencyjnej.

Cel główny artykułu, polegający na określeniu czynników innowacyjności wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych, determinował konieczność wyboru adekwatnej metody badań. Dlatego też, w celu wyjaśnienia postawionego problemu badawczego w artykule wykorzystano następujące techniki badawcze: analizę danych wtórnych, analizę statystyczną, opracowania studiów przypadków oraz metodę opisowo – analityczną. Zastosowanie wymienionej metody badań pozwoliło na określenie zakresu innowacyjności hoteli oraz wpływu na ich konkurencyjność.

W badaniach empirycznych wzięło udział 10 sieci hotelowych należących do 5 koncernów hotelowych funkcjonujących na globalnym rynku turystycznym, 7 hoteli niezależnych prowadzących działalność w Polsce oraz 1 hotel niezależny z Nowego Yorku.

Z przeprowadzonych dotychczas badań wynika, że najistotniejszymi czynnikami następującymi w procesie innowacyjności, (wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze usług turystycznych), są następujące właściwości: możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb nabywców, znajomość zachowań i strategii

²⁶ A. Nowakowska, *Warunki konkurencyjności produktów turystycznych*, WSE, Warszawa 2005, s. 153.

konkurentów oraz wysoka wiedza i umiejętności pracowników²⁷. Wśród zasadniczych źródeł innowacyjności firm hotelarskich należy wymienić: możliwości wynikające z przyłączenia Polski do struktur Unii Europejskiej, szanse powstające w rezultacie globalizacji podmiotów usługowych, kompetencje będące wynikiem przyłączenia się niezależnych hoteli do globalnych sieci²⁸. Oprócz powyższych czynników należy zwrócić uwagę na następujące przesłanki innowacyjności m.in.: kooperację samodzielnie funkcjonujących podmiotów, nieustanną analizę trendów zachodzących w otoczeniu, predyspozycje kadry zarządzającej, dostęp i politykę wobec nowoczesnych technologii, efektywne działanie organów wspierających procesy innowacyjne, współdziałanie przedsiębiorstw hotelarskich z instytucjami naukowo – badawczymi, przekazywanie właściwych nakładów na badania i rozwój dla sektora usług hotelarskich, szanse na uzyskanie zasobów finansowych z zewnątrz oraz zdolność do podejmowania ryzyka²⁹.

Analizując rezultaty badań prowadzonych w segmencie usługowym, należy zauważyć, że ów sektor jest w dużym stopniu zróżnicowany pod względem działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W latach 2011 – 2013 działalność innowacyjną na polskim rynku prowadziło 12,8% przedsiębiorstw usługowych. Dla porównania w okresie 2010 – 2012 innowacyjne rozwiązania wprowadziło 13,9% firm usługowych³⁰. Pionierskie ewentualnie wyraźnie unowocześnione innowacje usług/produktów lub procesowe wdrożyło w latach 2011 – 2013; 11,4%, a w 2010 – 2012 odpowiednio; 12,4% przedsiębiorstw usługowych w tym hoteli³¹. Wprowadziły one następujące rodzaje innowacji zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4.

Rodzaje innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa usługowe w latach 2010 – 2013

Rodzaj innowacji	Lata 2010 – 2012	Lata 2011 – 2013
produktowe	7,0%	5,8%
procesowe	8,5%	9,1%
organizacyjne	10,5%	7,1%
marketingowe	11,1%	7,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z *Działalność innowacyjna w Polsce*, op. cit., s. 9

²⁷ M. Bednarczyk, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, UJ, Kraków 2006, s. 129 – 130.

²⁸ T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001, s. 151 - 153.

²⁹ M. Januszewska, *Innowacyjność a konkurencyjność gospodarki turystycznej*, UE, Wrocław 2008, s. 68 – 77.

³⁰ *Działalność innowacyjna w Polsce*, GUS, Warszawa 2014, s. 7.

³¹ *Ibidem*, s. 8.

Przedstawione w tabeli 4 innowacje produktowe znalazły zastosowanie w 3,9% przedsiębiorstw usługowych. Dotyczyły one głównie nowych lub w znacznym stopniu ulepszonych usług. Z kolei innowacje procesowe wdrożyło 6,2% firm. Odnosiły się one przede wszystkim do implikacji nowatorskich instrumentów wzmacniających procesy. Natomiast innowacje organizacyjne zainicjowało 5,3% podmiotów funkcjonujących w sektorze usług. Związane one były z innowacyjnymi metodami podziału obowiązków oraz uprawnień decyzyjnych. Zaś innowacje marketingowe realizowało 4,7% przedsiębiorstw usługowych. Znalazły one zastosowanie szczególnie w nowych metodach i technikach promocji usług/produktów³².

Literatura przedmiotu określa poziom innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych za pośrednictwem dwóch okoliczności. Pierwsza z nich to kultura innowacyjności w obrębie, której determinantami są: planowanie strategiczne, budżetowanie działań B+R, stopień współpracy z ośrodkami naukowo – badawczymi, zastosowanie zakupionych patentów lub licencji. Drugim czynnikiem jest efekt innowacyjności wykazywany przez ilość nakładów finansowych zagwarantowanych dla działalności innowacyjnej z programów unijnych oraz przychody ze sprzedaży licencji i know – how. Weryfikacja innowacyjności firm usługowych – hoteli związana może być także z liczbą nowoczesnych lub udoskonalonych usług/produktów posiadających zakres innowacyjny. Bądź też połączona względnie z pewną ilością nowatorskich rozwiązań w ramach świadczenia i sprzedaży usług³³. Najistotniejsze płaszczyzny innowacyjności przedsiębiorstw usługowych – hoteli wskazane zostały w tabeli 5.

Tabela 5.

Zakres innowacyjności wybranych przedsiębiorstw hotelowych

Nazwa przedsiębiorstwa (Przynależność do koncernu)	Zakres systemu innowacji	Charakterystyka wprowadzonych innowacji
1	2	3
Hotele sieci Pullman Hotel & Resorts (4 i 5 gwiazdkowe) – Koncern Accor	Architektura i wystrój wnętrz	pokoje w hotelach Pullman noszą nazwę kokonów, w których goście mogą odpoczywać, pracować oraz komunikować się ze światem. Każdy pokój wyposażony jest w łazienkę, łóżko typu king size z poduszkami wypełnionymi pianką

³² Ibidem, s. 9.

³³ M. Januszewska, *Innowacyjność a konkurencyjność gospodarki turystycznej*, op. cit., s. 72 – 74.

1	2	3
	Technologia i wyposażenie	hotele umożliwiają swoim gościom korzystanie z innowacyjnych technologii m.in. Co – Meeting. Rozwiązanie wykorzystywane jest przy rezerwacji usług dodatkowych (np. relaksu, cateringu – przerw kawowych, obiadu, kolacji, itp.) przy organizacji spotkań oraz konferencji
Hotele sieci Ibis Budget (1 i 2 gwiazdkowe) Koncern Accor	Technologia i wyposażenie	wyróżniają się łazienką z prysznicem posiadającym innowacyjną armaturę z diodą LED, która zmienia kolor w zależności od temperatury wody
Hotele sieci Ibis Budget (1 gwiazdkowe) Koncern Accor	Oferta	w większości hoteli Etap na świecie recepcja czynna jest przez stosunkowo krótki czas w ciągu doby. Ze względu na tego typu system pracy w większości państw w godzinach, w których recepcja jest zamknięta goście mogą zameldować się przy pomocy specjalnego automatu podobnego do bankomatu. Umieszczając w maszynie kartę kredytową i postępując zgodnie z instrukcjami wyświetlanymi na ekranie pobierana jest z góry opłata za nocleg a gość otrzymuje specjalny sześciocyfrowy kod dostępu. W Polsce obiekty czynne są całą dobę
	Architektura i wystrój wnętrz	Pokoje hotelowe nie posiadają kluczy przy potwierdzeniu rezerwacji gwarantowanej lub meldunku za pomocą automatu gość otrzymuje kod dostępu, którym posługuje się na klawiaturze umieszczonej równolegle do klamki przy pokoju. Ten sam szyfr otwiera przesuwne bramy na parking hotelowy. W hotelach brak jest baru a sala konsumpcyjna proponuje śniadanie dodatkowo płatne w formie bufetu typu „all-you-can-eat”. W recepcji umieszczone zostały także automaty oferujące przekąski i napoje oraz panel z materiałami promującymi lokalne atrakcje turystyczne. Posiadają pokoje typu cocon. Filozofia cocoon stosowana jest jako unikalne rozwiązanie w hotelach klasy ekonomicznej i budżetowej. Idea wyposażania pokoi typu cocoon polega przede wszystkim na odzwierciedleniu zacisznego, przytulnego, nowoczesnego pokoju wyposażonego w klima

1	2	3
		<p>tyzację oraz łazienkę z prysznicem. Wszystkie pokoje dekorowane są relaksacyjnymi barwami, zielone oraz białe barwy ścian w połączeniu z parkietem na podłodze przyczyniają się do wywołania w gościach uczucia pobytu podobnego do warunków domowych</p>
<p>Hotele sieci DoubleTree by Hilton (4 gwiazdkowe) Koncern Hilton</p>	<p>Wyposażenie pokoju</p>	<p>w wyniku nabytych doświadczeń opracowano system Sweet Dremms. Dzięki, któremu goście mogą wypoczywać na specjalnie zaprojektowanych miękkich materacach zapewniających komfortowy sen. Dodatkowo sypialnia wyposażona jest w duże puchowe poduszki z wyhaftowanym napisem Sweet Dreams, pakiet bielizny pościelowej Dream oraz eleganckie i nowoczesne łóżka</p>
<p>Hotele sieci Hilton Garden Inn (4 gwiazdkowe) Koncern Hilton</p>	<p>Architektura</p>	<p>architektura obiektów zależy od ich położenia ale zawsze pojawiającym się elementem jest charakterystyczna konstrukcja dachu z ozdobnymi sklepieniami oraz przednia ściana wykonana cała ze szkła posiadająca kopułę, na której umieszczane jest logo lub nazwa sieci. Istotnym elementem charakterystycznym dla każdego hotelu Hilton Garden Inn jest hol nazwany „Pawilonem”. Jego sufit oraz szklane ściany sprawiają, że goście witani są w domowej i jasnej atmosferze</p>
	<p>Wyposażenie pokoju</p>	<p>hotele dysponują również rewolucyjnymi łóżkami typu Garden Sleep System, które posiadają możliwość samoregulacji z systemem uśpienia Garden oraz dopasowują się do kształtu ciała umożliwiając gościom wybór twardości materaca</p>
<p>Hotele sieci Embassy Suites By Hilton (4 gwiazdkowe) Koncern Hilton</p>	<p>Technologie</p>	<p>sieć była jedną z pierwszych w branży, która w 2009 r. opracowała i wprowadziła aplikację do rezerwacji miejsc noclegowych za pomocą iPhone'a. Telekonferencje – Technologia telepresence wykorzystywana jest w hotelach koncernu Hilton w zaawansowanej formie z wykorzystaniem obrazu video wysokiej rozdzielczości w naturalnych rozmiarach i szerokopasmowym przestrzennym dźwiękiem</p>

1	2	3
<p>Hotele sieci Westin Hotels&Resorts (5 Gwiazdkowe) Koncern Starwood Hotels&Resorts</p>	<p>Wyposażenie pokoi</p>	<p>pokoje w hotelu posiadają specjalnie zaprojektowane dla sieci łóżka tzw. Heavenly Bed. Posiadają wyposażone są one w sprężyste materace, miękkie bawełniane prześcieradła, lekką kołdrę z naturalnego pierza, delikatny pled oraz pięć poduszek o różnych rozmiarach</p>
<p>Hotele sieci Sheraton Hotels & Resorts (5 gwiazdkowe) Koncern Starwood Hotels&Resorts</p>	<p>Wyposażenie pokoi</p>	<p>w 2011 r. rozbudowa sieci przyczyniła się do powstania 70 000 nowych lub odnowienia pokoi hotelowych oraz wymiany 100 000 łóżek na specjalnie zaprojektowane dla Sheraton Sweet Sleeper. Ażeby wyeliminować niewygodne punkty nacisku podczas snu. Materac pluszowy, przytulny koc, lekka kołdra, śnieżnobiała pościel i poduszki hypoalergiczne dodatkowo poprawiające krążenie zapewniając lepszy sen oraz wypoczynek</p>
	<p>Technologie</p>	<p>modernizacja obiektów wyniosła ponad 6 miliardów dolarów podczas, której dodatkowo ulepszono ponad 300 hotelowych lobby zaopatrując je w specjalne innowacyjne stanowiska internetowe Link@Sheraton wyposażone w kamery. Sieć stworzyła w hotelach wydzielone kluby lub pietra Link@Sheraton, w których spotykają się goście wynajmujący określone rodzaje pokoi, aby porozmawiać ze znajomymi, poznać nowe osoby, popracować, połączyć się za pomocą Internetu z innymi, zjeść, poczytać książkę, czasopisma lub gazety, oglądać telewizję, pograć w grę z przyjaciółmi, odpocząć lub zrelaksować się po dniu pracy. Ze względu na pozytywne przyjęcie przez gości tego typu usługi w większości hoteli powstają kawiarnie i bary Link@Sheraton umożliwiające całodobowe jedzenie oraz korzystania z usług multimedialnych.</p> <p>Nowością koncernu jest zastosowanie odblokowania drzwi pokoju przy użyciu technologii Bluetooth. Goście otrzymują wiadomość za pośrednictwem aplikacji Starwood na iPhone 4s lub inny telefon działający w systemie od Android 4.3.</p>

1	2	3
<p>Hotele sieci Crowne Plaza Hotels & Resorts (4 gwiazdkowe) Koncern InterContinental Hotels & Resorts</p>	<p>Wyposażenie pokoi</p>	<p>sieć wyróżnia się noclegiem oraz relaksacyjny program snu Sleep Advantage. Gwarantuje on spokojny niczym nie zakłócony sen. Na Sleep Advantage składa się luksusowa pościel, puchowa kołdra, miękkie poduszki, satynowe poszewki, cienki materac z wyznaczonymi strefami snu, wygodne łóżko, zestaw do aromaterapii oraz bezpłatne budzenie.</p>
	<p>Technologie</p>	<p>Sieć zapewnia rezerwację hoteli poprzez mobilne urządzenia typu i-Phone, iPod, itp. Za pomocą telefonów goście mogą dokonywać płatności online oraz mobilnych Hotele zostały wyposażone w lustra spełniające funkcję odbiornika telewizyjnego (Smart Mirror lub Touch Screen Mirror). Powierzchnia lustra umożliwia zarówno oglądanie swojego odbicia, jak i zerkanie na wbudowany w narożniku wodoodporny ekran. Innowacją są stacjonarne rowery, spełniające rolę agregatów prądotwórczych. Prąd powstały w wyniku korzystania z rowerów używany jest do zasilania urządzeń elektronicznych znajdujących się na terenie hotelu. Autorzy tego nowatorskiego pomysłu skłaniają gości, do tego aby zapracowali na swój posiłek. Każdy gość, który zdecyduje się na dziesięciminutową przejażdżkę, otrzymuje od hotelu bezpłatne śniadanie</p>
<p>Hotele sieci Best Western Plus (3 i 4 gwiazdkowe) Koncern Best Western International</p>	<p>Technologie</p>	<p>sieć uruchomiła profil społecznościowy na portalu Facebook. Odszukać na nim można informacje o poszczególnych hotelach, promocjach cenowych, konkursach oraz poznać opinie gości hotelowych. Koncern prowadzi również działania marketingowe i lojalnościowe za pomocą innych portali społecznościach m.in. Twitter, Gogle Plus, Nasza Klasa, Blip.pl. Ponadto hotele koncernu BW wykorzystują strategię marketingu online, dzięki której obecne są w Internecie dzięki portalowi YouTube. Stosowane narzędzia pozwalają partnerom na dostęp do zarządzania planem cenowym i zmiany cen noclegu online, podczas gdy przez program BestChecque automatycznie gość może dokonać płatności za nocleg. Ponadto zasto-</p>

1	2	3
		sowanie narzędzi typu Customer Relationship Management (CRM) oraz nowej generacji programów księgowych pozwoliło na poprawę efektywności operacyjnej obiektów.
Hotel Silver &Gokart Center w Szczecinie (3 gwiazdkowy) Obiekt niezależny	Wyposażenie, architektura	obiekt jest jedynym w Polsce, który dysponuje własnym torem gokartowym z pełnym wyposażeniem
Hotel Dolina Charlotty (4 gwiazdkowy) Hotel niezależny	Architektura	innowacyjność obiektu polega na jego położeniu w terenie przyległym do amfiteatru, który posiada 6 tys. miejsc, a odbywają się w nim cykliczne koncerty rockowe
Hotel Remes Sport & SPA (4 gwiazdkowy) Obiekt niezależny	Wyposażenie	jako jedyny obiekt w Polsce dysponuje dwudziestoma rodzajami boisk piłkarskich ponadto posiada: basen, sauny, siłownię, pole golfowe, korty tenisowe i park linowy
Hotel trzygwiazdkowy zlokalizowany w Kielcach* Obiekt niezależny	Technologie	hotel zastawiał klucze/karty magnetyczne sprzężone z systemem komputerowym, znacznie ułatwiające poruszanie się gościa po hotelu. Karty magnetyczne umożliwiają sprawdzenie czy w pokoju znajduje się gość, czy okno jest otwarte, oraz jaka temperatura panuje w pokoju. Obsługa hotelu może ustawić temperaturę w pomieszczeniu zdalnie zgodnie z życzeniem gościa. System automatycznie może wyłączyć klimatyzację w przypadku otwarcia okna lub obniżyć temperaturę powietrza w niezamieszkałych pokojach. Oprócz tradycyjnego zastosowania wykorzystywane są do uruchomienia windy czy licznych instalacji, włączenia światła, klimatyzacji, wejścia do klubu/baru hotelowego.
		Za pomocą karty gość przesłoni żaluzje czy nastawi telewizję na odpowiedni kanał. Karta ułatwia także wymeldowanie się z hotelu. Ponadto hotel posiada czytnik dowodów osobistych, który znacznie skraca czas zameldowania gościa
Pensjonat Bania w Białce Tatrzańskiej Obiekt niezależny	Technologie	gość otrzymuje przy zameldowaniu zegarek zbliżeniowy na rękę. Pełni on rolę klucza do pokoju, a także kolejno do: szafki narciarskiej umieszczonej w innym pomieszczeniu, aquaparku. Ponadto jest identyfikatorem w restauracji i karczmie, na parkingu oraz obsługuje pięć okolicznych wyciągów narciarskich

1	2	3
Hotel BlowUp (5 gwiazdkowy) Obiekt niezależny	Technologie	<p>hotel jako jeden z pierwszych niezależnych wprowadził innowacyjną technologię zastosowania smartfonów w charakterze kluczy do pokoi. iPhone poprzez zdalne połączenie z ekranami znajdującymi się na korytarzach pomaga odnaleźć pokój i otworzyć drzwi. IPfony wyposażone są także w informacje umożliwiające swobodne korzystanie z usług concierge oraz zarezerwowanie stolika w restauracji, zamówienie taksówki. Ponadto posiadają informacje na temat imprez kulturalnych na terenie Poznania i okolic.</p> <p>Za pomocą telefonów iPhone można zlecić obsłudze takie usługi jak: poranne budzenie, wizytę w SPA, stolik w restauracji, wynajem samochodu czy zamówić posiłek przez roomservice. Gość może uzyskać także informacje o lokalnych atrakcjach turystycznych, sklepach i restauracjach. Dodatkowo przez iPhone można uruchamiać sprzęt elektroniczny, za ich pomocą włączyć i wyłączyć odtwarzacz audio, telewizor, ustawić klimatyzację, a także dopasować jasność oświetlenia</p>
Puro Hotels (4 gwiazdkowy) Sieć własnych hoteli	Technologie	<p>Puro tworzy niemalże samoobsługowe obiekty, zamiast tradycyjnej recepcji goście meldują i wymeldowują się za pomocą panelu rezerwacyjnego umieszczonego w hallu. W pokoju znajduje się tablet pełniący funkcję panelu dotykowego, który umożliwia sterowanie klimatyzacją, kolorem i natężeniem oświetlenia led. Gość ma też możliwość podłączenia swoich urządzeń mobilnych (mp3, laptop, iPhone) do 40-calowego telewizora za pośrednictwem specjalnej konsoli</p>
Hotel Yotel Nowy York (3 gwiazdkowy) Obiekt niezależny	Technologie	robot pomaga gościom z transportem bagażu do pokoju.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań i analiz.

*właściciele hotelu nie wyrazili zgody na publikację nazwy obiektu.

Wśród najbardziej zaawansowanych ze znanych dotychczas innowacji technologicznych stosowanych do otwierania pokoju są skanery źrenicy oka. Zastosowane po raz pierwszy zostały w Stanach Zjednoczonych. Stanowią spektakularne unowocześnienie gwarantujące całkowite bezpieczeństwo dostępu do hotelowego pokoju oraz likwidują potrzebę noszenia karty lub klucza.

Większość hoteli wykorzystuje także coraz powszechniej stosowane narzędzia dystrybucji usług. Zaliczamy do nich centralne systemy rezerwacji (CSR) oraz rezerwacje on-line. Są to najprężniej rozwijające się sposoby rezerwacji bazy noclegowej. Niemniej jednak największy zasięg (geograficzny) posiadają systemy rezerwacji samolotów lotniczych GDS. Ich oferta obejmuje zarazem rezerwację miejsc noclegowych. Od lat na tym rynku dominują cztery systemy: Amadeus, Galileo International, Sabre i Worldspan. Koncerny hotelowe wprowadziły również własne wewnętrzne systemy rezerwacyjne. Część hoteli do sprzedaży swoich usług wykorzystuje istniejące internetowe systemy rezerwacyjne. Na polskim rynku popularny jest np. Ogólnopolski System Rezerwacji Hoteli EHOTEL.com, rezerwuje.pl, expedia.com, booking.com. HRS, hotele.pl oraz porównywarki cen m.in. Trivago.

W hotelarstwie coraz częściej stosowane są innowacyjne technologie, dzięki którym ułatwiony jest dostęp do informacji oraz jej wymiana i równoległe przetwarzanie. Ważne są także informacje o hotelu, uzupełniane multimediami. Kolejnym wyzwaniem innowacyjnym jest budowanie świadomości marki za pośrednictwem mediów społecznościowych (m.in. Facebook, Twitter, YouTube). Stanowią one istotny kanał wymiany informacji i opinii, często decydujący o postrzeganiu marki oraz posiadających znaczny wpływ na ostateczny wybór hotelu³⁴.

Umiejętność aktywowania innowacji zaprezentowana wśród badanych przedsiębiorstw zaliczana jest do najistotniejszych czynników rozwoju współczesnych hoteli. Ze względu na znaczną rangę determinant losowych oraz behawioralnych w szczególności silnie dotyczą one sektora usług hotelarskich. W rezultacie przeprowadzonych badań należy sprecyzować następujące wnioski:

- decydujący zbiór innowacji generowanych przez analizowane hotele stanowią innowacje produktowe, które dotyczą: architektury budynku, wyposażenia pokoju, technologii oraz wyposażenia w usługi/produkty podstawowe oraz dodatkowe;
- zasadnicze determinanty wprowadzania innowacji wynikały z wymogów stawianych przez rynek oraz znacznego wpływu innowacji na możliwość dynamicznej rywalizacji z innymi podmiotami usługowymi.

³⁴ B. Kozłicka, K. Osowska, *Marketing usług hotelarskich*, Difin, Warszawa 2010, s. 66 – 69.

W związku z powyższym innowacje produktowe uważane są za dominujący rodzaj unowocześnienia funkcjonowania przedsiębiorstw usługowych. Stwierdzenie tego rodzaju może świadczyć o tym, że podstawowym źródłem implementowania innowacji są zasoby zewnętrzne, nie zaś własne prace w zakresie B+R. Nadmiernie ograniczony udział innowacji procesowych oraz prac badawczych nie rokuje zdobycia długotrwałej przewagi konkurencyjnej w następstwie funkcjonującego na rynku naśladownictwa, a nawet efektu wiernego powielania nowości. Należy zauważyć, że innowacyjne przedsiębiorstwo usługowe aby być konkurencyjne powinno posiadać dostęp do zasobów umożliwiających realizację strategii innowacyjnych. Determinantami sprzyjającymi temu procesowi jest dostęp do zasobów umożliwiających budowę przewagi konkurencyjnej, posiadanie oraz zdolność do tworzenia wyróżniających umiejętności we wprowadzaniu innowacji i upowszechnianiu nowych rozwiązań. W konsekwencji wskazane czynniki prowadzącą do rynkowego sukcesu poprzez zastosowanie kombinacji wyróżniających zasobów i zdolności.

Zespolenie innowacyjności wraz z konkurencyjnością w turystyce i hotelarstwie po-lega na sprawności połączenia zasobów oraz umiejętności podziału odpowiedzialności, zadań, pozyskiwania właściwych kooperantów. Niemniej jednak najważniejszym przyczyną ich połączenia jest rozpoznanie roli przedsiębiorstwa w tworzeniu produktu turystycznego i hotelarskiego³⁵.

Zakończenie

Wobec następujących procesów globalizacji, postępującej informatyzacji i technologicznej gospodarki oraz nasilenia się oczekiwań nabywców innowacje uznawane są za istotny element w rywalizacji o uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Istota innowacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstw usługowych w sektorze hotelarskim interpretowana i analizowana jest w szerokim zakresie. Niemniej jednak należy zwrócić uwagę, że innowacyjny sektor usług hotelarskich nieustająco rozwija się oraz rozbudowuje się poprzez nowe szanse wynikające ze wzrostu gospodarczego.

Zdobycie przewagi konkurencyjnej możliwe jest wyłącznie za pomocą zaadaptowania się do zmian zachodzących w organizacji oraz w jej otoczeniu. Niemniej jednak warto pamiętać, że implementacja innowacji w każdym przedsiębiorstwie warunkowana jest czynnikiem czasu oraz znacznymi nakładami finansowymi na inwestycje.

³⁵ M. Roman, *Teoria innowacji i jej zastosowanie w turystyce*, ZSCKR, Gołdkowo 2014, 25 – 28.

Przedsiębiorstwa usługowe – hotele powinny być zorientowane na wprowadzanie nowych strategii innowacyjnych oraz na bezustanne udoskonalanie procesów. Stanowią one istotę w mechanizmie przewyższania konkurencji oraz walce konkurencyjnej.

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych – hoteli uzależniony jest w szczególności od obustronnej kooperacji. Należy stwierdzić, że współpraca pozwala na nasilenie procesu rozwoju innowacyjności poszczególnych przedsiębiorstw.

Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych – hoteli

Summary:

Currently innovation play an important role in the socio - economic development. As a result of the ongoing process of globalization, increasing customers expectations and strengthen competition. Service organizations wishing to remain on the market-oriented development are required to continual innovation activity. Implemented by service companies - Hotels innovative strategies to provide them with a range of benefits including through the introduction of new services on the global market, the use of new technology in the provision of services, or to follow the high demands of buyers. The introduction of innovation in enterprises providing hotel services belongs to the complex and multi-faceted. For this process is not simply a modification of the product. The aim of the article is analyze to the concept of innovation as a factor constituting the competitiveness of service companies for example hotels.

Keywords: innovation process, innovation, enterprise, hospitality, business competitiveness, the service sector

Magdalena Szarc vel Szic

Uniwersytet Łódzki

Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych

Streszczenie:

Celem artykułu jest zaprezentowanie strategii i taktyk negocjacyjnych, sprzężonych z profilem negocjatora oraz uwarunkowaniami negocjacyjnymi. W ramach pojedynczej taktyki negocjacyjnej można realizować wiele technik. Negocjator, mając na uwadze etap rozmów, może wykorzystać właściwą technikę/techniki czy też taktykę/taktyki, których celem jest możliwie jak najdalej idące osiągnięcie założonego rezultatu negocjacyjnego, zgodnego z oczekiwaniami organizacji.

W literaturze przedmiotu dostępne są informacje z zakresu stosowanych technik i taktyk negocjacyjnych, nie mniej jednak opisane są one najczęściej w odniesieniu do pojedynczego przypadku. W niniejszej pracy opisano i porównano poszczególne rodzaje technik i strategii negocjacyjnych, z jednoczesnym wskazaniem obszarów i sytuacji, w których mogą być wykorzystane na różnych etapach procesu negocjacyjnego.

Słowa kluczowe: strategie negocjacyjne, taktyki, negocjacje, negocjator

Wprowadzenie

Ustalenie strategii, czyli koncepcji prowadzenia rozmów, wdrożenie której z reguły skutkuje osiągnięciem zamierzeń negocjatora, stanowi wstęp do całości procesu negocjacyjnego. Dopiero wówczas negocjator przechodzi do wyboru i opracowania właściwej strategii, czyli schematu bądź planu, zespalającego nadrzędne cele organizacji, jej polityki oraz działań¹. Należy zaznaczyć, że nie istnieje strategia uniwersalna, zależy ona bowiem od szeregu uwarunkowań, takich jak np.: uczestniczące w nego-

¹ Mintzberg H., Quinn J.B., *The strategy process: Concepts, contexts, cases (2nd ed.)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

racji osoby, preferencji negocjatorów, perspektyw wywierania presji, czy determinacja stron. Skuteczna strategia negocjacyjna powinna uwzględniać także możliwość elastycznej zmiany działania uczestnika/uczestników negocjacji w czasie rozmów².

Ponadto zyskuje ona naskuteczności w zakresie osiągnięcia zamierzonych celów, jeśli jest dla wszystkich stron czytelna i zrozumiała³. Na jej charakter wpływają także:

- sytuacja i warunki, w jakich toczą się negocjacje,
- przedmiot i rodzaj sporu,
- doświadczenie negocjatora wyniesione z poprzednich rozmów, ułatwiające tym samym wybór strategii postępowania, w odniesieniu do analogicznych zachowań, czy propozycji partnera.

Celem niniejszego opracowania było dokonanie przeglądu i charakterystyki porównawczej strategii i taktyk negocjacyjnych oraz różnorodności zadań, jakie niosą. Cel pracy został zrealizowany przy wykorzystaniu krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz analizy wyników badań empirycznych Stępniewskiego, Myśliwca, Rządca oraz Wujca⁴ z zakresu metod i technik negocjacyjnych.

1. Typologia strategii

Strategia odnosi się do ogólnych planów, powstałych na etapie przygotowań do negocjacji, w oparciu o informacje między innymi z zakresu:

- struktury problemu negocjacyjnego,
- partnerów negocjacyjnych,
- stopnia zależności, łączącego strony,
- możliwości wywierania presji.

Kałużna – Drewińska definiuje strategię jako pewien zasób środków i metod, prowadzących do osiągnięcia zaplanowanych celów⁵. Na podstawie dostępnej literatury można wyodrębnić dwa przeciwstawne typy strategii, tj.: kooperacyjną i przeciwstawną⁶.

² Kowalczyk E., *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 24.

³ Kennedy G., *Negocjator*, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 231.

⁴ Stępniewski J., *Metoda negocjacji. Przygotowanie – techniki – sytuacje*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001 Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, Wydawnictwo EFEKT, Warszawa 1999 Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998

⁵ Kałużna–Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 127.

⁶ Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 89.

Strategia kooperacyjna, zwana zamiennie integracyjną, opiera się na założeniu, że pewne zasoby mogą ulec zwiększeniu i podziałowi. Argumentacja musi być rzeczowa, merytoryczna, zaś negocjatorzy traktują się po partnersku, z odpowiednią dozą zaufania i obiektywizmu. Opracowane w jej toku rozwiązania powinny być in-tratnych dla obu kontrahentów. Z kolei strategia podziału cechuje się brakiem możliwości zwiększenia zasobów do podziału, charakterystyczne są liczne groźby, wpływowość czy oszustwo. Ponadto, wrogo nastawione do siebie strony, nie darzą się zaufaniem, każda szuka rozwiązań, korzystnych wyłącznie dla siebie.

Strategia integracyjna oparta jest zatem na obustronnym zaufaniu, z kolei podziału – na konflikcie interesów, ataku czy przewadze⁷. Praktyka pokazuje jednak, że obie strategie stosuje się równolegle, w zależności od rozwoju sytuacji negocjacyjnej i zachowań rozmówców. Wybór strategii kooperacyjnej warunkuje zatem istotność długotrwałych relacji z kontrahentem, obustronne zaufanie czy też wspólne cele. Strategia podziału funkcjonuje najefektywniej, jeśli, ze słabszym od nas, partnerem spotykamy się jednorazowo a nasze interesy wykluczają się. Oczywiście każda ze stron zobligowana jest do stosowania tej samej taktyki⁸.

2. Techniki negocjacyjne – pojęcie i klasyfikacja

Techniki negocjacyjne, zdaniem Myśliwca, to sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej, mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwyt⁹. Mianem taktyk autor określa sekwencję technik, prowadzącą do celu finalnego, czyli ciąg określonych działań, podejmowanych w trakcie negocjacji po to, by osiągnąć zamierzone cele¹⁰. Z kolei Stalmaszczyk mianem taktyk oznacza sposoby werbalizowania żądań, pójścia na ustępstwa, ukrywania chęci szybkiej finalizacji porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej, mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwyt¹¹. Zatem taktyka to szersze pojęcie,

⁷ Kałużna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006 s. 128.

⁸ *Ibidem*, s. 129.

⁹ Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, Wydawnictwo EFEKT, Warszawa 1999, s. 6.

¹⁰ *Ibidem*, s. 6.

¹¹ Stalmaszczyk M., *Negocjacje kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, Centrum Doskonalenia Kadr Handlu Zagranicznego, Warszawa 1992, s. 76.

bowiem w ramach pojedynczej taktyki można realizować wiele negocjacyjnych technik¹². Taktyki sprzężone są z profilem negocjatora oraz negocjacyjnymi uwarunkowaniami. Klasyfikując taktyki czy techniki negocjacyjne należy kierować się kryterium organizacyjnym, psychologicznym, technicznym. Dokonując podziału procesu negocjacji na fazy wyodrębnia się techniki związane z:

- rozpoczęciem negocjacji,
- negocjacjami zasadniczymi,
- finalizacją¹³.

We wstępnej fazie negocjacji stosuje się techniki psychologiczne, polegające na nakreśleniu pozytywnego wizerunku własnego i firmy, z ramienia której się negocjuje. Owe techniki sprawiają, że wokół rozmów czuć przyjazną atmosferę. Wśród technik, łączonych z rozpoczęciem rozmów, znajdują się:

- technika efektu pierwszego wrażenia – ważne, by dobre wrażenie zrobić w ciągu kilku pierwszych minut,
- technika prezentacji instytucji łączy się z przekonywaniem o zaletach, osiągnięciach reprezentowanego przedsiębiorstwa, pokazanie zaangażowania w życie owej organizacji. Rolą techniki jest zwiększenie siły negocjowania oraz pokazanie profesjonalizmu firmy,
- technika prezentacji samego siebie (sprzedawania siebie) oznacza manifestację posiadanych cech czy kompetencji. Na etapie negocjacji zasadniczych prym wiodą techniki, związane z poszukiwaniem konsensusu, ofertowania i kontrofert, obrony swoich interesów:
- techniki dystrybtywne, które wykorzystuje się w celu obrony własnej, wiążą się z atakiem, bezwzględnością, groźbami, obraźliwymi komentarzami pod adresem oponenta bądź jego oszukiwaniem,
- techniki eskalacyjne, reprezentujące działania spontaniczne, polegające na przykład na ataku, redukowaniu kontaktów czy wyolbrzymianiu sporu oraz strategiczne, będące efektem zaplanowanych działań. Poczynania te dążą do zwiększenia napięcia, w celu korzystnego rozwiązania problematycznej kwestii,
- technikami integratywnymi posiłkuje się wówczas, gdy stronie zależy na wywołaniu pozytywnych reakcji u partnera, kompromisie bądź na referowaniu propozycji rozwiązań,

¹² Cenker E.M., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002, s. 154.

¹³ Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 133.

- zadaniem technik manipulacji psychologicznej jest wywarcie presji i nacisku na przyjęcie stanowiska, które reprezentujemy,
- do technik manipulowanej perswazji należą między innymi irracjonalne argumenty, pozorny brak zrozumienia intencji, potraktowanie sprawy jako nieistotnej,
- techniki mediacyjne wymagają zaangażowania trzeciej strony celem zażegnania sporu,
- misją technik obronnych jest ograniczenie emocji, poziomu agresji, wrogości kontrahenta,
- techniki podstępne bazują na wykorzystaniu zaufania i uczciwości drugiej strony, łączą się z oszustwami, zmianą faktów,
- techniki podtrzymywania korzystnej atmosfery opierają się na odejściu od nadmiernego irytowania oponenta, koncentracji na interesach zamiast na stanowiskach,
- techniki presji pozycyjnej manifestowane są radykalnymi żądaniem, stawianiem twardych postulatów,
- techniki przejmowania inicjatywy pozwalają manipulować procesem negocjacyjnym,
- techniki przełamywania impasu sprowadzają się do umiejętności radzenia sobie w skomplikowanych sytuacjach przez, chociażby, operowanie czasem lub straszenie zwierzchnikami.

W fazie finalnej sklasyfikowano:

- techniki prewencyjne, które łączą się z kontynuowaniem życzliwej atmosfery w momencie finalizacji pertraktacji, blokują nagłą próbę eskalacji żądań bądź rezygnacji z rozmów,
- perswazyjne techniki redukcji niezadowolenia służą do nakłaniania do słuszności przyjętych rozwiązań, aktywizowaniu rozmówcy do przejawienia zainteresowania czy też zrozumienia¹⁴.

Różnorodność zadań, jakie niosą techniki w toku procesu negocjacji, pozwoliła wyodrębnić następujące rodzaje taktyk:

- taktyki dominujące, zadaniem których jest wywarcie presji oraz uzyskanie kontroli nad rozmowami. By uzyskać wspomniany stan stosuje się następujące techniki:
 - decydowanie o wstępnych kryteriach rozmów i ich przebiegu,
 - manewrowanie czasem i miejscem,
 - manifestowanie agresji bądź lekceważenia w kierunku drugiej strony;

¹⁴ *ibidem*, s. 133 – 136.

- taktyki kształtujące, korzystające z uległości rozmówcy,
- taktyki zamykające, charakterystyczne dla etapu wieńczącego negocjacje, odnoszą się do ostatecznego podziału różnicy, definitywnego zakończenia rozmów¹⁵.

Biorąc pod uwagę sposób kierowania rozmową i przejmowania inicjatywy, Casse wyodrębnił następujące kategorie taktyk:

- „cudzym śladem” dotyczą okoliczności, kiedy to sylwetkę negocjatora cechuje bierność, aczkolwiek poddaje on dokładnej analizie propozycje i przystaje na nie, jeśli są zbieżne z oczekiwaniami,
- „donikąd” – za cel stawiają sobie odwlekanie podjęcia decyzji w czasie, tak potrzebnym negocjatorowi na wnikliwą obserwację,
- „naszą drogą” – odnoszą się do ruchów, w których negocjator chce dominować, przejmować inicjatywę czy wręcz wywierać presję, by druga strona przystała na jego propozycje,
- „zupełnie nową drogą” polegają na nieoczekiwanej zmianie tematu, prezentowaniu innowacyjnego podejścia do diskutowanych kwestii¹⁶.

Podobnie do strategii interpretowany jest styl prowadzenia negocjacji, zależny od specyfiki problemu czy partnera oraz poszczególnych cech negocjatora. Mnogość teorii charakterystyki stylów doprowadziła do wyodrębnienia typologii, spośród których na uwagę zasługuje ta, której twórcami byli Fisher, Ury oraz Patton¹⁷. Zaproponowano wówczas, jako wzorzec, tak zwany styl rzeczowy, nadając mu miano negocjacji opierających się na zasadach bądź negocjacjami wokół meritum. Ze stylem rzeczowym wiążą się cztery złote reguły negocjowania, mianowicie:

- koncentracja wokół interesów,
- opieranie efektu rozmów na obiektywnych kryteriach,
- rozgraniczenie ludzi od problemu,
- rozwiązywanie problemów na wiele sposobów.

Kluczem do sukcesu w negocjacjach, według powyższych reguł, jest założenie, że wypracowana w toku rozmów ugoda pozwala partnerom na osiągnięcie korzyści, zaś sposób negocjowania ukierunkowany jest na realne rozwiązanie problematycznej sytuacji.

¹⁵ Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 79.

¹⁶ Casse P., *Jak negocjować*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 96.

¹⁷ Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000, s. 41–44.

3. Przegląd wybranych taktyk i technik, stosowanych na różnych etapach procesu negocjacyjnego

Badacze, w licznych pracach, dotyczących negocjacji udowodnili, że przebiegają one wieloetapowo, zaś w toku owego przebiegu praktykuje się różnorodne taktyki i techniki. Z uwagi na ich mnogość dokonano przeglądu i charakterystyki jedynie wybranych.

Zadaniem taktyk, na etapie otwarcia rozmów, jest zmniejszenie oczekiwań partnera. Realizacji tego celu sprzyjają:

- „odmowa negocjacji” – w chwili prezentacji żądań pojawia się odmowa, dotycząca prowadzenia rozmów podjęty temat,
- „ekstremalne stanowisko wstępne (szokująca oferta)” – negocjacje zaczynają się ofertami nierealnymi, ekstremalna oferta cenowa sprawia, że kontrahent zrewiduje swoje maksymalne czy też minimalne żądania. W ten sposób zysk będzie większy niż rozpoczęcie negocjacji przez drugą stronę. Należy jednak zachować umiar, gdyż zszokowany partner może szybko zerwać negocjacje,
- „eskalacja żądań” – w toku negocjacji strona porusza dodatkowe żądania, modyfikuje wymagania a nawet wraca do zamkniętych kwestii. Negocjator argumentuje, że przedłużanie rozmów może źle wpływać na partnera, który powinien przystać na wszelkie propozycje i szybko zakończyć negocjacje, by uniknąć kolejnego podwyższenia żądań,
- „udawany szok” – otrzymanie propozycji wywołuje szok na drugiej stronie, manifestowany gestem, głosem bądź mimiką. Postępują tak doświadczeni, głównie kupujący negocjatorzy. Przeciwdziałaniem jest wytłumaczenie wszelkich wątpliwości,
- „balon próbny” – przydatna w wychwyceniu ograniczeń, czy poznaniu ustępstw rozmówcy, zwłaszcza niedoświadczonego. Żądania nie są zbyt wygórowane, padają w formie luźnych propozycji po to, by przyrzeć się reakcji naszego partnera,
- taktykę „optyka z Brooklynu” stosuje się głównie w kontaktach z klientami indywidualnymi wtedy, gdy nieznanie nam są żadne możliwości przeciwnika. Zatem, by dopiąć swego, trzeba propozycje dawkować z umiarem, stopniowo dążyć do realizacji celów, obserwując kontrahenta aż do jego negacji,
- „imadło” – ograniczenia partnera znajduwane są przez dokręcanie atrakcyjności jego propozycji. Pytając, czy dana oferta jest najlepsza, prawdopodobnie uda się wywołać poczucie obowiązku korekty. Jeśli kontrahent ulegnie tej presji, pytanie należy ponowić, oczywiście z umiarkowaną częstotliwością, by rozmowy nie zakończyć fiaskiem.

Celem fazy środkowej jest uzyskanie przewagi nad kontrahentem, czemu sprzyjają poniższe techniki:

- „brak uprawnień (niepełne pełnomocnictwo)” – za cel tej taktyki stawia się uzyskanie przewagi nad drugą stroną, za sprawą braku akceptacji jej propozycji, tłumacząc takie postępowanie brakiem stosownych pełnomocnictw. Niekiedy prowadzący pertraktację dopiero na finiszu negocjacji, już po wszelkich ustępstwach oznajmia, że brak mu pełnych kompetencji do podjęcia wiążących decyzji. Bywa, że osoba kompetentna domaga się dodatkowych ustępstw. Ograniczeniem takich sytuacji jest sprecyzowanie, już na początku rozmów, kompetencji prowadzących rozmowy, sprawdzenie decyzyjności przed rozpoczęciem rozmów. Jeśli w trakcie okaże się, że strona zataiła stan faktyczny, należy zagrozić zerwaniem pertraktacji lub, ostatecznie, kontynuować negocjacje wraz z decydentem,
- „dobry – zły policjant” – polega na stworzeniu złudzenia istnienia sporu, między ludźmi reprezentującymi tę samą stronę. Jedna osoba wydaje się dobrą, druga zaś jest odbierana negatywnie. Prym w czasie rozmów wie dzie „zły”, negocjując twardo, agresywnie, czasem nawet obrażając drugą stronę. Następnie inicjatywa należy do strony pozytywnej, która nieznacznie redukuje żądania poprzednika, zachowując się spokojnie i kulturalnie. Nadal jednak propozycje korzystne są dla jednej strony. W ten sposób inicjuje się psychiczną presję na przeciwnika, jego zdezorientowanie i osłabienie pozycji.

Propozycja grzecznego człowieka sprawia, że partner może ją zaakceptować. By uniknąć tego typu historii należy stanowczo reagować na wszelkie agresywne zachowania już na wstępie, zdemaskować tę taktykę lub po prostu zakończyć rozmowę,

- celem „wilka w owczej skórze (Inspektora Colombo)” jest eliminacja bądź redukcja naturalnej twardości i zasadniczości partnera. Szansy zwycięstwa w pertraktacjach upatruje się w przyjmowaniu roli osoby słabszej, nieorganizowanej, zdającej się na doświadczenie i umiejętności kontrahenta. W ten oto sposób negocjator wzbudza współczucie oraz odruchy opiekuńcze, powodując tym samym poczucie dowartościowania u partnera, stającego się jednocześnie stroną uległą. Ważne, by koncentrować się na własnych założeniach i szybko zreflektować się, jakie intencje kierują współrozmówcą,
- „niewaga” – w taktyce tej celowe jest zagranie, polegające na pozornie przypadkowym zostawieniu bez nadzoru notatek, na przykład dotyczących korzystniejszych ofert konkurencji, zastrzeżeń do ofert aktualnego partnera, czy też maksymalnej kwoty, realnej do zapłaty. Zaznajomiony z materiałami przeciwnik nierzadko dostosowuje się do nich,

- „kryptolicytacja” – celowo doprowadza się do konfrontacji kilku konkurentów, po to, by negocjatora skłonić do większych ustępstw oraz do przekazania pewnych informacji o oponentach,
- „blef” – w tym przypadku partner zostaje celowo wprowadzony w błąd,
- gwarancją „zaangażowania emocjonalnego” jest pozytywne wrażenie, pozostawione na drugiej stronie, za sprawą manifestowania emocjonalnego zaangażowania w proces negocjacyjny. Podnosi się wówczas nasza wiarygodność,
- praktykując „grę w eksperta” negocjator kreuje się na specjalistę w omawianej dziedzinie, zarzucając tym samym partnera natłokiem informacji i doprowadzając do tego, by kontrahent zgodził się z jego interpretacją,
- posiłkując się „wybiórczym obiektywizmem” przytacza się wiarygodne dane, odpowiadające stronie. Negocjator, mówiący o uczciwych negocjacjach, doбира kryteria tak, by wdrożyć jedynie te, korzystne dla niego. Rozpoznanie tej taktyki ułatwi na pewno dobre merytoryczne przygotowanie,
- misją „pustego portfela” jest uzyskanie cenowych ustępstw dla transakcji z uwagi na budżet, trudną sytuację rynkową czy instrukcje przełożonych. Na sprzedającym spoczywa, zatem, znalezienie rozwiązania korzystnego dla obu stron,
- taktyka „salami” składa się z drobnych, z pozoru mało znaczących, ustępstw, które sprzężone w całość owocują istotnymi profitami. Formą prewencji przed tą taktyką jest protokół spotkania, zawierający ustępstwa stron,
- „darmowa przysługa” to technika, w której negocjator, początkowo, próbuje zyskać zaufanie, proponując korzyści bez zobowiązań. Stopniowo pojawią się inne, aczkolwiek obciążone wysoką ceną, wywołując tym samym poczucie długu psychologicznego. Warto zatem posiłkować się mechanizmem ustępstwo za ustępstwo bądź otrzymać gwarancję o braku żądań w zamian,
- kompromis to sprytna taktyka, polegająca na częściowej akceptacji żądań drugiej strony w zamian za aprobatę naszych warunków w drugiej. Rzecz w tym, że pierwsza sprawa to błahostka, z kolei druga – istotna,
- jeśli druga strona domaga się ustępstw, które zostają zaakceptowane przez współrozmówcę i nagle oświadcza, że poruszona kwestia jest bez znaczenia, podkreślając przy tym wagę następnego ruchu, to taktyka ta nosi miano negocjacji od nowa,
- jeżeli w czasie pertraktacji pada obietnica, nierzadko bez pokrycia, nagrody w przyszłości (obniżka cen na zamówienie, preferencje przy nowej umowie), pod warunkiem spełnienia dodatkowych żądań, to taka taktyka nosi miano „nagrody w rajju”,
- z kolei „śmieszne pieniądze” opierają się na wykonywaniu niedorzecznych, zabawnych kalkulacji cenowych przedmiotów negocjacji, jak na przykład przeliczanie ceny na dzień. Owe postępowanie prowadzi do zredukowania różnicy, dzielącej strony,

- zmierzając do finalizacji negocjacji strony decydują się na przyjęcie rozwiązania, dzielącego różnicę między ich ofertami na połowę. Jeden z oponentów stawia mało realną ofertę tak, by kompromis dawał satysfakcję. Powszechnie taktykę „spotkajmy się w połowie drogi” stosuje się, jeśli negocjator merytorycznie się nie sprawdza i nie zamierza dyskutować o ofercie szczegółowo,
- „odłożenie na później” – stosowana w martwym punkcie rozmów, najczęściej wtedy, gdy strony tracą wiarę w powodzenie negocjacji. Zatem sprawami skomplikowanymi należy zająć się wraz z postępem rozmów, tak łatwiej wypracować konsensus.

Charakterystyczne dla fazy finalnej, wieńczącej rozmowy, są z kolei taktyki następujące:

- „skubanie” – po osiągnięciu porozumienia negocjator, bazując na wyczerpaniu kontrahenta, wysuwa dodatkowe, niewielkie postulaty. Jeżeli kooperant również ma podobne roszczenia to negocjacje rozpoczną się od początku. W celu uniknięcia takiego obrotu sprawy warto potraktować propozycję partnera z przymrużeniem oka, zagrozić zerwaniem rozmów czy też wyrazić własną opinię,
- „rzut na taśmę” – zamykając rozmowy partner proponuje ustępstwo. Taktyka typowa dla słabszej ze stron, zaś jej skuteczność wzrasta wraz z upływem czasu,
- „teraz albo nigdy” – przekonuje się uczestnika, że stoi przed ostateczną szansą sfinalizowania transakcji, inaczej umowa zakończy się fiaskiem,
- „tworzenie sytuacji stresującej” – spotkanie celowo zorganizowane jest tak, by stanowiło kłopot dla kontrahenta. Postępowanie takie ma przyczynić się do szybszego sfinalizowania negocjacji,
- „ataki personalne” charakteryzuje wytykanie słabości, błędów, niestosowne komentarze wpędzić mają partnera w zakłopotanie,
- jeśli każdy ruch, czy postulat partnera, spotyka się z koniecznością dokładnego argumentowania, wprowadzając tym samym utratę wiary we własne możliwości, wówczas prym wiedzie taktyka „podważanie racjonalności partnera”,
- „groźby” to metoda niepożądana na wstępie negocjacji, gdyż rzeczowa rozmowa przegrywa z wiodącą prym konfrontacją sił. Uciekając się do groźby należy być pełni przygotowanym na sankcje, w przeciwnym razie spada wiarygodność groźącego. Niestety groźba zaburza relacje między stronami¹⁸.

¹⁸ Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 137 – 145.

Wywiady, obserwacje i ankiety, przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach, wykazały, że prawie 60 % respondentów wybrało taktykę kompromisu. Z uwagi na częstotliwość, uciekano się kolejno do taktyki negocjacji od nowa oraz manipulacji¹⁹.

Zaprezentowane taktyki negocjacyjne wskazują na mnogość punktów widzenia w odniesieniu do negocjowanych faktów czy też problemów. Można rzec, że taktyki wywołują skrajne odczucia – niektóre, z uwagi na powodzenie, powodują entuzjazm, inne z kolei, ze względu na etykę, poddaje się krytyce. Od postawy negocjatora zależy zatem, którą spośród ponad dwustu wykorzysta w danym momencie. Na jego barkach bowiem spoczywa, przede wszystkim, powodzenie rozmów.

Podsumowanie

Powyższe zestawienia obrazują różnorodność stanowisk do faktów, problemów czy kwestii w toku negocjacji. Mając na uwadze przydatność oraz szeroko pojętą etyczność, negocjator powinien umiejętnie zdecydować, którą z taktyk wykorzystać w danej chwili. Rozpoznawanie oraz praktyczne stosowanie taktyk i technik negocjacyjnych pomaga odpowiednio zareagować na ruchy kontrahenta. Od wyboru właściwej zależą relacje z drugą stroną, bowiem niektóre taktyki mogą je zaburzyć, dlatego, decydując się na wdrożenie jakiegokolwiek trzeba zachować zdrowy rozsądek i kierować się etyką.

Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych

Summary

The main aim of this article is presenting strategies and negotiations tactics, tasks relate to them accordingly. Strategies and tactics are coupled with profile of negotiator and negotiating circumstances. As part of a single negotiation tactics many techniques can be implemented. Negotiator may use the right technique or tactics which aim at outcome as close as possible to the assumed goal.

Source literature offers information about this field, however, the material is most often described in terms of an individual case. In this paper the author elaborates on and compares different types of techniques and negotiation strategies and suggests the areas and situations in which they may be used at different stages of the negotiation process. The best technic or tactic can be useful for a negotiator and helps him to achieve an object requested.

Key words: tactics, technics, negotiation, negotiatio

¹⁹ Kałużna–Drewińska U., *Style i taktyki negocjacyjne – wyniki badań ankietowych*, „Handel wewnętrzny”, 1995, nr 5/6, s. 31 – 38.

