

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/363631860>

The incorporation of strategic corporate social responsibility as a major in higher education institutions: perspectives and impact / Wspierająca strategiczna odpowiedzialność społ...

Article in *Współczesne Finanse Teoria i Praktyka* · August 2018

CITATIONS

0

READS

50

1 author:



Solomon Kunle Omogbemi

WSB University

6 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

SEE PROFILE

zarządzanie teoria i praktyka management theory & practice



ISSN 2081-1586 | e-ISSN 2449-9730



W NUMERZE MIĘDZY INNYMI

B. SOBIK

PROCESOWE ZARZĄDZANIE
PUBLICZNE A PARTYCYPACJA
SPOŁECZNA I STYMULOWANIE
ROZWOJU SPOŁECZNEGO

*THE PROCESS OF PUBLIC
MANAGEMENT, SOCIAL PARTICIPATION
AND STIMULATION OF SOCIAL
DEVELOPMENT*

K. MELNAROWICZ

KORPORACYJNE KAPITAŁY
WYSOKIEGO RYZYKA TYPU CVC
A INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

*CORPORATE VENTURE CAPITAL
AND CORPORATE INNOVATION*

M. ŁAPIŃSKI

EWOLUCJA PODEJŚCIA DO PROCESU
ROCZNEJ OCENY PRACOWNICZEJ

*EVOLUTION OF APPROACH TO AN
ANNUAL REVIEW*

CZASOPISMO INDEKSWANE NA LIŚCIE CZASOPISM PUNKTOWANYCH MNISW (5 pkt.)

WYDAWCA / PUBLISHER WYŻSZA SZKOŁA Menedżerska w Warszawie

WARSAW MANAGEMENT UNIVERSITY

ISSN 2081-1586
e-ISSN 2449-9730

26 (4) ROK / YEAR 2018

Wydawca / *Publisher:*

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie /
Warsaw Management University

zarządzanie
teoria i praktyka
management
theory & practice

Adres Redakcji i Wydawcy / *Address
of the Publisher and Editorial Office:*

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
ul. Kawęczyńska 36, 03-772 Warszawa,
wsm.warszawa.pl, tel. 22 59 00 868,
e-mail: redakcja@wsm.warszawa.pl /
*Warsaw Management University 36
Kawęczyńska St., 03-772 Warsaw, Poland,
phone: +48 22 59 00 868,
e-mail: redakcja@wsm.warszawa.pl*

Redaktor Naczelny / *Editor-in-Chief:*

prof. zw. dr hab. Maria Romanowska, dr h.c.

Sekretarz Redakcji / *Editorial Assistant:*

dr Artur Czech

Sekretarz ds. indeksacji i promocji czasopisma:

Klaudia Grubbe

Redaktorzy tematyczni / *Section Editors:*

prof. zw. dr hab. Teresa Słaby

dr hab. Zbigniew Dworzecki, prof. WSM

dr hab. Anita Frankowiak, prof. WSM

Redaktor statystyczny / *Statistical Editor:*

prof. zw. dr hab. Teresa Słaby

Redaktorzy językowi / *Language Editors:*

język angielski / *English:* Eric Banks (*native speaker*),
Marta Dawidziuk,

język rosyjski / *Russian:* Jadwiga Piłat,

język słowacki / *Slovak language:* Andrea Gieciová-
Eusová (*native speaker*)

Redaktor wydawniczy / *Publishing Editor:*

dr Aleksandra Chyc

Redaktor techniczny / *Technical Editor:* Janusz Janiszewski

Opracowanie okładki / *Cover designe by:*

Elżbieta Kąkol

Skład i łamanie / *DTP:* Wydawnictwo WSM

Grafiki oraz zdjęcia zgodne z /

All images in accordance with:



Projekt okładki: Michał Augustynowicz

Zdjęcia: Fotolia by Adobe

Rada Naukowa / *Editorial Board:*

Przewodniczący / *Chairman:*

prof. dr hab. Stanisław Sudoł Dr h.c. (WSM) (Polska / *Poland*)

Członkowie / *Members:*

prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko, Uniwersytet Warszawski (Polska/
Poland), prof. dr hab. Marek Garbicz, Szkoła Główna Handlowa,

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie (Polska/*Poland*),

prof. dr hab. Lech Jaczynowski, Wyższa Szkoła Menedżerska

w Warszawie (Polska/*Poland*), prof. dr hab. Stanisław Marciniak,

Politechnika Warszawska (Polska/*Poland*), prof. dr hab. Marek

Jacek Stankiewicz, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu (Polska/
Poland), prof. dr hab. Marian Strużycki, Szkoła Główna Handlowa

prof. em., (Polska/*Poland*), prof. dr hab. Andrzej Jasiński,

Uniwersytet Warszawski (Polska/*Poland*), dr Paweł Dąbrowski

WSM (Polska/*Poland*), prof. Dr. Jörg Freiling, University of

Bremen (Niemcy/*Germany*), prof. Bezdudnaya Anna Geroldovna,

Ph.D., Saint-Petersburg State University of Economics (Federacja

Rosyjska/*Russian Federation*), prof. Dr. Sibylle Heilbrunn, School

of Social Sciences and Humanities, Kinneret Academic College

(Izrael/*Israel*), prof. zw. dr hab. inż. Waldemar Karwowski dr h.c.

mult., University of Central Florida, Orlando, (USA),

prof. Liviu Marian, Petru Maior University Tirgu Mures (Rumunia/
Romania), Ph.D. Oleksii Polegkyi, University of Alberta (Kanada/
Canada), Dr. Carole E. Scott, Richards College of Business,

University of West Georgia (USA), Ph.D. Pradeep Kumar Singh,

Jaypee University of Information Technology, HP, (Indie/*India*)

Assoc. Prof. Ph.D. Vijender Kumar Solanki, CMR Institute of Tech-

nology (Autonomous) (Indie/*India*), prof. JUDr. Zdeněk Souček,

DrSc., Moravian Business College, (Czechy/*Czech Republic*),

prof. Mile Terziovski, Ph.D. (Melb), MBA, ME(Hons) GAICD,

FAIM, Swinburne Business School, (Australia)

„ZARZĄDZANIE. TEORIA I PRAKTYKA” – KWARTALNIK Z ZAKRESU
NAUK EKONOMICZNYCH, ZAWIERA ARTYKUŁY ODZWIERCIEDLAJĄCE
PROCESY EKONOMICZNE ZACHODZĄCE W POLSCE, W EUROPIE
I NA ŚWIECIE / “MANAGEMENT. THEORY & PRACTICE” – QUARTERLY
SCIENTIFIC MAGAZINE PUBLISHING ARTICLES ON ECONOMIC
PROCESSES IN POLAND, EUROPE AND THE WHOLE WORLD

ZA PUBLIKACJĘ W „ZARZĄDZANIU. TEORII I PRAKTYCE” (ZGODNIE
Z WYKAZEM CZASOPISM NAUKOWYCH MNiSW, CZĘŚĆ B),
AUTORZY WPISUJĄ DO DOROBKU NAUKOWEGO 5 PKT. / AUTHORS
OF “MANAGEMENT. THEORY & PRACTICE” RECEIVE 5 POINTS
(ACCORDING POLISH MINISTRY OF SCIENCE AND HIGHER EDUCATION)

Wszystkie nadsyłane artykuły naukowe są recenzowane. Procedura
recenzowania artykułów, zaporą ghostwriting oraz zasady przygotow-
ywania tekstów i instrukcje dla autorów znajdują się na stronie inter-
netowej czasopisma www.wsm.warszawa.pl w zakładce Wydawnictwo /
*All articles are peer reviewed. The procedure for reviewing articles, and
the Guide for Authors can be found on the website of the journal (www.
kaweczynska.pl/wydawnictwo/czasopisma)*

Wersja pierwotna (referencyjna) czasopisma to wersja drukowana.
/ The original (reference) version of the journal is printed.

Drukowane w Polsce / *Printed in Poland* — Nakład / *Circulation:* 70

© Copyright by Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
(Warsaw Management University)

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umi-
eszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany
w jakiegokolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy
innych reprodukcji – bez zgodny posiadacza praw autorskich. / *All
rights reserved by Warsaw Management University. No part of this pub-
lication may be reproduced, stored in a retrieval system, transmitted in
any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, record-
ing or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

Spis treści / Contents

Solomon Kunle Omogbemi	The incorporation of strategic corporate social responsibility as a major in higher education institutions: perspectives and impact / <i>Wspierająca strategiczna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jako kierunek w instytucjach edukacji wyższej: perspektywy i wpływ</i>	3
Beata Sobik	Procesowe zarządzanie publiczne a partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego / <i>The process of public management, social participation and stimulation of social development</i>	9
Konrad Żak	Orientacja aktywności zarządzania marketingowego a działalność operacyjna aptek ogólnodostępnych w Polsce / <i>Orientation of marketing management and operational activities of retail pharmacies in Poland</i>	15
Krzysztof Melnarowicz	Korporacyjne kapitały wysokiego ryzyka typu cvc a innowacyjność przedsiębiorstw / <i>Corporate venture capital and corporate innovation</i>	23
Marcin Łapiński	Ewolucja podejścia do procesu rocznej oceny pracowniczej / <i>Evolution of approach to an annual review</i>	29
Bolesław Kubicki	Zmiany zachodzące na rynku usług posprzedażowych wobec produktów RTV i AGD w świetle badań jakościowych / <i>changes in the market of aftersale services in relation to RTV and household goods in the light of qualitative testing</i>	35

Agnieszka
Muszyńska

**Rola incentive travel w motywowaniu do
pracy / *The role of incentive travel in employees'
motivation***

43

Maria
Romanowska

**O książce: *Nowe formy innowacji*, red. naukowa
Krystyna Poznańska, Oficyna Wydawnicza
SGH, Warszawa 2018 / *About the book: New
forms of innovation, scientific editor Krystyna
Poznańska, SGH Publishing House, Warsaw 2018***

51

Elżbieta
Kotowska

Prof. dr hab. Lidia Białoń (1935–2018)

53

The incorporation of strategic corporate social responsibility as a major in higher education institutions: perspectives and impact / Wspierająca strategiczna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jako kierunek w instytucjach edukacji wyższej: perspektywy i wpływ

ABSTRACT

The aim of the article presents a literature analysis as part of a research that seeks to influence education policy in Poland that will encourage the incorporation of strategic corporate social responsibility (SCSR) as a major subject of study in the Polish higher education curriculum. The description and analysis of the issue led to the conclusion that it is important to incorporate Strategic corporate social responsibility into the academic curriculum of the Higher Education Institutions in Poland as this step will result in a quality innovative CSR policy formulation and implementation in the long run.

KEY WORDS: Strategic Corporate Social Responsibility (SCSR), Corporate Social Responsibility (CSR), Higher Education Institutions, Poland.

JEL CLASSIFICATION: M14

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest analiza literatury w ramach badań mających na celu wywarcie wpływu na politykę edukacyjną w Polsce, która zachęci do włączenia strategicznej społecznej odpowiedzialności biznesu (SCSR) jako głównego przedmiotu studiów w polskim programie szkolnictwa wyższego.

Opis i analiza problemu doprowadziły do wniosku, że ważne jest włączenie strategicznej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw do akademickiego programu nauczania instytucji szkolnictwa wyższego w Polsce, ponieważ ten krok doprowadzi do sformułowania i wdrożenia wysokiej jakości innowacyjnej polityki CSR w perspektywie długoterminowej.

SŁOWA KLUCZOWE: Strategiczna społeczna odpowiedzialność biznesu (SCSR), społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), instytucje szkolnictwa wyższego, Polska.

1. INTRODUCTION

The sum of the approaches that organisations exploit in impacting environmental, social and governance risk (ESG) to opportunities into their core business strategies and operations with the objective of protecting and creating shared value for business and society is referred to as Corporate Social Responsibility. To this end, CSR can, therefore, be regarded as a fact of business life (Benn, Todd and Pendleton, 2010; Andrejczuk, 2016).

The paper aims to analyse, justify, and establish the need to incorporate strategic corporate social responsibility as the main subject of study into the higher education institution curriculum in Poland and is guided by the following questions: 1.) what is CSR?, 2.) what is the current curriculum on CSR?, 3.) how will the incorporation of strategic CSR as

the main subject affect the understanding of the concept, its policy formulation, and implementation?

The issue is that Corporate Social Responsibility has developed over time in both the academic and the progressive corporate world, but the confusion of concepts and terminology generated by the academia has created a huge gap (Vásquez, Licandro and Lanero, 2013; Sroka and Lórinčzy, 2015; Kučerová, Formánková and Prisažná, 2016). To this end, the research gap to be filled is that of "Strategy". The structure of the paper is as follows: first, a brief description of the concept of CSR is presented in the literature. Second is the methodology of describing existing research to substantiate the prospect of my research and third part, gives a short analysis of the observations made while the last parts give the conclusion and limitation of the study.

2. LITERATURE REVIEW: DESCRIPTION OF DEFINITIONS AND THEORIES

The evolution of the CSR as a new concept in research featured prominently in the 1990s and the 2000s and showed the prolonged debates the concept has accrued over time; and for centuries scholars and practitioners in the field of business have been paying huge attention to corporate responsibility; this attention identified the fulfilling obligation a company gains from CSR (Carroll, 2015; Abdullah, Ashraf and Sarfraz, 2017; Kim *et al.*, 2018). The 19th century saw the philanthropy concept aimed at individuals, businesses or both. This meant that before the 1950s, organisations initiated moves to direct resources for the use of social cause such as charity and lending money for different social activities. These actions were not seen in the light of social responsibility (Kim *et al.*, 2018; Sarfraz *et al.*, 2018). Generally, CSR means a firm's social responsibility with respect to all stakeholders; these stakeholders could be organizational, community, regulatory and governmental, and the media stakeholders (Fernández-Guadaño and Sarria-Pedroza, 2018; Gharleghi, Afshar Jahanshahi and Nawaser, 2018); but the broad scope in the meaning of CSR, makes it intractable for corporations to adopt an accepted policy on the activities that should be included in their CSR policies. Hence companies have chosen what they feel to be right in their CSR practices because it deals with the idea that companies have a responsibility not only to make a profit but to also help by solving some social and environmental challenges the society faces. (Simionescu, 2015; Li *et al.*, 2017; Badulescu *et al.*, 2018; Kim *et al.*, 2018).

The influence that the corporate sector has on the variety of fields such as the government, education, health, the environment and work cultures across the globe is tremendous, therefore Strategic CSR approach is of the argument that firms conduct socially and environmentally responsible activities as a strategic instrument for the objectives of maximizing profit by influencing stakeholders expectations on condition of work, protection of the environment, alleviation of poverty, health and so on (Cherian and Pech, 2017; Li *et al.*, 2017). Also increasing changes occurring in today's world of business places a corresponding demand on companies that are involved in activities geared towards accompanying economically, socially, environmentally sustainable and responsible development; therefore, to adapt to these changes which, the society requires the organisation, the adoption of strategic decisions in different areas necessary to develop new models of efficient governance is needed (Lee and Kim, 2017; Fernández-Guadaño and Sarria-Pedroza, 2018). Nonetheless it has again become apparent that the shrinking governmental roles, demands for greater disclosure, increased customer's interest, growing investor pressure, competitive labour market and supplier's relations are factors that drive businesses, companies and corporations into CSR (Berad, 2011).

International Finance Corporation (2008), described CSR concept as the commitment of businesses to contribute to sustainable economic development by working with employees, their families, the local community and the society at large to improve their lives in ways that are good for

business and for development (Kalimo *et al.*, 2015). Furthermore, CSR is described in the context of corporate and national environment-meaning that CSR is adopted by the companies on a voluntary basis (Simionescu, 2015).

Abdullah, *et al.* (2017) in explaining organizational identification perspective of CSR on creative performance also suggested six different theories in their research, organisational identification (OID) – the CSR concept from the employee's perception and relations with the organisational values; Social Identity Theory (SIT) - suggests that employees share a common destiny and experience no matter the outcome of those experiences; Group Engagement Model (GEM) – suggests that when individuals identify with the organization, it equals their self-concept, which motivates them to work with more engagement, devotion and better performance; Creative Cognition Approach (CCA) – this shows that employees engage in ordinary cognitive activities and come up with extraordinary creative performance; Self-Efficacy theory shows the relationship between an individual's behaviour, environment and cognitive factors. Fernández-Guadaño, Sarria-Pedroza, (2018); Badulescu *et al.*, (2018) suggested several different theories and approaches to CSR ranging from the Profit Maxim Approach (PMA) to the Sustainability Approach (SA) but equally important is the Stakeholder Theory which probably will contribute significantly to the CSR studies. The Stakeholder Theory emphasizes that the survival and stability of the organisation depend not just on the interest satisfaction of the primary stakeholders but also the corporate stakeholders. The theory states that CSR is pursued to understand and satisfy stakeholders. The theory is normatively seen to prescribe stakeholders engagement as a tool for developing the business successfully.

2.1. POLAND, UNITED NATIONS AND THE EUROPEAN UNION'S PERSPECTIVE

The development of CSR in Poland hinges on the involvement of multinational corporations and, on the innovation and commitments of employees, which includes managers. There is a need for strong leadership and importantly, the understanding of the idea for the education of the managerial staff which will be the most dependable drivers of responsible business in Poland now (Benn *et al.*, 2015; Andrejczuk, 2016). In the Polish market, the idea of responsible business showed that attitudes towards CSR have changed the way firms are structured. The idea attributes CSR as a management style.

Additional explanation reveals that responsible business means the introduction of the management style of managing people, products, processes and the whole organisation; a management style predicated on voluntary commitments which exceed legal requirements that is applicable in Poland. Research conducted in 2015, observed that one out of every three respondent (i.e. 33% of the respondents) that participated in the survey agreed that CSR had a tremendous impact on the way business activities were conducted judging by the attention companies paid to the environment and social issues (Andrejczuk, 2016).

Corporate social responsibility and business ethics are most times referred to as the same which may be accurate in part

to a large extent. While business ethics deals with such fundamental areas of the moral principles and belief of the organisation, CSR operates on the policies that the organisation is committed to accommodating their responsibilities to their stakeholders and their shareholders alike. Firms are compelled to preserve profitability while at the same time behaving responsibly (Sroka and Lőrinczy, 2015).

Analysis of the factors responsible for the increasing growth of CSR in Poland indicates that the presence of multinational corporations needs to adapt to expectations of business partners because of increasing importance of the supply chain management in compliance with CSR and in line with sustainability principles, and the relevance of the NGOs to development of CSR. This analysis helped to further vividly understand the benefits and the challenges of the CSR implementation (Andrejczuk, 2016).

The United Nations and the European Commission stated that Corporate Social Responsibility leads to a triple-bottom-line effect of profits, protection of the environment, and fight for social justice that focus on the expectations of the cooperation that should exist between the Government, civil society activist groups, and the corporate sector where avenues of bringing the issues of the marginalised areas are opened to the mainstream (Berad, 2011).

The increasing shifts in technology, and the growing new trends which are affecting management regionally and globally and the corresponding profits, also requires that the CSR policies are adequately checked to meet and suit the changing trends. Hence it is imperative that future managers are effectively and efficiently trained, informed and mobilised with the necessary competence for the management of the corporate social responsibility idea (Berad, 2011; Kučerová, Formánková and Prísažná, 2016).

2.2. THE NEED FOR THE UNDERSTANDING OF EFFECTIVE STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY FROM THE GRASSROOTS: A HIGHER EDUCATION CHALLENGE

An important and vital part of businesses world over is the concept of Corporate social responsibility and more specifically strategic corporate social responsibility. It creates a competitive edge for companies that help in image improvement, reputation, and customer's loyalty. It helps provides businesses with the opportunity to finance, predict the innovation environment, and make a reassuring impression on the entire achievements of the company (Kučerová et al. 2016). But beyond the substantial competitive advantages, the issue of CSR needs to be addressed from the grassroots by incorporating it into the education curriculum. This step will help to drive home a deeper understanding of the subject across vast areas, fields and spectrums (Kučerová, Formánková and Prísažná 2016; Stonkute, Vveinhardt and Sroka 2018) and which will make the policies generated and policy changes, more comfortable to implement in the long run.

Hence, prioritising Corporate Social Responsibility concept into didactic teaching is crucial to economic sustainability supported by; the development of CSR concept in the

business world; the rising popularity of CSR outside the private firm but also in government meetings, supra-national organisations, social organisations and other institutions, and the realisation of universities around the globe on their duty in training professionals by providing them with the needed competencies and value-needed for sustainable development (Kučerová et al. 2016; Vásquez et al, 2013). Lately, several changes observed in modern businesses have seen a strengthened increase in technological shifts.

These changes have seen the evolution of an entirely new business environment both regionally and globally. Given these latest trends, it is essential that an effective corporate social responsibility policy is in place; this will further encourage the development of new trends in management and production engineering (Stonkute, Vveinhardt, and Sroka 2018; Sroka and Lőrinczy, 2015), and that on a global scale.

2.3. BENEFITS AND CHALLENGES RELATED TO CSR IMPLEMENTATION

Corporate social responsibility (CSR) is believed to improve a company's reputation. However, CSR may also put reputation at risk by making the company a more attractive target for activists campaigns (Graafland, 2018). It is noted that the challenges facing the implementation of CSR, ranges from a lack of community participation in CSR activities; need to build local capacities; issues of transparency; non-availability of well organised non-governmental organisations; visibility factor; narrow perception towards CSR initiatives; and lack of consensus on implementing CSR issues (Berad, 2011) shows how important strategic corporate social responsibility is.

Andrejczuk, (2016), stated that CSR had accrued some benefits which have seen it grown over the years, but with this growing benefit comes, similar challenges based on the level of understanding, something that reflects the quality of education in the subject. The dialogue on Corporate social responsibility is usually between the supporters and the antagonists of the concept. This dialogue is sometimes the reason why the participants of this concept sometimes invoke the consequences of recommending the idea for businesses and their environment.

On the other hand, strategic corporate social responsibility is a more organised and integral part of corporate strategy – the formulations of clearly defined social philosophical policies, strategies and goals which are closely aligned with the company's business expertise and that are embedded as part of their CSR programmes with necessary budgets for implementing them. This argument shows that CSR has developed beyond merely charity and donations but more intentional. CSR is identified as a voluntary action that is beyond activities prescribed by the law, which focuses on managing externalities arising from the delivery of product and services and which targets various stakeholder groups within the business and those outside the business. Thereby integrating social, environmental and economic responsibility with daily decisions in business operations, must not be conflicted with the profitability of the company (Berad, 2011; Benn *et al.*, 2015; Janina Witkowska, 2018).

The benefits of CSR are fundamental to the ethical issues surrounding the organisation and the sustainability of the industry from raising the quality of the organisational culture, attracting and maintaining the best talents, to enhancing workers motivation. The other benefits of this debate proved that CSR created better organisational image and reputation, increased customer loyalty, and expanded possibilities for long-term business success (Abdullah, Ashraf and Sarfraz, 2017).

One of the significant issues arising from the dialogue on social responsibility, centres on the available tools and methods for the application of CSR and lots of studies established the rising percentage of organisations claiming the incorporation of CSR principles into their actions. These studies did not capture the contrast between declared actions and real actions (Kučerová *et al.*, 2016). Corporate strategy as it affects CSR is much more complicated than just economic choices because executive decisions ultimately determine the impact and extent to which numbers of stakeholders are directly or indirectly involved with the company CSR policy implementation (Filho *et al.*, 2010).

Other barriers shown in the previous researches include: lack of the understanding of the concept amongst managers; the belief that the idea brings no benefits; lack of education on the ideas amongst the managers which forms about 41.4% and 45.9%; lack of pressure from consumers; lack of incentives from the public administration; economic crisis; lack of media information and open debate; the reluctance of the companies to make investments to mention a few. According to the research result conducted on investigating CSR Managers, it was evident that the development of social responsibility of a business can mainly be expressed by company representatives who participate in the innovations related to business responsibility which applies exclusively to the managers who deal with CSR daily and of responsible management, CSR should affect all departments and organisations level of a given company (Andrejczuk, 2016).

2.4. CSR AND BUSINESS ETHICS

Corporate social responsibility and business ethics are most times referred to as the same. This may be said to be true to a large extent. While business ethics deals with such fundamental areas of the moral principles and belief of the organisation, CSR operates on the principles the organisation is committed to accommodating their responsibilities to their stakeholders and their shareholders alike. Firms are compelled to preserve profitability while at the same time behaving responsibly (Sroka and Lőrinczy, 2015). CSR policies are helpful in improving labour agency because of a company's production (Abdullah, Ashraf and Sarfraz, 2017). Most organizations view CSR as a minor issue; for them, their business and customer satisfaction is far more important but fail to look at the worldwide changes taking place which could destroy the business (Berad, 2011; Sroka and Lőrinczy, 2015).

3. ANALYSIS OF INCORPORATING STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A MAJOR SUBJECT IN THE POLISH HIGHER EDUCATION INSTITUTION CURRICULUM

The issue of Corporate Social Responsibility has generated a lot of debates across industries (see Spitzeck and Hansen, 2010). From the Government organization and corporate organization to individual enterprise, therefore, it is no doubt that the issue of Corporate responsibility is treated with a low level of regards based on different interpretations (Peloza and Shang, 2011).

Corporate social responsibility (CSR) is gaining great relevance in academic and professional fields as a tool which enables an increase in business competitiveness and sustainable development. Furthermore, a growing number of authors have started to consider CSR as an internal capability that allows firms to attract and retain a qualified workforce (Barrena-Martínez *et al.*, 2015). Incorporating strategic corporate social responsibility as a major subject in the Higher Education Institutions in Poland will increase the awareness and encourage a more unified definition of the concept, in the long run, creating an avenue for a better strategy in CSR policy formulation, and implementation.

Strategic corporate social responsibility provides the effective policy formulation of the CSR concept by the managers, providing excellent and effective implementations with outstanding result. One good thing about CSR is that, it constitutes a major information element of sustainable development solutions which should be standardised to assure comparability and transparency of information (Lament, 2015) and the lack of providing a qualitative educational foundation at the higher education institution level which involves the incorporation of the subject not just as concept in abstract but as a major subject of study is the lag which previous researches on CSR has not addressed - something that is still impacting on the understanding of the concept, it's policy formulation and implementation at the corporate, enterprise and governmental level.

3.1. CSR AS A MAJOR CONSTITUENT OF SUSTAINABILITY

Contemporarily, the discussion about sustainability is often dated from the 1880s and the response to environmental damage that paralleled the emergence of the industrial revolution and the subsequent progression of environmental thoughts through the advent of the modern-day environmental movement (Clifton and Amran, 2011; Cantele and Zardini, 2018). Although many companies are aware of the importance of sustainability and CSR, they still focus on profits without considering sustainable development (Lar-rán Jorge *et al.*, 2016; Lee and Hu, 2018). The human need for sustainability takes its root as far back as thousands of years and intellectual work over the past 15 years has demonstrated that corporate social responsibility (CSR) initiatives can have a positive impact on consumer behaviour toward brands but many consumers claim they are uninformed about CSR (Choongo, 2017; Gruber, Kalauer and Schlegelmilch, 2017).

Corporate social responsibility (CSR) consists of economic, legal, and ethical responsibilities, as well as voluntary or philanthropic responsibilities, which are guided by an organization's discretion, as opposed to legal or more explicit requirements. Under the current global business environment, CSR is now a determining factor of success that firms cannot ignore (Li *et al.*, 2017).

Corporate Social Responsibility constitutes a major information element of sustainable development solutions which should be standardised to assure comparability and transparency of information. Corporate social responsibility and business ethics are most times referred to like the same which may be accurate in part to a large extent. While business ethics deals with such fundamental areas of the moral principles and belief of the organisation, CSR operates on the policies that the organisation is committed to accommodating their responsibilities to their stakeholders and their shareholders alike hence, firms are compelled to preserve profitability while at the same time behaving responsibly (Sroka and Lőrinczy, 2015).

3.2. GROWTH OF CSR IN POLAND

Investigation of the factors responsible for the increasing growth of CSR in Poland indicates that the presence of multinational corporations needs to adapt to expectations of business partners because of the increasing importance of the supply chain management in compliance with CSR and in line with sustainability principles, and the relevance of the NGOs to development of CSR. This analysis helped to further vividly understand the benefits and the challenges of the CSR implementation (Andrejczuk, 2016). The incorporation of strategic corporate social responsibility into the higher education curriculum will further help to give deeper understanding for policy formulation and implementations.

3.3. INCREASE IN CSR INVOLVEMENT

CSR involvement increases as the company become older. This is based on the facts that CSR leads to improvement in a firm's image on the market, increases sales, profitability and financial performance. Two hypotheses put up shows: 1) that increased economic performance and predictability of cash flow allow mature firms to invest more in CSR while the younger firms that are focused on survival or accelerated growth lack the funds to invest in CSR activities; 2) regardless of performance and stable cash flows, older firms already have a reputation that does not need to be substituted by trying to earn social goodwill through CSR campaigns which makes them less involved in this process.

However, younger firms will have to build a good reputation through their involvement in CSR and possibly get a marginal benefit through the CSR investment and in a bid to take advantage of CSR strategy for competitive advantage, advanced capabilities of organisational learning and sustainable innovation is needed to build sustainable business models that develop into a future sustained competitive advantage. To do this, incorporating strategic corporate social responsibility into the education curriculum, teaching and learning it, is necessary. This cannot be achieved by making it an elective course or subject (Berad, 2011; Badulescu *et al.*, 2018).

3.4. RELATIONSHIP BETWEEN CSR AND SOCIAL DEVELOPMENT AND STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

L. Simionescu and L. Nicoleta (2015) noted that for years, CSR has generated a wide range of definitions by practitioners and researchers and the absence of international regulations on environmental and social issues that if CSR is wrongly implemented, might lead to inadequately, ineffectively and inefficiently maximization of scarce resources in an economy, raises the questions of the appropriate implementation of CSR. Hence CSR needs to be considered as part of the company's engagement in the context of globalization. This further indicates that for CSR to attain social development, there must be collaborations between companies and civil societies where the companies operate and corporation's responsibilities towards the society should not be seen through their philanthropic and charitable contributions but also through the involvement of the host community which results in increased social development for both parties (J. Witkowska, 2018).

4. RECOMMENDATION, CONCLUSION AND LIMITATIONS

In formulating a lasting strategic corporate social responsibility policy, one key element that stands out in this analysis is that education is the bedrock to the overall understanding of the subject of strategic CSR and sustainability. CSR cannot be effective, successful and productive if it is not strategically pursued. Incorporating Strategic Corporate Social Responsibility (SCSR) as a major subject of study will not only expand the awareness and scope of CSR but help students who will be managers in the future to be well grounded in the subject.

There is an overall conflict in the interpretation and understanding of CSR which needs to be addressed from the educational standpoint. The reason for this recommendation is because, education forms the bedrock of understanding and knowledge. And because strategic corporate social responsibility describes the "how to" which translate to strategy, students who take this course as a major at both the bachelor's and master's level will be well grounded to take on formulating policies and implementing those policies as regards CSR. The strategy which is intentional and that which reflects the decision or plan which have a favourable impact on key factors on which the expected outcome of an organization depends on, teaching and learning how to make this plans and decisions, will be key to the future and success of CSR.

It is important to point out some limitations to the study. Although an extensive review was done on literature, it was not easily possible to collect data immediately, hence the decision to extend the data collection to the next phase of this research. But preliminary findings from the literature review suggests that incorporating strategic corporate social responsibility as a major subject into the HEI's curriculum will further widen the knowledge gained and deepen the level of understanding of the reality of things for effective implementation.

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

1. Abdullah, M. I., Ashraf, S. and Sarfraz, M. (2017) *The organizational identification perspective of CSR on creative performance: The moderating role of creative self-efficacy*, "Sustainability (Switzerland)", 9(11). doi: 10.3390/su9112125.
2. Andrejczuk, M. (2016) *The development of CSR in Poland as seen by managers / Rozwój CSR w Polsce w opinii menedżerów*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", (423), p. 15. doi: 10.15611/pn.2016.423.01.
3. Badulescu, A. et al. (2018) *The Relationship between Firm Size and Age, and Its Social Responsibility Actions—Focus on a Developing Country (Romania)*, "Sustainability", 10(3), p. 805. doi: 10.3390/su10030805.
4. Barrena-Martínez, J. et al. (2015) *Corporate Social Responsibility in the Process of Attracting College Graduates*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", 22(6). doi: 10.1002/csr.1355.
5. Benn, S. et al. (2015) *Toward a new theory of the firm : a critique of stakeholder theory*, "Journal of Business Ethics". Elsevier Inc., 10(2), pp. 121–136. doi: 10.1007/s10551-004-2168-3.
6. Benn, S., Todd, L. R. and Pendleton, J. (2010) *Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics", 96(3), pp. 403–423. doi: 10.1007/s10551-010-0474-5.
7. Berad, N. (2011) *Corporate Social Responsibility – Issues and Challenges in India*, *International Conference on Technology and Business ...*, pp. 101–108. Available at: <http://www.trikal.org/ictbm11/pdf/csr/d1142-done.pdf>.
8. Cantele, S. and Zardini, A. (2018) *Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship*, "Journal of Cleaner Production", 182. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.016.
9. Carroll, A. (2015) *Evolution of a Definitional Construct*, "Business & Society", 38(3), pp. 268–295.
10. Cherian, J. and Pech, R. (2017) *The impact of corporate social responsibility on the workforce of selected business firms in the United Arab Emirates: A nascent economy*, "Sustainability (Switzerland)", 9(11), pp. 1–14. doi: 10.3390/su9112077.
11. Choongo, P. (2017) *A longitudinal study of the impact of corporate social responsibility on firm performance in SMEs in Zambia*, "Sustainability (Switzerland)", 9(8). doi: 10.3390/su9081300.
12. Clifton, D. and Amran, A. (2011) *The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective*, "Journal of Business Ethics", 98(1), pp. 121–136. doi: 10.1007/s10551-010-0538-6.
13. Fernández-Guadano, J. and Sarria-Pedroza, J. (2018) *Impact of Corporate Social Responsibility on Value Creation from a Stakeholder Perspective*, "Sustainability", 10(6), p. 2062. doi: 10.3390/su10062062.
14. Filho, J. M. de S. et al. (2010) *Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage*, "BAR - Brazilian Administration Review", 7(3), pp. 294–309. doi: 10.1590/S1807-76922010000300006.
15. Gharlegghi, B., Afshar Jahanshahi, A. and Nawaser, K. (2018) *The Outcomes of Corporate Social Responsibility to Employees: Empirical Evidence from a Developing Country*, "Sustainability", 10(3), p. 698. doi: 10.3390/su10030698.
16. Graafland, J. (2018) *Does Corporate Social Responsibility Put Reputation at Risk by Inviting Activist Targeting? An Empirical Test among European SMEs*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", 25(1). doi: 10.1002/csr.1422.
17. Gruber, V., Kaliauer, M. and Schlegelmilch, B. B. (2017) *Improving the effectiveness and credibility of corporate social responsibility messaging: An Austrian model identifies influential CSR content and communication channels*, "Journal of Advertising Research", 57(4). doi: 10.2501/JAR-2015-015.
18. Kalimo, H. et al. (2015) *Reporting of non-financial information as a stakeholder engagement method / Raportowanie danych pozafinansowych jako sposób angażowania interesariuszy*, "Journal of Business Ethics". Springer Netherlands, 5(2), pp. 2007–2008. doi: 10.15611/pn.2016.423.05.
19. Kim, B. J. et al. (2018) *The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support*, "Sustainability (Switzerland)", 10(7). doi: 10.3390/su10072208.
20. Kučerová, R., Formánková, S. and Prisažná, M. (2016) *Social Responsibility in High Education Institutions: Evidence From Public Universities in Czech Republic*, "Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science", 9(4), pp. 88–96. doi: 10.7160/eriesj.2016.090401.
21. Lament, M. (2015) *Trends in Corporate Social Responsibility (Csr) Reporting*, "International Journal of Economic Practices and Theories", 5(5), pp. 503–509.
22. Larrán Jorge, M. et al. (2016) *Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management*, "Cogent Business and Management", 3(1). doi: 10.1080/23311975.2016.1228569.
23. Lee, M. and Kim, H. (2017) *Exploring the organizational culture's moderating role of effects of corporate social responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea*, "Sustainability (Switzerland)", 9(10). doi: 10.3390/su9101883.
24. Lee, Y. M. and Hu, J. L. (2018) *Integrated approaches for business sustainability: The perspective of corporate social responsibility*, "Sustainability (Switzerland)", 10(7). doi: 10.3390/su10072318.
25. Li, Y. et al. (2017) *Signaling Product Quality Information in Supply Chains via Corporate Social Responsibility Choices*, "Sustainability", 9(11), p. 2113. doi: 10.3390/su9112113.
26. Pelozo, J. and Shang, J. (2011) *How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 39(1), pp. 117–135. doi: 10.1007/s11747-010-0213-6.
27. Sarfraz, M. et al. (2018) *Employees' perception of Corporate Social Responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for Small and Medium Enterprises (SMEs)*, "Sustainability (Switzerland)", 10(7). doi: 10.3390/su10072429.
28. Simionescu, L. N. (2015) *The relationship between corporate social responsibility (CSR) and sustainable development (SD)*, "Internal Auditing & Risk Management", 2(2), pp. 179–191. Available at: <http://www.univath.ro/>.
29. Spitzack, H. and Hansen, E. G. (2010) *Stakeholder governance: How stakeholders influence corporate decision making*, "Corporate Governance", 10(4), pp. 378–391. doi: 10.1108/14720701011069623.
30. Sroka, W. and Lőrinczy, M. (2015) *The Perception of Ethics in Business: Analysis of Research Results*, "Procedia Economics and Finance", 34(15), pp. 156–163. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01614-7.
31. Vásquez, J. L., Licandro, O. and Lanero, A. (2013) *Education of Corporate Social Responsibility in the University: a Comparative Study Between*, *Contemporary Research on Organization Management and Administration 2013*, (1), pp. 6–16.
32. Witkowska, J. (2018) *Corporate Social Responsibility (CSR) of Innovative Pharmaceutical Corporations. The Case of BIOGEN*, 21(3).

Procesowe zarządzanie publiczne a partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego / The process of public management, social participation and stimulation of social development

STRESZCZENIE

W artykule podjęto próbę spojrzenia na partycypację obywatelską jako uczestnictwo mieszkańców w procesowym zarządzaniu publicznym, które pozwala na aktywny udział w wydarzeniach miasta, relacje obywatel – władza publiczna.

Konieczność poprawnego odczytania oczekiwań społeczności lokalnych w stosunku do usług publicznych ma wpływ na rozwój sektora publicznego, a także usprawnienie mechanizmów jego funkcjonowania. Budżet obywatelski pokazuje konkretne możliwości stworzenia przestrzeni decyzyjnej dla mieszkańców. Zarządzanie procesowe w jednostkach administracji publicznej powinno prowadzić do równowagi, ładu pomiędzy obywatelami i ich otoczeniem, stąd też idea wdrożenia budżetu obywatelskiego jako narzędzia umożliwiającego realizację przedmiotowego założenia.

Wdrożenie zarządzania procesowego w samorządzie terytorialnym z pewnością wpływa na zmianę perspektywy działania z funkcjonalnej na procesową. Dzięki temu buduje się mechanizmy ulepszające funkcjonowanie przedmiotowych organizacji. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie roli budżetów partycypacyjnych w doskonaleniu procesów. Artykuł jest również próbą odpowiedzi na pytanie, czy budżet obywatelski stanowi instrument stymulowania rozwoju społecznego. Całość przeprowadzonych analiz oparto na analizie literatury z zakresu przedmiotu badań oraz zebranych danych empirycznych w badanych jednostkach.

SŁOWA KLUCZOWE: proces, zarządzanie procesowe, partycypacja społeczna, budżet obywatelski, zarządzanie publiczne, rozwój społeczny.

ABSTRACT

The article attempts to look at the civic participation as a share of residents in public process management, which allows for taking active participation in events bound with city, citizen relations and the public authority.

The necessity of correctly reading the expectations of local communities in relation to public services has an impact on the development of the public sector and also improving the mechanisms of functioning. The civic budget shows concrete possibilities of creating a decision space for the residents. The process of management in public administration units should be directed to balance and the order between citizens and their surroundings. That's why appears an idea of implementation a civic budget as an instrument, which allows to realization this particular assumption.

Implementation of the process management in local government, certainly affects the change of the perspective from functional to procedural. Because of this, the mechanisms impacting on better functioning of the organization are being built. The purpose of this article is to show the role of participatory budgets in improvement process. The article is also trying to find an answer for question whether the civic budget is an instrument for stimulating social development. The whole process of studies was based on analysis of literature from range of research subject and collected empirical data in the surveyed units.

KEY WORDS: process, process management, social participation, civic budget, public management, social development.

1. WPROWADZENIE

Współcześnie zarządzanie procesowe odgrywa kluczową rolę w administracji publicznej. Skupia się na procesach gospodarczych i obywatelu, co sprzyja wzrostowi elastyczności i podatności na zmiany. Utożsamianie (identyfikacja) ze społecznością lokalną jest funkcją główną władzy lokalnej. Daje to sposobność rozwoju demokracji (Nowacka, 2010).

Obok dość abstrakcyjnych analiz w skali makro, odnoszących się do poszukiwania modelu zarządzania publicznego w ogóle, dominują dyskursy szczegółowe na temat zarządzania, w tym w administracji publicznej (Kozuch, Sułkowski, 2015).

Kwestią zasadniczą w zarządzaniu publicznym jest fakt, iż mamy do czynienia z ciągłym wpływem kontroli publicznej. W dobie XXI wieku podmioty publiczne konkurują między sobą, przyjmując przy tym perspektywę klienta – obywatela. Orientacja na obywatela w zarządzaniu publicznym skupia się przede wszystkim na zwiększeniu jakości świadczonych usług, wzroście efektywności oraz innowacyjności. Aczkolwiek proces doboru określonych rozwiązań, spośród trzech sfer problemowych nauk o zarządzaniu, powinien być ukierunkowany na kluczowe, w całym zbiorze, rozwiązania. Dlatego ważne jest wskazanie, jakie składniki będą spełniać taki warunek (M. Lisiński, 2011).

Partycypacja zajmuje ważne miejsce wśród zasad dobrego rządzenia określonego przez Komisję Europejską (European

Governance 2001; Ziębicki, 2014) obok otwartości, rozliczności, efektywności i spójności. Pośród instrumentów partycypacji społecznej w zintegrowanym zarządzaniu miastem wyróżnia się (Mantey, 2013): badania ankietowe (konsultacje społeczne), warsztaty charrette oraz budżet obywatelski.

Wyniki badań ankietowych mogą być podstawą do potwierdzenia lub odrzucenia postawionej hipotezy. Badania ankietowe wykorzystywane są najczęściej do badania opinii publicznej (Witaszek, 2007). Z kolei warsztaty charrette to spotkania przeznaczone zarówno dla władz lokalnych, jak i mieszkańców oraz ekspertów, planistów czy przedstawicieli organizacji pozarządowych (Mantey, 2013). Warsztaty mają na celu wypracowanie planu działania poprzez wymianę pomysłów oraz uzgodnienie wspólnego stanowiska.

Natomiast trzeci instrument, jakim jest budżet obywatelski, zwany zamiennie budżetem partycypacyjnym jest najbardziej dostępny dla tzw. zwykłych mieszkańców i jest relatywnie prosty, transparentny i egalitarny.

Proces globalizacji, dominacja wolnego rynku i wdrażanie zasad prywatyzacji, liberalizacji, a zwłaszcza deregulacji generują w szerokim zakresie zmiany w zarządzaniu publicznym i w zarządzaniu biznesowym; pojawiają się pytania dotyczące sensu i celu istnienia zarządzania publicznego i ewentualnych jego nowych funkcji (Piontek, Piontek, 2016).

Konieczność ciągłego doskonalenia całej architektury, a nie tylko pojedynczych procesów z pewnością wpływa na myślenie systemowe, nie ograniczając się do lokalnego. Co więcej, stymuluje warunki do angażowania i integrowania różnych koncepcji i metod w zarządzaniu procesami. Zestawienie zasobów z wartościami, celami i priorytetami, jakie są przyjmowane przez organy zarządzania samorządowego, powoduje imperatyw ich efektywnego wykorzystania (w tym dla celów rozwoju) zgodnie z preferencjami mieszkańców (Wojciechowski, 2012). Ustawiczne doskonalenie jest tylko ogólnym wyzwaniem, z jakim organizacja musi się zmierzyć. W praktyce należy ustalić: obszary doskonalenia; ważność, a tym samym kolejność doskonalenia poszczególnych obszarów i procesów; szczegółowe cele dla poszczególnych procesów i cele ogólne dla obszarów; sposoby przeglądania, weryfikowania i ewentualnego zmieniania wybranych celów, obszarów i procesów, odpowiedzialność i uprawnienia poszczególnych osób; sposoby nadzorowania ciągłego doskonalenia; szybkość przeprowadzania zmian i sposoby pomiarów (Bugdol, Jedynak, 2012).

Zaangażowanie obywateli w rozwiązywanie problemów w formie publicznego zbiorowego wyboru umożliwia zwiększenie skuteczności działań instytucji przedstawicielskich poprzez kontrolę obywatelską w ramach demokracji partycypacyjnej (Putnam, 1995). Jako antidotum na spadek udziału obywateli w życiu politycznym i publicznym w wielu krajach podejmowane są próby angażowania obywateli do uczestnictwa w procesie tworzenia polityki i zarządzania publicznego (Komito, 2005).

Artykuł omawia rolę budżetu partycypacyjnego w doskonaleniu procesów. Opracowanie jest także próbą odpowiedzi na pytanie: czy budżet obywatelski stanowi instrument stymulowania rozwoju społecznego?

W celu zweryfikowania partycypacji społecznej w realizacji budżetów obywatelskich przyjęto ankietową metodę badań, wykorzystując w tym celu tryb udostępnienia informacji publicznej.

2. PROCESOWE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Samo pojęcie procesu definiowane jest jako zbiór czynności wymagających na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta (Hammer, Champy, 1996). Zatem podejście procesowe w organizacji opiera się na założeniu, że optymalizując działania należy opierać się na procesie, a nie na funkcjach (Gajewski, 2007).

W zarządzaniu publicznym mówi się o procesie jako o ciągu działań, w konsekwencji których wydana zostaje decyzja, zezwolenie, abonament, czy też świadczone są usługi np. plakatowania. Procesy, jakie zachodzą są więc mierzalne. Procesy te mają jednak różne poziomy, ze względu na ich zasięg lub cel. Można przyjąć podział procesów na procesy ogólne, które wpływają na rozwój infrastruktury danego miasta takie jak remonty dróg, wprowadzona organizacja ruchu, z których mogą korzystać zarówno mieszkańcy, jak i pozostali użytkownicy, zgodnie z ich przeznaczeniem, z ograniczeniami i wyjątkami określonymi w ustawie lub innych przepisach szczególnych; jak również procesy szczególne, które związane są bezpośrednio z obywatelem, a zatem wydanie decyzji, bądź też wykonanie usługi na jego rzecz, takiej jak plakatowanie na słupach zlokalizowanych na terenach publicznych (gminnych, powiatowych).

Świadomość procesowa w zarządzaniu publicznym opiera się przede wszystkim na działaniach mających na celu wyeliminowanie czynników negatywnie wpływających na jakość świadczonych usług. Aby jednak mogło to mieć miejsce integralne jest wskazanie płaszczyzn, które pozwolą na ulepszenia, co umożliwi bieżące usprawnianie działalności jednostki. W dobie dzisiejszego silnego poczucia tożsamości terytorialnej mieszkańców trudno mówić o stanie idealnym, aczkolwiek należałoby określić z pewnością stan pożądaný, wskazany przez wzorcowe parametry działania. Nie bez znaczenia jest zatem doskonalenie ciągłego procesów.

Zarządzanie procesowe jest jednym z kilku obszarów usprawnień zarządzania, pozostających w dyspozycji władz samorządowych. Jak pisze S. Mazur i M. Zawicki (Mazur, Zawicki, 2009) usprawnienia mogą dotyczyć zarządzania strategicznego, zarządzania finansowego, zarządzania organizacją i funkcjonowania urzędu, zarządzania kadrami, zarządzania usług publicznymi i komunalnymi, partycypacji społecznej i stymulowania rozwoju społecznego, zarządzania projektami, współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego, etyki i zapobiegania zjawiskom korupcji. Skupiając się na partycypacji społecznej, a w tym np. na budżecie obywatelskim zauważalne jest, iż zarządzanie procesami wiąże się z przechodzeniem jednostek administracji publicznej od modelu funkcjonalnego do modelu organizacji zorientowanej na procesy. Wdrożenie zarządzania procesowego w samorządzie terytorialnym z pewnością wpływa na zmianę perspektywy działania z funkcjonalnej na procesową. Dzięki temu buduje się mechanizmy ulepszające funkcjonowanie przedmiotowych organizacji.

Ze względu na zmiany jakie zachodzą wśród lokalnej społeczności, współcześnie w administracji publicznej zachodzi konieczność jej usprawnienia w zakresie funkcjonalności. Wprowadzenie koncepcji zarządzania procesowego z pewnością w sposób korzystny wpływa na wyniki jej działania, a co za tym idzie – satysfakcję obywateli.

Co więcej, im bardziej w zarządzaniu publicznym doskonalą się zachodzące procesy, tym sprawniej można nimi zarządzać i jednocześnie łatwiej realizować strategię. Koncentracja na procesach jest więc warunkiem koniecznym, a także i pewnego rodzaju sposobem wdrażania strategii w organizacji. Większość definicji zarządzania procesowego mówi o tym, że istnieją możliwości usprawniania procesów, co oznacza konieczność systematycznej analizy przebiegu, doskonalenia, monitorowania i zarządzania efektywnością. Istotą wszystkich podejść do zarządzania procesowego jest projektowanie i wdrażanie procesów organizacyjnych oraz ich nadzór i doskonalenie. Jest bowiem oczywiste, że sensem i celem ludzkiego istnienia i działania – w wymiarze perspektywicznym – jest tworzenie szeroko rozumianego ładu strukturalnego na coraz wyższym poziomie (Piontek, Piontek, 2016).

Obecnie wymagania obywateli są coraz to większe, a zatem elastyczność narzędzi w zarządzaniu procesowym odgrywa istotną rolę. Na skupienie zasługuje tutaj optymalizacja procesów zarówno głównych, jak i pomocniczych.

W przypadku niepodjęcia działań zmierzających do usprawniania systemów zarządzania należy liczyć się z konsekwencjami w postaci niemożności szybkiej reakcji i zaspokajania potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych (Hammer, Champy, 1996), koordynacji pracy wielu działów funkcjonalnych (Flieger, 2016).

Skuteczny rozwój może sprzyjać rozwojowi gospodarstwu i odwrotnie. Przewaga osiągnięta na jednej z płaszczyzn może pomóc w kreacji kolejnych przewag, również na innych płaszczyznach (Flieger, 2016).

3. ZARZĄDZANIE PROCESOWE A REALIZACJA BUDŻETU OBYWATELSKIEGO

Budżet obywatelski jest demokratyczną procedurą w której typowym procesem jest wykształcenie w życiu publicznym lokalnej wspólnoty. Głównym celem tej instytucji jest zatem uspołecznienie procesu budżetowania na poziomie lokalnym. Budżet obywatelski to sposób na zmobilizowanie mieszkańców, jak również na inwestowanie pieniędzy zgodnie z potrzebami obywateli. Zarządzanie procesowe w pełni ma swoje odzwierciedlenie w realizacji projektów budżetu obywatelskiego, gdyż dotyczy bezpośrednio ciągłego planowania, monitorowania i wykonania danego procesu w organizacji. Realizacja zadań przez sektor publiczny znajduje swoje odzwierciedlenie w przepisach prawa. Z kolei podział zadań wynika z kilku kluczowych przyczyn, mianowicie: terytorialnych, funkcjonalnych, organizacyjnych i finansowych (Rostowski, 2012). Przyjęto zasadę, że administracja publiczna ukierunkowana jest na podejmowanie działań, które są spójne z osiąganiem dobra publicznego. Zarządzanie w jednostkach administracji publicznej winno zatem

prowadzić do równowagi, ładu pomiędzy obywatelami i ich otoczeniem, a to rodzi skutki w postaci obowiązku wypełnienia przez nie założonych zadań. Warto zauważyć, że samorządy konkurują ze sobą przede wszystkim na płaszczyźnie społecznej, co wiąże się z dopasowaniem świadczonych usług – tzw. „szyte na miarę” produkty finalne dla obywateli. Obserwując budżet obywatelski zauważyć można, iż pomysłów jest coraz więcej, należy mieć jednak na uwadze, jak pisze K. Obłój, że dróg może być wiele, ważne aby wiedzieć jaka stacja jest docelowa (Obłój, 2010). Zgodnie z obowiązującą ustawą o finansach publicznych całoroczny plan finansowy jest przyjmowany w drodze uchwały właściwego organu stanowiącego, z kolei obowiązująca ustawa o samorządzie gminnym wskazuje, iż w ramach budżetu obywatelskiego mieszkańcy mają prawo w bezpośrednim głosowaniu decydować każdego roku o części wydatków z budżetu gminy. Następnie zadania, które zostaną wybrane w ramach budżetu zostają uwzględnione w uchwale budżetowej gminy. Nie ma możliwości aby rada gminy w toku prac nad projektem uchwały budżetowej mogła usuwać lub zmieniać w stopniu istotnym zadania wybrane w ramach budżetu obywatelskiego. Istotą zarządzania procesowego jest zwiększenie efektywności i sprawności funkcjonowania organizacji publicznej, a zatem wprowadzenie budżetu obywatelskiego ma na celu efektywne wykorzystanie środków publicznych, w aspekcie zaspokojenia potrzeb lokalnej społeczności. Partycypacja w zarządzaniu publicznym prowadzi do społeczeństwa (niektórzy mówią, że państwa) obywatelskiego, jako docelowego modelu sprawowania władzy demokratycznej. Warunkiem tego jest silne poczucie tożsamości terytorialnej mieszkańców oraz zapewnienie poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego (Wojciechowski, 2012). Dobro wspólne pociąga za sobą prawa i obowiązki ludzi. Jego istnienie wymaga uwzględnienia potrzeb i słusznym dążeń różnych grup społecznych, każda zaś grupa społeczna musi uwzględniać potrzeby innych grup społecznych oraz dobro wspólne całej rodziny ludzkiej (Nowacka, 2010). Z zamieszkania przez określoną grupę ludzi oraz niezbędności życiowych funkcji wynika konieczność organizowania ich życia według przyjętych norm, ograniczeń, zasad regulujących codzienną działalność. Spoiwem ich postępowania stały się potrzeby zbiorowe wspólne dla wszystkich mieszkańców danego terenu (Wojciechowski, 2012). Pierwszym miastem w Polsce, które doprowadziło do realizacji budżetu obywatelskiego był Sopot w roku 2011. Sukcesywnie, z roku na rok kolejne miasta realizowały ten proces decyzyjny, w ramach którego mieszkańcy współdecydują o dystrybucji określonej puli środków publicznych.

3. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA I STYMULOWANIE ROZWOJU SPOŁECZNEGO – BUDŻET OBYWATELSKI

Partycypacja obywatelska to uczestnictwo mieszkańców w procesowym zarządzaniu publicznym, które pozwala na aktywny udział w wydarzeniach miasta. Skupia się na relacjach obywatel – władza i wspólnym podejmowaniu decyzji. Partycypacją społeczną jest proces, w którym dwie lub więcej stron współpracuje ze sobą w celu realizacji określonej polityki i podjęcia decyzji.

Posiadanie precyzyjnego planu procesu partycypacji daje możliwość weryfikowania każdego etapu działania. Kluczowym elementem w przedmiotowym procesie są jednak ludzie. Ta relacja społeczna zmniejsza asymetrię między obywatelami a władzami lokalnymi.

Dzisiaj istotny jest nacisk na rozwój sektora publicznego oraz usprawnienie mechanizmów jego funkcjonowania. Powstaje zatem konieczność poprawnego odczytania oczekiwań społeczności lokalnych w stosunku do usług publicznych. Jednakże nie należy wykluczać podejmowania działań usprawniających, które mogą zwiększyć poziom zaspokajania potrzeb społecznych. Stąd też zmiany w regulacjach prawnych dotyczących procedur udziału mieszkańców w budżecie partycypacyjnym.

Analizując zaangażowanie mieszkańców wybranych miast województwa śląskiego budżet partycypacyjny w latach 2017-2018 sprzyja zwiększaniu aktywności obywateli, co więcej umożliwia im czynny udział w istotnym procesie decyzyjnym, jakim jest wydatkowanie środków publicznych. Proces zarządzania gminą jest zatem transparentny dla mieszkańców, co korzystnie wpływa na relacje pomiędzy mieszkańcami a organami gmin. Można zatem mówić o świadomym społeczeństwie – decyzja jest świadomym wyborem jednego z możliwych wariantów przyszłego działania (Kapczyński, 2010).

W Polsce gminy wyposażają się w systemy informatyczne umożliwiające stały dostęp do realizowanych projektów w ramach budżetu obywatelskiego. Przedmiotowe zasoby są ważnym elementem ułatwiającym nie tylko koordynację działań różnych obszarów (podsystemów) w sektorze publicznym, lecz także poprawiają efektywność konkretnych procesów.

Strukturę danych dotyczących ilości oddanych w ramach budżetu obywatelskiego w latach 2017 – 2018 zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Budżet obywatelski: struktura danych dotyczących ogólnej liczby głosów oddanych w latach 2017 – 2018

Miasto	Ilość oddanych głosów w roku 2017	Ilość oddanych głosów w roku 2018
Jaworzno	14976	24594
Świętochłowice	3525	2756
Katowice	30010	33198
Rybnik	16114	13118
Bielsko Biała	39457	61913

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od gmin realizujących budżet obywatelski.

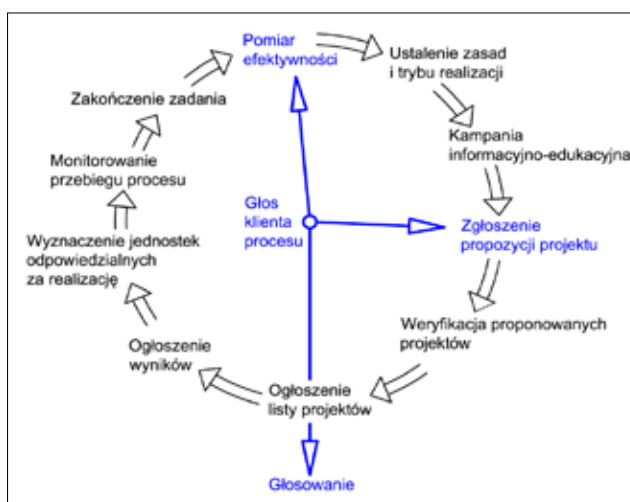
Badania przeprowadzone w wybranych miastach województwa śląskiego wskazują, że w większości badanych miast zaangażowanie mieszkańców w roku 2018 w porównaniu do roku 2017 wzrosło.

Rola budżetów partycypacyjnych w doskonaleniu procesów jest więc decydująca. Wyniki badań potwierdzają, iż „głos

klienta – obywatela” odgrywa istotną rolę w podnoszeniu efektywności procesu, ponieważ pozwala na osiągnięcie zamierzonych w budżecie obywatelskim celów takich jak:

- ◆ wzrost zaangażowania mieszkańców, zobrazowany przez intensyfikację liczby osób biorących udział w głosowaniu,
- ◆ satysfakcja klienta-obywatela, co również należy uzasadnić ilością osób biorących udział w głosowaniu (w przeciwnym wypadku w wynikach głosowania zauważono by tendencję spadkową);
- ◆ integracja społeczności lokalnej;
- ◆ efektywność wydatkowania środków publicznych w aspekcie spełnienia oczekiwań obywatela.

Rysunek 1. „Głos klienta procesu” w budżecie partycypacyjnym



Źródło: Opracowanie własne.

Wpływ zaangażowania mieszkańców w efektywność procesów organizacji publicznej jest zatem ogromny, co przedstawia rysunek 1. Pomiar efektywności jest ostatnim elementem w aspekcie finalnego spełnienia oczekiwań klienta-obywatela, jak również podstawową wytyczną w ustaleniu zasad i trybu realizacji budżetu obywatelskiego na kolejne lata. Dlatego też, mówiąc o prawidłowym funkcjonowaniu sektora publicznego otwartego na mieszkańców, najistotniejsza jest relacja między podmiotem publicznym a obywatelem, gdyż wpływa ona bezpośrednio na osiągnięcie zamierzonych celów, jakimi są mierniki efektywności. Wzrost zaangażowania mieszkańców w realizację budżetu obywatelskiego świadczy o ich satysfakcji i zadowoleniu z realizacji zadań przedmiotowego budżetu w latach ubiegłych, a to z kolei rzutuje na poprawny wizerunek administracji. Co więcej, zaangażowanie mieszkańców w budżet obywatelski na przełomie kilku lat z pewnością wpłynęło na:

- ◆ stabilizację finansów publicznych,
- ◆ skuteczniejsze i sprawniejsze działanie administracji publicznej w zakresie realizowanych budżetów obywatelskich,
- ◆ podniesienie jakości zarówno w aspekcie formalno-prawnym, jak i w zakresie realizacji zadań wybranych w plebiscycie,

- ◆ doskonalenie organizacji, chociażby w zakresie sporządzenia nowych, dostosowanych do potrzeb obywateli procedur, czy też opracowania kilku form głosowania, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom mieszkańców.

Ponadto analizie poddano zaangażowanie obywateli w zależności od wieku. Badania wskazują, że największą ilość oddanych głosów, przy wykorzystaniu aplikacji elektronicznej, odnotowano w przedziale wiekowym 26–40 lat, z kolei w kategorii głosujących tradycyjne (za pomocą formularza) dominujący był przedział wiekowy 41–60 lat. Ponadto stwierdzono pewną prawidłowość w zakresie kwot przeznaczonych na realizację zadań budżetu obywatelskiego, mianowicie w 54% badanej grupy wysokość wydatków na przedmiotowy cel była z roku na rok coraz wyższa, z kolei w 46% utrzymywała się na tożsamym poziomie. Nie odnotowano natomiast zmniejszenia wydatków na przedmiotowe zadania. Podział w/w kwot na realizację ocenianych projektów jest jednak zróżnicowany. Kategoryzacja, jak wskazuje analiza aktów prawa miejscowego, została zróżnicowana pod względem podziału z uwagi na „wielkość” projektów, lub też przeznaczenia na zadania o charakterze ogólnomiejskim i na zadania o charakterze dzielnicowym.

PODSUMOWANIE

Efekty wprowadzenia budżetu obywatelskiego są dość oczywiste, mowa o efektach politycznych, efektach ekonomicznych (zmiana alokacji środków budżetowych w kierunku inwestycji przyczyniających się do poprawy warunków życia), efektach społecznych (postrzeganie swojej roli w procesie decyzyjnym), jak również efektach edukacyjnych (wiedza na temat mechanizmu partycypacyjnego).

We wszystkich koncepcjach wdrażania zarządzania procesowego kluczowe jest projektowanie i wdrażanie procesów organizacyjnych oraz ich nadzór i doskonalenie. Budżet obywatelski zobowiązuje władze lokalne do ciągłego zwiększania wiedzy mieszkańców w zakresie możliwości współdecydowania we wspólnym obszarze zarządzania, jest zatem narzędziem pozwalającym na stymulowanie rozwoju

społecznego za pomocą partycypacji mieszkańców, gdzie typowym procesem jest wykształcenie w ich życiu lokalnej wspólnoty.

Budżet obywatelski pokazuje konkretne możliwości stworzenia przestrzeni decyzyjnej dla mieszkańców. Pozwala on w określony z góry sposób zarządzać zasobami publicznymi. Ze względu na fakt, iż mieszkańcy-wnioskodawcy, oczekują aby realizacja ich projektu była przede wszystkim widoczna, istnieje ryzyko, iż partycypacja społeczna sfinalizuje inwestycje „widoczne”, a nie konieczne.

Należy jednak mieć na uwadze fakt, iż funkcją sektora publicznego, a w dalszej kolejności zarządzania publicznego powinno być budowanie planu stabilizacyjnego i zapewnienie integralności wewnętrznej gospodarki (Piontek, 2016). Analiza badań procesu zarządzania budżetem obywatelskim w wybranych gminach zobrazowała, że przyjęte modele nie są tożsame, zarówno w zakresie proceduralnym, jak i w aspekcie finansowym. Trudno zatem mówić o jednolitym procesie zarządzania budżetem obywatelskim mając przyjęte różne modele proceduralne. Należałoby zatem rozważyć utożsamienie sformułowanych celów i wskaźników, jak również analizę potrzebnych zasobów i dążenie do uzyskania większych rezultatów. Z pewnością należałoby rozważyć strategię stymulowania rozwoju społecznego za pomocą partycypacji społecznej, co więcej należałoby wdrożyć arbitralny model budżetu obywatelskiego, który pozwoliłby na realizację budżetów obywatelskich w różnych gminach w sposób porównywalny, tak aby móc wyróżnić gminę, która w optymalny sposób realizuje przyjętą procedurę budżetu partycypacyjnego.

Obecnie budżet partycypacyjny z pewnością jest narzędziem identyfikacji potrzeb klienta-obywatela. Jego rola w doskonaleniu procesów jest dość istotna, gdyż wpływa na jakość zarządzania procesowego przez sektor publiczny, natomiast sam budżet obywatelski stanowi istotny instrument stymulowania rozwoju społecznego, który wpływa na mierzalny efekt partycypacji społecznej.

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

1. Bugdol, M., Jedynek, P. (2012). *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*. Gliwice: Helion.
2. European Governance (2001). *A White Paper. Commission of the European Communities*, Brussels.
3. Hammer, M., Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute. Warszawa.
4. Hausner, J. (2002). *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego*, w: *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, red. J. Hausner, M. Kukiełka, AE, Kraków, t. II
5. *Innowacyjne metody i narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji w zarządzaniu*, red. A. Kapczyński (2010). WSB Dąbrowa Górnicza.
6. Kęłowski, W. (2013). *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*, Warszawa.
7. Komito, L. (2005). *e-Participation and Governance: Widening the Net*, „The Electronic Journal of e-Government” 3, nr 1.
8. Kostera, M. (1998). *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
9. Koźuch, B., Sułkowski, Ł. (2015). *Instrumentarium zarządzania publicznego*. Warszawa: Difin.
10. Lisiński, M. (2011). *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, Warszawa.
11. Mantey, D. (2013). *Zintegrowane zarządzanie miastami i obszarami metropolitalnymi*, „Infos”, nr 4 (141).
12. Neneman, J. (2011). *Budżet obywatelski. Mieszane uczucia*, „Wspólnota”, nr 27.
13. Nowacka, E.J. (2010). *Samorząd terytorialny jako forma decentralizacji administracji publicznej*. Warszawa: Lexis Nexis.
14. Obłój, K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zachować sukces firmy*, Warszawa.
15. Ohmae, K. (1982). *The mind of the Strategist*, McGraw – Hill Inc, New York.
16. Perechuda, K., Szrednicki, A., Cieśliński, W. (2000). *Zarządzanie procesem jako instrument doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa*, w: *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie*, red. W. Wawak, t. 3, Kraków.

17. Piontek, F., Piotnek, B. (2016). *Teoria rozwoju*. Warszawa: PWE S.A.
18. Putnam, R. D. (1995). *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Warszawa–Kraków, Wydawnictwo Znak.
19. Rostowski, T. (2012). *Fundamenty administracji publicznej*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
20. Sintomer, Y., Herzberg C., Allegretti, G., Röcke, A. (2010). *Learning from the South: Participatory Budgeting Worldwide – an Invitation to Global Cooperation*, Bonn.
21. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tj. Dz. U. z 2018 r. poz. 994 z późn. zm.).
22. Witaszek, Z. (2007). *Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej*, „Zeszyty Naukowe” Akademii Marynarki Wojennej, nr 4 (171).
23. Wojciechowski, E. (2012), *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Warszawa: Difin.
24. Zarządzenie Nr 0050.657.2017 Burmistrza Miasta Cieszyna z dnia 15 listopada 2017 roku w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych z mieszkańcami Cieszyna na temat Budżetu obywatelskiego na 2018 rok.
25. Zarządzenie Nr 148/2018 Burmistrza Miasta Lublińca z dnia 29 czerwca 2018 r. w sprawie realizacji Budżetu Obywatelskiego.
26. Zarządzenie Nr 1839/2018 Prezydenta Miasta Katowice z dnia 2 marca 2018 roku w sprawie określenia zasad harmonogramu realizacji V edycji Budżetu Obywatelskiego w Katowicach.
27. Zarządzenie nr 5537/17 Prezydenta Miasta z 19 grudnia 2017 r. w sprawie procedury budżetu obywatelskiego miasta Gliwice w 2018 r., określające zasady zgłaszania i wyłaniania zadań jednorocznych.

Orientacja aktywności zarządzania marketingowego a działalność operacyjna aptek ogólnodostępnych w Polsce / Orientation of marketing management and operational activities of retail pharmacies in Poland

STRESZCZENIE

Działalność rynkowa aptek ogólnodostępnych, czyli podmiotów świadczących usługi farmaceutyczne finalnemu nabywcy, wzbudza coraz większe zainteresowanie ośrodków naukowych i praktyków biznesu. Atrakcyjność aptecznego rynku farmaceutycznego wynika z dużej dynamiki rozwoju i stosunkowo niskich barier wejścia na rynek, stąd coraz większe zainteresowanie przedsiębiorców w inwestowaniu na rynku aptecznym. Rosnąca liczba aptek ogólnodostępnych przyczyniła się do wzrostu natężenia procesów konkurencyjnych na rynku wymuszając określone sposoby działania – orientacje aktywności aptek. Niniejszy artykuł przedstawia podstawowe rodzaje aktywności aptek ogólnodostępnych w prowadzonej działalności operacyjnej na aptecznym rynku farmaceutycznym. Do kategoryzacji aptek wykorzystano indeks rozumienia i stosowania marketingu, który po dokonaniu modyfikacji posłużył do skonstruowania autorskiego systemu wielowymiarowej oceny rozumienia i stosowania marketingu w aptece.

SŁOWA KLUCZOWE: aktywność rynkowa, apteka ogólnodostępna, orientacja aktywności, zarządzanie, marketing, rynek farmaceutyczny.

ABSTRACT

The market activity of retail pharmacies, i.e. facility providing pharmaceutical services to the final customer, arouses growing interest of research centers and business practitioners. The attractiveness of the pharmaceutical market results from the high dynamics of development and relatively low barriers to entry, hence the growing interest of entrepreneurs in investing in the pharmacy market. The growing number of retail pharmacies has contributed to the increase in the intensity of competitive processes on the market by forcing specific models of action – orientations of pharmacies' activity. This article presents the basic types of activity of retail pharmacies in their operating activity on the pharmaceutical market. An comprehension and marketing application index was used to categorize pharmacies, which after the modification was used to construct an authorial system of multidimensional assessment of comprehension and marketing application in a pharmacy.

KEY WORDS: market activity, retail pharmacy, orientations of activity, management, marketing, pharmaceutical market.

JEL CLASSIFICATION: D22, I11, L10, L21, L22, M31

1. WPROWADZENIE

Funkcjonowanie apteki ogólnodostępnej na rynku farmaceutycznym jest oparte na swobodzie działalności gospodarczej i wolnej konkurencji. Apteki jako placówki ochrony zdrowia publicznego realizują podstawowy aspekt działalności, jakim jest społeczny system świadczenia usług farmaceutycznych, natomiast jako zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej realizują równoległe cele komercyjne. Tak szeroki zakres prowadzonej działalności operacyjnej wskazuje, że apteka stanowi „unikalną kombinację elementów zawodowego i komercyjnego” (ang. „*unique combination of professional and commercial elements*” – Thorner, 1942).

Rynkowe funkcjonowanie apteki w warunkach wzmożonej konkurencji wymusza przyjęcie określonego sposobu postępowania, który stanowi wypadkową wielu uwarunkowań

wynikających z czynników zewnętrznych (znajdujących się poza przedsiębiorstwem) oraz wewnętrznych (związanych z funkcjonowaniem samego przedsiębiorstwa). Układ tych elementów i ich wzajemne relacje determinują wybór najskuteczniejszego wariantu działania spośród możliwych sposobów, często nazywanych orientacjami działania przedsiębiorstwa (Garbarski, 2011b). Każda orientacja aktywności przedsiębiorstwa warunkuje przyjęcie odpowiedniego trybu prowadzonej działalności operacyjnej, co przekłada się bezpośrednio na implementację określonych rozwiązań w zakresie działalności marketingowej. Specyfika procesu świadczenia usług farmaceutycznych determinuje wybór jednej z dwóch podstawowych orientacji aktywności apteki – orientacji sprzedażowej albo orientacji rynkowej. Przedmiotowe ograniczenie wynika z zadań apteki i katalogu usług farmaceutycznych, które zostały jasno określone przez ustawodawcę w systemie prawa farmaceutycznego. Apteki, jako placówki ochrony zdrowia publicznego nie produkują

(wykonują) własnych produktów markowych, lecz dystrybuują produktami przedsiębiorstw farmaceutycznych. Stąd nie mogą przyjąć orientacji produkcyjnej lub produktowej.

Celem artykułu jest zbadanie, jaka orientacja aktywności dominuje wśród podmiotów świadczących usługi farmaceutyczne, co pozwoli określić, w jaki sposób i w jakim zakresie dokonano harmonizacji celów społecznych (ochrona zdrowia publicznego) z celami *stricte* komercyjnymi. Pozwoli to na identyfikację kierunków zmian misji i orientacji aptek oraz umożliwi wskazanie, jak zmienia się rola farmaceuty w procesie świadczenia usług farmaceutycznych.

2. ORIENTACJE AKTYWNOŚCI (ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO) PRZEDSIĘBIORSTW A ORIENTACJE AKTYWNOŚCI APTEK

Dokonując analizy literatury przedmiotu zauważyć należy, że w środowisku naukowym ciągle toczy się dyskusja na temat różnorodności typologii orientacji aktywności przedsiębiorstw. Niemniej jednak w praktyce wyróżnia się cztery podstawowe orientacje działania: produkcyjną, produktową, sprzedażową (dystrybucyjną), rynkową (marketingową) (Armstrong i Kotler, 2012). Niekiedy wyodrębnia się dodatkowo orientację społeczną, (ang. *social orientation*), holistyczną (ang. *holistic orientation*), oraz orientację na uczenie się (lub wiedzę – ang. *learning orientation*), na przedsiębiorczość (ang. *entrepreneurial orientation*) i na pracowników (ang. *employee orientation*). Można również wyodrębnić typy orientacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem suborientacji wewnętrznej – na własne zasoby (produkcyjna, sprzedażowa, marketingowa, na inne funkcje wewnętrzne) i zewnętrznej – na otoczenie (rynkowa: na konsumenta, pośrednika handlowego, konkurenta, dostawcę oraz strategiczna: społeczna, ekologiczna, na inne elementy makrootoczenia) (Niestrój, 2005). Wielość typologii wskazuje na dużą rozbieżność stanowisk w literaturze przedmiotu, co przy jednoczesnym niedoborze opracowań o charakterze empirycznym utrudnia dokonanie precyzyjnej klasyfikacji orientacji aktywności (zarządzania marketingowego) przedsiębiorstw. Niemniej jednak najbardziej dominującym systemem klasyfikacji rodzaju aktywności, który najbliższe przystaje do rzeczywistości funkcjonowania przedsiębiorstw jest typologia oparta o cztery podstawowe orientacje działania: produkcyjną, produktową, sprzedażową (dystrybucyjną), rynkową (marketingową).

Orientacja produkcyjna opiera się na założeniu, że „konsumentom będą preferowali produkty, które są łatwo dostępne i na które je stać, w związku z tym firma powinna skoncentrować się na efektywności procesów produkcji i dystrybucji” (Armstrong i Kotler, 2012). Filozofia ta może być w niektórych sytuacjach skuteczna, jednak stanowi zawężenie pola widzenia do własnych działań przedsiębiorstwa, co może prowadzić do tzw. krótkowzroczności marketingowej – firma traci z oczu właściwy cel – zaspokajanie potrzeb klientów i budowanie relacji.

Orientacja produktowa, niekiedy zwana orientacją technologiczną lub innowacyjną, występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwa wdrażają nowe pomysły, produkty i procesy, w celu

dokonania inwestycji w przywództwo technologiczne i wysoką jakość produktów (Grinstein, 2008). Celem orientacji społecznej jest utrzymanie lub polepszenie dobrobytu konsumenta i społeczeństwa w oparciu o założenie, że „organizacja powinna określić potrzeby, pragnienia i interesy rynku docelowego, a następnie dostarczać pożądanego zadowolenia w sposób bardziej skuteczny i wydajny, niż konkurencja” (Kotler, Armstrong, Saunders i Wong, 2002). Orientacja holistyczna nawiązuje do holizmu, czyli koncepcji głoszącej, że całości nie da się sprowadzić do sumy części i wszystko ma znaczenie, stąd konieczne jest spojrzenie w szerokiej perspektywie (z uwzględnieniem czterech zasadniczych komponentów: marketingu relacji, marketingu zintegrowanego, marketingu wewnętrznego i marketingu dokonań). Orientacja ta opiera się na „rozwijaniu, projektowaniu i wdrażaniu programów marketingowych, procesów i działań, które uwzględniają szerokie ujęcie i wzajemne zależności” (Kotler i Keller, 2012).

Orientacja na uczenie się (wiedzę) jest ukierunkowana na odkrywanie wiedzy w organizacji, aby lepiej komunikować się z otoczeniem, zaś orientacja na przedsiębiorczość odzwierciedla skłonność przedsiębiorstw do ponoszenia ryzyka w dążeniu do innowacyjności, co pozwala firmom osiągać zyski na pojawiających się okazjach, prowadząc do powstawania nowych produktów i organizacyjnego wzrostu. Natomiast orientacja na pracowników koncentruje się na wewnętrznych zasobach ludzkich, zadowoleniu pracowników i interesariuszy. Przedsiębiorstwa zorientowane na pracowników prowadzą działalność operacyjną w oparciu o decentralizację procesu decyzyjnego, inwestycję w rozwój pracowników oraz kierują się odpowiedzialnością, albowiem zdają sobie sprawę, że tylko zadowoleni, zmotywowani i oddani pracownicy są w stanie pozyskać lojalnych klientów (Grinstein, 2008).

Tak szeroki zakres podziału orientacji aktywności przedsiębiorstw nie ma bezpośredniego przełożenia na orientację aktywności aptek, których prowadzenie działalności operacyjnej ogranicza się zwykle do realizacji podstawowych funkcji: zaopatrywania w produkty, dystrybucji, sprzedaży i marketingu¹. Apteki ogólnodostępne jako szczególny rodzaj przedsiębiorstw, funkcjonujące w ramach społecznego systemu ochrony zdrowia publicznego, w realizacji procesu świadczenia usług farmaceutycznych mogą przyjąć jedną z dwóch podstawowych orientacji aktywności: orientację sprzedażową (dystrybucyjną) oraz rynkową (marketingową). Wynika to nie tyle ze specyfiki prowadzonej działalności, lecz z rygorystycznego systemu uwarunkowań prawnych. W ustawie Prawo farmaceutyczne ustawodawca precyzyjnie zdefiniował przeznaczenie aptek ogólnodostępnych wskazując, że przeznaczone są do (ustawa Prawo farmaceutyczne, 2001, art. 86–87):

1. Zaopatrywania ludności w produkty lecznicze, leki apteczne, leki recepturowe, wyroby medyczne i następujące artykuły sprzedawane na wydzielonych stoiskach:

¹ Istnieje wiele klasyfikacji podziałów orientacji aktywności przedsiębiorstw, jednak nie sposób ich wszystkich przedstawić i scharakteryzować. Dla potrzeb analizy za punkt wyjścia przyjęto klasyfikację rodzaju aktywności (orientacji zarządzania marketingowego) G. Armstronga i Ph. Kotlera (Armstrong i Kotler, 2012), która w sposób najbardziej precyzyjny oddaje rzeczywisty tryb funkcjonowania rynkowego przedsiębiorstwa.

- wyroby medyczne,
 - produkty lecznicze przeznaczone wyłącznie na eksport, posiadające pozwolenie na dopuszczenie do obrotu,
 - środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego,
 - suplementy diety, w rozumieniu przepisów o bezpieczeństwie żywności i żywienia,
 - środki kosmetyczne z wyłączeniem kosmetyków przeznaczonych do perfumowania lub upiększania,
 - przedmioty do pielęgnacji niemowląt i chorych,
 - środki spożywcze zawierające w swoim składzie farmakopealne naturalne składniki pochodzenia roślinnego,
 - środki dezynfekcyjne stosowane w medycynie, posiadające wymagane prawem atesty lub zezwolenia, pod warunkiem, że ich przechowywanie i sprzedaż nie będą przeszkadzać podstawowej działalności apteki.
2. Wykonywania następujących czynności – świadczenie usług farmaceutycznych, obejmujących:
- wydawanie produktów leczniczych i wyrobów medycznych, określonych w odrębnych przepisach,
 - sporządzanie leków recepturowych w terminie nie dłuższym niż 48 godzin od złożenia recepty przez pacjenta, a w przypadku recepty na lek recepturowy zawierający środki odurzające lub oznaczonej „wydać natychmiast” – w ciągu 4 godzin,
 - sporządzenie leków aptecznych,
 - udzielanie informacji o produktach leczniczych i wyrobach medycznych,
3. Wydawania na podstawie recepty lekarza weterynarii produktów leczniczych lub leków recepturowych przeznaczonych dla ludzi, które będą stosowane u zwierząt.

Dodatkowo zakres usług farmaceutycznych został uzupełniony w ustawie o izbach aptekarskich poprzez wskazanie egzemplarycznego katalogu usług farmaceutycznych, które polegają w szczególności na (ustawa o izbach aptekarskich, 1991, art. 2a):

- sporządzaniu i wytwarzaniu produktów leczniczych,
- ocenianiu jakości leków recepturowych, leków aptecznych i leków gotowych,
- wydawaniu produktów leczniczych i wyrobów medycznych, wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro, wyposażenia wyrobów medycznych, wyposażenia wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro oraz aktywnych wyrobów medycznych do implantacji, będących przedmiotem obrotu w aptekach, działach farmacji szpitalnej i hurtowniach farmaceutycznych,
- sporządzaniu leków recepturowych i leków aptecznych w aptekach,

- sprawowaniu nadzoru nad wytwarzaniem, obrotem, przechowywaniem, wykorzystaniem i utylizacją produktów leczniczych i wyrobów medycznych, w tym rezerwami państwowymi,
- udzielaniu informacji i porad dotyczących działania i stosowania produktów leczniczych i wyrobów medycznych, będących przedmiotem obrotu w aptekach i hurtowniach farmaceutycznych,
- sprawowaniu opieki farmaceutycznej polegającej na dokumentowanym procesie, w którym farmaceuta, współpracując z pacjentem i lekarzem, a w razie potrzeby z przedstawicielami innych zawodów medycznych, czuwa nad prawidłowym przebiegiem farmakoterapii w celu uzyskania określonych jej efektów poprawiających jakość życia pacjenta,
- kierowaniu apteką, punktem aptecznym, działem farmacji szpitalnej lub hurtownią farmaceutyczną,
- współuczestniczeniu w sprawowaniu nadzoru nad gospodarką produktami leczniczymi, w szczególności w zakładach opieki zdrowotnej,
- współudziale w badaniach klinicznych prowadzonych w szpitalu,
- współudziale w badaniach nad lekiem i monitorowanie niepożądanych działań leków oraz przekazywanie tych informacji właściwym organom,
- przygotowywaniu roztworów do hemodializy i dializy otrzewnowej.

Tak szeroko sformułowane przeznaczenie apteki i zakres zadań obowiązków farmaceuty wyklucza orientacje produkcyjną i produktową i wskazuje na możliwość wyboru jednej z dwóch pozostałych orientacji aktywności: orientacji rynkowej albo sprzedażowej.

2.1. ORIENTACJA SPRZEDAŻOWA APTEKI

Orientacja sprzedażowa apteki stanowi rodzaj rynkowej aktywności oparty na przekonaniu, że konsumenci nie będą kupowali wystarczającej ilości produktów, jeżeli organ prowadzący aptekę nie podejmie działań na dużą skalę związanych ze sprzedażą i promocją. Przedmiotowe przekonanie oparte jest na supozycji zakładającej, że konsumenci bez odpowiedniej zachęty nie kupią odpowiedniej ilości towarów, stąd działalność operacyjna apteki powinna być ukierunkowana na aktywne wykorzystanie wszelkich instrumentów komunikowania się z nabywcami oraz zastosowanie szerokiego spektrum działań sprzedażowych.

Orientacja sprzedażowa apteki przedstawia się w układzie odniesienia „od środka – na zewnątrz”, stawiając za punkt wyjścia swoje zdolności nabywcze (zakupowe) w zestawieniu ze zdolnościami dystrybucyjnymi (dostawczymi) obligatoryjnego pośrednika (hurtowni farmaceutycznej) i produkcyjnymi producenta produktów farmaceutycznych oraz koncentruje się wokół już istniejących produktów, aby, dzięki intensywności działań w zakresie sprzedaży i promocji, osiągnąć zakładane cele operacyjne (wielkość sprzedaży, poziom marży, zyski). Orientacja sprzedażowa koncentruje się na zbyciu produktów w krótkim czasie, bez przykładania

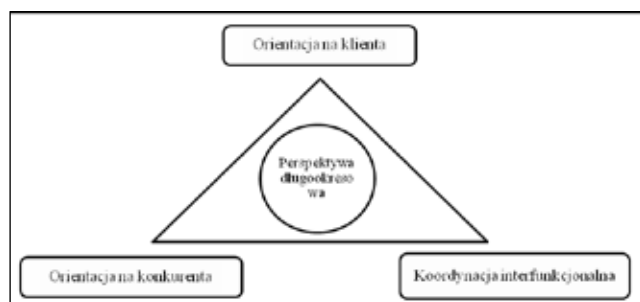
wagi do tego, kto i dlaczego dokonuje zakupu (Żak, 2014). Z tego powodu ten rodzaj aktywności aptek wzbudza wiele kontrowersji natury etycznej z uwagi na trudności w harmonijnym pogodzeniu społecznej misji apteki z priorytetową realizacją *stricte* celów komercyjnych.

2.2. ORIENTACJA RYNKOWA APTEKI

Orientacja rynkowa (marketingowa) stanowi „sposób działania przedsiębiorstwa polegający na podejmowaniu działań, zmierzających do zrozumienia istoty potrzeb nabywców oraz zaspokojenia ich w sposób lepszy, niż czynią to konkurenci” (Garbarski, 2011a). Podmiotowym punktem wyjścia podejmowanych działań jest konsument (finalny nabywca), natomiast przedmiotowym – rynek, a ściślej popyt oraz obecne i przyszłe potrzeby nabywców (Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, 2008).

Orientacja rynkowa apteki przedstawia się w układzie odniesienia „z zewnątrz – do środka” stawiając za punkt wyjścia rynek oraz koncentrując się na identyfikacji potrzeb i oczekiwań klienta, aby, dzięki integracji działań marketingowych, osiągać zakładane cele operacyjne (wartość sprzedaży, poziom marży, zyski), generowane dzięki relacjom z klientami, których podstawę stanowi wartość i satysfakcja nabywcy. Model orientacji rynkowej uwzględni długookresowe relacje pomiędzy suborientacją na klienta i konkurenta oraz koordynacją interfunkcjonalną (rysunek 1).

Rysunek 1. Model orientacji rynkowej



Źródło: Narveri Slater, 1990.

Koordynacja interfunkcjonalna jest powiązana z rozwijaniem działań poszczególnych komórek funkcjonalnych przedsiębiorstwa w celu tworzenia efektywnych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych, zaspokajających potrzeby nabywców i dających im satysfakcję (Garbarski, 2011b).

Aby można mówić o wyodrębnieniu się orientacji rynkowej w aptece ogólnodostępnej należy pokazać, że identyfikuje ona potrzeby i oczekiwania klientów oraz dostosowała swoją strategię w taki sposób, aby zaspokajając potrzeby nabywców w sposób lepszy, niż czynią to konkurenci. Najpierw jednak apteka musi stworzyć system pozyskiwania, przetwarzania i gromadzenia informacji z rynku o swoich klientach i konkurentach, albowiem bez niego organ prowadzący nie będzie w stanie formułować i wdrażać efektywnych decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym. Ważnym elementem jest również powszechne zaangażowanie personelu fachowego (kierownika apteki, farmaceutów, techników farmaceutycznych) i wspierającego (menedżerów, specjalistów ds. zakupów, marketingu i sprzedaży) w proces formułowania strategii apteki na wszystkich jego etapach (planowania,

organizacji, implementacji i kontroli). Pozwoli to na osiągnięcie efektywności operacyjnej poprzez integrację funkcji zaopatrywania (zakupów), sprzedaży (świadczenia usług farmaceutycznych), marketingu (komunikacji marketingowej) w oparciu o zasadę: właściwy produkt, we właściwym czasie, o właściwej cenie, przy właściwej ilości, we właściwym miejscu.

3. WIELOWYMIAROWA OCENA ROZUMIENIA I STOSOWANIA MARKETINGU W APTECE NA PODSTAWIE BADANIA EMPIRYCZNEGO

Wybór jednej z dwóch podstawowych rodzajów orientacji aktywności (orientacja sprzedażowa vs orientacja rynkowa) wynika ze specyfiki realizacji procesu świadczenia usług farmaceutycznych. Apteki jako placówki oferujące swoim klientom różnorodną gamę produktów leczniczych i wyrobów medycznych w zasadzie nie dystrybuują swoimi wyprodukowanymi markowymi produktami, stąd nie mogą wybrać do realizacji swoich celów orientacji produkcyjnej oraz produktowej (apteki nie mają wpływu na proces produkcyjny w przedsiębiorstwach farmaceutycznych). Spowodowane jest to również prawnie zdefiniowanym usługowym charakterem apteki, choć zauważyć należy, że część świadczonych usług farmaceutycznych jest ściśle powiązana ze sporządzaniem, wytwarzaniem tzw. leków recepturowych i aptecznych. Nie stanowią one jednak istotnego segmentu w portfolio usług farmaceutycznych i coraz częściej są zastępowane przez standaryzowane produkty oferowane przez przedsiębiorstwa farmaceutyczne (producentów leków). Wynika to z ewolucji misji aptek, które w wyniku postępu technologicznego i rozwoju nowych generacji produktów leczniczych zmieniły swój profil działalności. Aptekarze w coraz mniejszym stopniu wytwarzają leki, zajmując się przede wszystkim sprzedażą „gotowych” produktów i profesjonalnym doradztwem z zakresu farmakologii.

3.1. METODYKA BADANIA EMPIRYCZNEGO

W celu dokonania rozróżnienia rodzaju orientacji aktywności apteki zastosowano zmodyfikowany indeks rozumienia i stosowania marketingu, umożliwiający stworzenie systemu wielowymiarowej oceny znajomości zasad oraz aktywności w zakresie marketingu². Istotą indeksu jest wielowymiarowa, ważona ocena znajomości zasad oraz aktywności przedsiębiorstw w marketingu. Poszczególnym kategoriom przypisano punkty „wyrażające wagę danego wymiaru

2 Koncepcja indeksu rozumienia i stosowania marketingu została stworzona przez pracowników naukowych Katedry Rynku i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w związku ze złożonością i wielowymiarowością marketingu oraz z pojawianiem się w przestrzeni działań marketingowych następujących błędów: 1. braku jednoznaczności rozumienia przez badaczy i badanych podstawowych pojęć: marketing, orientacja rynkowa, działania marketingowe, instrumenty marketingowe, itp.; 2. subiektywnej oceny, dokonywanej przez osoby badane, dotyczącej głębokości orientacji rynkowej przedsiębiorstwa i zakresu realizowanych działań marketingowych; 3. deklaracyjnego charakteru badań, trudnego do zweryfikowania bez głębszych studiów faktograficznych, realizowanych w badanych przedmiotach; 4. skłonności badanych osób (zwłaszcza menedżerów odpowiadających za działania marketingowe) do zawyżania oceny tych działań w porównaniu z faktycznie realizowanym ich zakresem i poziomem (Taranko, 2009).

Tabela 1. Wielowymiarowa ocena rozumienia i stosowania marketingu w aptece

Lp.	Wskaźniki wielowymiarowej oceny rozumienia i stosowania marketingu	Wartość wskaźnika (pkt)
I	Rozpoznawanie oczekiwań i potrzeb klientów	3
1.	Potrzeby klienta stanowią punkt wyjścia podejmowanych przez naszą aptekę działań	0,5
2.	Regularnie przeprowadzamy badania odnośnie oczekiwań i potrzeb naszych klientów w kontekście działania naszej apteki	1
3.	W naszej aptece dzielimy klientów na poszczególne grupy (segmenty) i do nich dostosowujemy naszą ofertę rynkową	1
4.	W naszej aptece potrzeby klienta są identyfikowane i zaspokajane bez uszczuplenia wpływów ze sprzedaży	0,5
II	Prowadzenie działań reklamowych lub PR, stosowanie promocji sprzedaży	2
5.	W trosce o naszych klientów zawsze informujemy o naszych aktualnych promocjach cenowych	0,1
6.	W ramach programu lojalnościowego oferujemy naszym stałym klientom dodatkowe korzyści związane z zakupami w naszej aptece	0,2
7.	Przyjmujemy zamówienia na nasz asortyment przez telefon	0,2
8.	Dostarczamy produkty bezpośrednio do domu klienta	0,2
9.	Sporządzamy leki recepturowe w ciągu 30 min., o ile technologia wytwarzania na to pozwoli	0,2
10.	Oferujemy naszym klientom bezpłatnie pomiar ciśnienia krwi	0,1
11.	Oferujemy naszym klientom bezpłatnie pomiar masy ciała	0,1
12.	Oferujemy naszym klientom bezpłatnie pomiar wzrostu	0,1
13.	Oferujemy naszym klientom bezpłatnie pomiar tkanki tłuszczowej	0,1
14.	Oferujemy naszym klientom możliwość obliczenia współczynnika BMI	0,1
15.	Cyklicznie organizujemy dla naszych klientów badanie densytometryczne kości	0,3
16.	Cyklicznie organizujemy dla naszych klientów dermo-konsultacje	0,3
III	Polityka cenowa dostosowana do kosztów	1
17.	Ceny naszych produktów (z wyłączeniem leków refundowanych) są ustalane tak, aby zapewnić rentowność apteki	0,3
18.	W działaniach naszej apteki kierujemy się głównie maksymalizacją sprzedaży	0,3
19.	W naszej aptece maksymalizacja sprzedaży odbywa się kosztem identyfikacji i zaspokajania potrzeb klienta	0,4
IV	Polityka cenowa dostosowana do możliwości nabywczych klientów	2
20.	Stosujemy politykę rabatową dla stałych klientów	0,5
21.	Oferujemy dodatkowy rabat dla seniorów	0,5
22.	Oferujemy dodatkowy rabat na produkty dla niemowląt i dzieci	0,5
23.	Jesteśmy postrzegani w okolicy jako „tania apteka”	0,5
V	Wspieranie popytu na usługi świadczone w aptece	1
24.	Eksponując towar stosujemy metodę „powielania twarzy” (multifacing)	0,1
25.	Towar w naszej aptece jest ułożony kategoriami (stosujemy category management)	0,3
26.	W naszej aptece realizacja celów społecznych jest ważniejsza, niż realizacja celów komercyjnych	0,2
27.	Posiadamy szeroki asortyment produktów leczniczych, aby zapewnić klientom realizację zamówienia przy pierwszej wizycie	0,4
VI	Dbłość o poziom satysfakcji klientów	3
28.	Szczegółowo informujemy klienta o wpływie oferowanych produktów leczniczych i suplementów diety na jego stan zdrowia	0,6
29.	Szczegółowo informujemy klienta o skutkach ubocznych sprzedawanych produktów leczniczych	0,6
30.	Informujemy klienta o tańszych zamiennikach zawsze, gdy takowe występują	0,6
31.	W sytuacji braku asortymentu zamawiamy produkty lecznicze, wyroby medyczne i inne produkty, aby klient mógł je odebrać następnego dnia	0,3
32.	Udzielamy porad terapeutycznych nie podważając autorytetu lekarza	0,3
33.	W naszej aptece przeprowadzane są regularne badania jakości obsługi klienta	0,3
34.	Regularnie przeprowadzamy badania satysfakcji naszych klientów	0,3
VII	Ocena atutów i słabości konkurentów	2
35.	Regularnie przeprowadzamy badania poziomu cen konkurencji	0,5
36.	Systematycznie oceniamy atuty i słabości naszych konkurentów	0,5
37.	Głównym sposobem konkurowania naszej apteki jest polityka wysokiej jakości obsługi klienta	0,5
38.	Głównym sposobem konkurowania naszej apteki jest polityka niskich cen	0,5
VIII	Kierowanie się zachowaniami konkurentów	2
39.	Ceny naszych produktów są wyższe od cen w konkurencyjnych aptekach	1
40.	Nasza apteka w niewielkim stopniu kieruje się zachowaniami konkurentów	1
IX	Wpływ personelu na świadczenie usług w aptece	2
41.	W naszej aptece personel farmaceutyczny ma duży wpływ na świadczone usługi	1
42.	W naszej aptece osoby odpowiedzialne za marketing mają duży wpływ na świadczone usługi	1
X	Wykorzystywanie badań marketingowych	1
43.	Wyniki badań marketingowych są wykorzystywane przede wszystkim przez osoby zajmujące się marketingiem	0,5
44.	W naszej aptece personel farmaceutyczny nie jest informowany o wynikach badań marketingowych prowadzonych przez aptekę	0,5
XI	Stosunek do marketingu	1
45.	W naszej aptece marketing wspomaga proces świadczenia usług farmaceutycznych	0,5
46.	W naszej aptece jest wyznaczona osoba, która zajmuje się marketingiem	0,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Taranko, 2009.

aktywności” przedsiębiorstwa w „całościowym rozumieniu systemu marketingu” (Taranko, 2009).

Modyfikacja przedmiotowego indeksu nawiązuje do koncepcji opracowanej przez pracowników Katedry Rynku i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (koncepcja pierwotna) i dodatkowo uwzględnia specyfikę prowadzenia działalności marketingowej na aptecznym rynku farmaceutycznym, wynikającą z równoległej realizacji celów komercyjnych oraz celów społecznych w ramach powszechnego systemu ochrony zdrowia publicznego. Wykorzystane zostały wartości punktowe wskaźników (wag) z 8 kategorii stwierdzeń opracowanych w pierwotnej koncepcji (I-V, VII-VIII, X). Wartość kategorii VI podwyższono do 3 pkt (w wersji pierwotnej wartość wynosiła 2 pkt), wartość kategorii IX obniżono do 2 pkt (w wersji pierwotnej wartość wynosiła 3 pkt), a wartość kategorii XI obniżono do 1 pkt (w wersji pierwotnej wartość wynosiła 3 pkt)³. Poszczególne wagi (wartości wskaźnika) odpowiadające konkretnym 46 stwierdzeniom w ramach każdej z 11 kategorii wskazanych przez respondentów na podstawie danych z kwestionariusza ankiety zostały opracowane według koncepcji własnej autora, opartej na merytorycznym rozeznaniu ważności poszczególnych stwierdzeń (Żak, 2014 – tabela 1).

Konstrukcja indeksu rozumienia i stosowania marketingu bazuje na możliwości dokonania klasyfikacji przedsiębiorstw do trzech grup: pierwsza grupa o niskiej wartości indeksu (0–19 pkt), druga grupa o średniej wartości indeksu (20–29 pkt) i trzecia grupa o wysokiej wartości indeksu (30–40 pkt). Przyporządkowanie wskazanym przedziałom określonego rodzaju aktywności (rynkowa vs marketingowa) zostało dokonane w wyniku gruntownej analizy poszczególnych stwierdzeń. Dla aptek o orientacji sprzedażowej przypisano niską wartość indeksu, natomiast dla aptek o orientacji rynkowej – średnią i wysoką. Przyporządkowanie orientacji rynkowej dwóch przedziałów wartości indeksu wynika z charakteru wskaźników i przypisanej im wartości.

W badaniach wzięło udział 270 farmaceutów (w tym 50 kierowników aptek, 60 zastępców kierowników aptek). Respondenci w badaniu przeprowadzonym w okresie od września do grudnia 2018 r. wyrażali swoją opinię w kwestionariuszu ankiety w następującej skali: zdecydowanie tak, raczej tak, nie wiem, raczej nie, zdecydowanie nie. Kwestionariusz ankiety obejmował 74 pytania i składał się z dwóch części. Część pierwsza odnosiła się do rodzajów aktywności w odniesieniu do realizacji celów społecznych i komercyjnych, natomiast w części drugiej respondenci musieli ustosunkować się do podanych stwierdzeń z dotyczących rodzajów aktywności apteki. Odpowiedzi badanych farmaceutów pogrupowano w 11 kategorii (I-XI), zawierających 46 stwierdzeń i dokonano następujących obliczeń, według formuły: za opinię „zdecydowanie tak” – liczba punktów za

dane stwierdzenie x 2, za opinię „raczej tak” – liczba punktów za dane stwierdzenie x 1, w stwierdzeniach III, VIII, X punktowane były opinie negatywne („zdecydowanie nie” – liczba punktów za dane stwierdzenie x 2, „raczej nie” – liczba punktów za dane stwierdzenie x 1 (Taranko, 2009). Maksymalna wartość indeksu wynosi 40 punktów. Na podstawie liczby uzyskanych punktów do celów prowadzonych analiz apteki zostały podzielone na dwie grupy: apteki o orientacji rynkowej – charakteryzujące się wysoką (30–40 pkt) i średnią (20–29 pkt) wartością indeksu rozumienia i stosowania marketingu, apteki o orientacji sprzedażowej – charakteryzujące się niską (0–19 pkt) wartością indeksu rozumienia i stosowania marketingu.

Dobór celowo-kwotowy próby badawczej dla realizacji przyjętych założeń badania empirycznego przeprowadzono na podstawie następujących kryteriów selekcyjnych:

- wybór jednostki podziału administracyjnego (województwa) o:
 - ◆ największej (jednej z największych) liczbie ludności przypadającej na 1 aptekę – województwo warmińsko-mazurskie,
 - ◆ najmniejszej (jednej z najmniejszych) liczbie ludności przypadającej na 1 aptekę – województwo lubelskie,
 - ◆ największej liczbie aptek ogólnodostępnych zarejestrowanych i prowadzących działalność – województwo mazowieckie,
- przeprowadzenie badań na jak największej próbie badawczej,
- przeprowadzenie badań wśród farmaceutów (kierowników aptek).

Do celów analiz przyjęto odniesienie do danych statystycznych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny.

3.2. WYNIKI I WNIOSKI Z PRZEPROWADZONEGO BADANIA EMPIRYCZNEGO

Zastosowanie zmodyfikowanego indeksu rozumienia i stosowania marketingu, dostosowanego do realiów aptecznego rynku farmaceutycznego i uwzględniającego specyfikę procesu świadczenia usług farmaceutycznych, umożliwiło dokonanie podziału badanych aptek ze względu na rodzaj ich orientacji aktywności na apteki o orientacji rynkowej i apteki o orientacji sprzedażowej (tabela 2).

W wyniku przeprowadzonej analizy nie wyodrębniono aptek o wysokiej wartości indeksu (30–40 pkt), jednak udało się wydzielić apteki o średniej wartości indeksu (20–29 pkt), co umożliwiło dokonanie kwalifikacji tych aptek do grupy aptek o orientacji rynkowej. Dużo liczniej reprezentowana jest grupa aptek o orientacji sprzedażowej, a więc apteki w stosunku do których wartość indeksu jest na poziomie niskim (0–19 pkt). Przeprowadzona analiza wyników badań umożliwiła wyodrębnienie 31 aptek o orientacji rynkowej: 16 w województwie mazowieckim, 5 w warmińsko-mazurskim i 10 w lubelskim oraz 239 aptek o orientacji sprzedażowej: 124 w województwie mazowieckim, 55 w warmińsko-mazurskim i 60 w lubelskim.

3 Przedmiotowej modyfikacji wag dokonano w wyniku konsultacji z autorem pierwotnej koncepcji, albowiem koncepcja ta nie uwzględniała specyfiki procesu świadczenia usług farmaceutycznych oraz charakterystyki rynkowego funkcjonowania podmiotów świadczących usługi farmaceutyczne, przez co wyniki mogły znacząco odbiegać od realiów rynkowych aptecznego rynku farmaceutycznego i praktyki aptecznej. Wprowadzone zmiany stanowią autorską koncepcję, opartą na merytorycznym rozeznaniu istoty poszczególnych stwierdzeń oraz empirycznej weryfikacji modelu poprzez przeprowadzenie badań w latach 2011–2012 (por. Żak, 2014).

Tabela 2. Orientacja aktywności aptek – rozkład wartości punktowej indeksu rozumienia i stosowania marketingu

Wartość wskaźnika		Jedn. podziału adm.		Województwo mazowieckie		Województwo warmińsko-mazurskie		Województwo lubelskie		RAZEM	
		N1	%	N2	%	N3	%	N	%		
Wysoka wartość indeksu rozumienia i stosowania marketingu (30-40 pkt)	Orientacja rynkowa	0	11,4	0	8,3	0	14,3	0	31	11,5	
Średnia wartość indeksu rozumienia i stosowania marketingu (20-29 pkt)		16		5		10					
Niska wartość indeksu rozumienia i stosowania marketingu (0-19 pkt)	Orientacja sprzedażowa	124	88,6	55	91,7	60	85,7	239	88,5		
RAZEM		140	100	60	100	70	100	270	100		

N – liczba aptek biorących udział w badaniu;

% – odsetek aptek w odniesieniu do danych GUS (GUS, 2018).

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza wyników badania empirycznego pokazuje, że apteki biorące udział w badaniu empirycznym w ograniczonym zakresie stosują instrumenty marketingowe, ograniczając się do działań związanych z reklamą i promocją sprzedaży oraz PR (73,7% aptek), natomiast praktycznie nie prowadzą rozpoznania oczekiwań i nie identyfikują potrzeb pacjenta (1,1% badanych aptek zadeklarowało, że prowadzi rozpoznawanie oczekiwań i identyfikację potrzeb pacjenta). Pojawiają się elementy polityki cenowej dostosowanej do możliwości nabywcy klienta (17,4% aptek) oraz dbałość o poziom satysfakcji klientów (36,7% aptek), czy kierowanie się zachowaniami konkurentów (32,6% aptek), jednak nadal w bardzo ograniczonym zakresie występuje prowadzenie badań marketingowych (1,1% aptek), jak również wydzielenie osoby zajmującej się kwestiami związanymi z komunikacją marketingową (1,1% aptek). 11,8% aptek koncentruje się na wsparciu popytu na usługi oferowane w aptece, a 28,5% na dostosowaniu polityki cenowej do kosztów funkcjonowania apteki. Niewielki odsetek kumulatywnych wskazań poszczególnych rodzajów aktywności marketingowej wskazuje na dominację orientacji sprzedażowej w aptekach (88,5% aptek).

Dokonując oceny rynkowego funkcjonowania aptek w nawiązaniu do specyfiki obrotu na aptecznym rynku farmaceutycznym zauważyć należy, że tylko orientacja rynkowa pozwala farmaceucie na bezkolizyjne wykonywanie zadań, wynikających z równoległej realizacji celów komercyjnych i celów społecznych w zgodzie z obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami etyki i deontologii zawodowej. Wynika to z jej istoty, albowiem jej celem jest podmiotowe traktowanie klienta i zrozumienie istoty jego potrzeb w celu zaspokojenia ich w sposób lepszy, niż czynią to konkurenci. Taki sam cel przyświecał ustawodawcy, który w systemie prawa farmaceutycznego wyeksponował wymiar społeczny funkcjonowania aptek poprzez precyzyjne wskazanie przeznaczenia i zadań apteki oraz zakresu obowiązków personelu fachowego. Nie można tego odnieść do orientacji sprzedażowej, która opiera się na założeniu, że konsumenci bez odpowiedniej zachęty nie będą kupowali wystarczającej ilości produktów, jeżeli apteka nie podejmie działań na dużą skalę związanych ze sprzedażą i promocją. Już samo oparcie istoty działalności na systemie zachęt jest sprzeczne z prawem farmaceutycznym, a dołączanie do tego kwestii „kupowania wystarczającej ilości produktów” jest sprzeczne z interesem szczególnego rodzaju konsumenta, jakim jest pacjent. Leki bowiem nie stanowią kategorii produktów, które można nabywać w dowolnej ilości dla zaspokajania potrzeb konsumpcyj-

nych. Ich stosowanie wynika z konieczności życiowej i często wiąże się z występowaniem skutków ubocznych i negatywnych interakcji (przypadkowych lub zamierzonych). Jeżeli się weźmie pod uwagę, że celem orientacji sprzedażowej jest zbycie produktów w krótkim czasie, bez przykładania wagi do tego, kto i dlaczego dokonuje zakupu, to zauważyć należy, że nie jest to działanie zgodne z oczekiwaniami klienta i jego interesem. Stąd zasadne wydaje się oparcie działalności operacyjnej apteki na orientacji rynkowej, albowiem inna alternatywa jest sprzeczna z zasadą *primum non nocere*.

4. PODSUMOWANIE

Efektywne prowadzenie działalności operacyjnej na aptecznym rynku farmaceutycznym jest ściśle powiązane z harmonijną realizacją celów komercyjnych i społecznych. Znaleźnieniu „złotego środka” pomiędzy wymiarem ekonomicznym i społecznym może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej apteki, o ile umiejętnie zostaną wykorzystane jej atuty. Orientacja rynkowa pozwala na szybkie osiągnięcie dojrzałości operacyjnej, ponieważ umożliwia integrację funkcji zaopatrywania (zakupów), sprzedaży (świadczenia usług farmaceutycznych), marketingu (komunikacji marketingowej) w celu identyfikacji potrzeb nabywców oraz zaspokojenia ich w sposób lepszy, niż czynią to konkurenci. Idea orientacji rynkowej pozwala na harmonizację celów społecznych (ochrona zdrowia publicznego) z celami *stricte* komercyjnymi, bez uszczerbku dla interesu pacjenta, co nie będzie możliwe w przypadku zastosowania orientacji sprzedażowej.

Dominacja w praktyce aptecznej orientacji sprzedażowej stanowi pochodną tradycyjnej i historycznej funkcji handlowej apteki, która na przestrzeni setek lat ewoluowała od straganu, poprzez kramy apteczne, aż do placówki ochrony zdrowia publicznego. Postęp technologiczny przyczynił się do zmiany sposobów wytwarzania leków. Funkcja aptekarza coraz częściej sprowadzana jest do roli „leko-podawcy”, co stanowi marnotrawstwo jego potencjału. Niewielki odsetek aptek o orientacji rynkowej może wynikać z następujących przesłanek:

- niewystarczającego poziomu wiedzy ekonomicznej wśród farmaceutów, wynikającego z niedostosowania systemu kształcenia farmaceutów do realiów funkcjonowania rynku aptecznego (braku kształcenia z zakresu nauk o zarządzaniu),

- niewłaściwej identyfikacji i interpretacji aktywności marketingowej – niezrozumienia istoty działalności marketingowej wynikającej z błędnego utożsamiania marketingu z reklamą, sprzedażą, zarządzaniem produktem, czy standaryzacją obsługi klienta w oparciu o obligatoryjne (nakazowe) polecenie pacjentom dodatkowego produktu,
- niechęci środowiska farmaceutycznego do marketingu w ogóle, opartej na błędnym utożsamianiu działalności marketingowej z instrumentarium służącym wyłącznie „potęgowaniu sprzedaży dla zysku”,
- restrykcyjnego, choć nieprecyzyjnego, niejasnego i niespójnego systemu polskiego prawa farmaceutycznego, sprzyjającemu nadinterpretacji prawa, utożsamiającym aktywność marketingową z zabronioną działalnością reklamową.

Ochrona obecnego „stanu posiadania” i własnej strefy komfortu utrudnia aptekarzom reorientację swojej działalności w kierunku orientacji rynkowej. Struktura podmiotowa aptecznego rynku farmaceutycznego oraz natężenie procesów konkurencyjnych wymuszają na aptekarzach jednak zastosowanie orientacji rynkowej. Profesjonalne podejście do istoty działalności marketingowej w aptece na bazie budowania wartości w oparciu o relacje z klientami pozwoli zminimalizować sprzeczności wynikające z konfliktu wartości pomiędzy realizacją celów komercyjnych i społecznych.

Redefinicja roli apteki i zadań farmaceuty w systemie ochrony zdrowia publicznego wymaga profesjonalnego podejścia do istoty potrzeb klienta. Podmiotowe potraktowanie potrzeb nabywców usług farmaceutycznych jest ściśle skorelowane z powszechną implementacją opieki farmaceutycznej w praktyce aptecznej. Nie da się jednak tego dokonać opierając działalność operacyjną apteki na orientacji *stricte* sprzedażowej.

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

1. Armstrong, G., Kotler, Ph. (2012). *Marketing. Wprowadzenie*. Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
2. Garbarski, L. (2011a). *Istota marketingu w: L. Garbarski (red.), Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, s. 19–26. Warszawa, PWE.
3. Garbarski, L. (2011b). *Istota marketingu w: L. Garbarski (red.), Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, s. 21–36. Warszawa, PWE.
4. Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2008). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa, PWE.
5. Główny Urząd Statystyczny. (13.07.2018). *Apteki i punkty apteczne w 2017 r.*, file:///C:/Users/user/Desktop/apteki_i_punkty_apteczne_w_2017.pdf, 31.12.2018.
6. Grinstein, A. (2008). *The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis*. „European Journal of Marketing”, 42, (1/2), 115–134.
7. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa, PWE.
8. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2012). *Marketing*. Poznań: Rebis, Pearson Education.
9. Narver, J.C., Slater, S.E. (1990). *The effects of marketing orientation on business profitability*. „Journal of Marketing”, 54 (4), 20-35. DOI: 10.2307/1251757.
10. Niestrój, R. (2005). *Typologia orientacji przedsiębiorstw*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 677, 7–15.
11. Ustawa z dnia 19 kwietnia 1991 roku o izbach aptekarskich, Dz.U. 1991 nr 41 poz. 179 ze zm., art. 2a.
12. Ustawa z dnia 6 września 2001 roku *Prawo farmaceutyczne*, Dz.U. 2001 nr 126 poz. 1381 ze zm.
13. Taranko, T. (2009). *Ocena aktywności marketingowej przedsiębiorstw za pomocą indeksu rozumienia i stosowania marketingu w: R. Niestrój (red.), Tożsamość i wizerunek marketingu*, 164–174. Warszawa, PWE.
14. Thorner, I. (1942). *Pharmacy: The Functional Significance of an Institutional Pattern*. „Social Forces”, 20 (3), 321–328. DOI: 10.2307/3005617.
15. Żak, K. (2014). *Działania marketingowe aptek a uwarunkowania prawne w Polsce*. Niepublikowana dysertacja doktorska. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

Korporacyjne kapitały wysokiego ryzyka typu cvc a innowacyjność przedsiębiorstw / Corporate venture capital and corporate innovation

STRESZCZENIE

Ze względu na coraz większą zmienność oraz nieprzewidywalność rynku w dzisiejszych czasach, przedsiębiorstwa znacznie częściej podejmują działalność mającą na celu wzrost innowacyjności, a tym samym swojej konkurencyjności, przeznaczając szereg nakładów finansowych na ten obszar działalności. Rzadko jednak stosują i posiadają wymierne narzędzia, które pomagają im w realizacji tego zadania, zwłaszcza w Polsce. Sprawne oraz nowoczesne zarządzanie innowacyjną firmą nakazuje bowiem dysponowanie odpowiednimi narzędziami, które można zastosować w praktyce. Celem badawczym publikacji jest zweryfikowanie hipotezy, dotyczącej tworzenia dla przedsiębiorstw przez korporacyjne kapitały wysokiego ryzyka, bezpośredniej wartości pozafinansowej, jaką jest niewątpliwie innowacyjność. W celu zweryfikowania założonej hipotezy, zastosowano metodę badawczą polegającą na przeglądzie dotychczasowego światowego dorobku publikacyjnego oraz badawczego dotyczącego korporacyjnych kapitałów podwyższonego ryzyka oraz analizie ich wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw. Dodatkowo niniejsza publikacja umożliwiła odpowiedź na pytania dotyczące sposobów wzmocnienia innowacyjności przedsiębiorstw oraz ich wagi poprzez niestandardowe, również do niedawna niespotykane w naszym kraju, metody działania przedsiębiorstw. Na koniec zasugerowano potrzebę pogłębienia badań empirycznych potwierdzających lub negujących tworzenie przez korporacyjne kapitały wysokiego ryzyka bezpośredniej wartości finansowej dla przedsiębiorstw inwestujących w przedsięwzięcia typu *venture* oraz potrzebę szerszego stosowania tego typu rozwiązań w naszym kraju.

SŁOWA KLUCZOWE: Kapitały wysokiego ryzyka, Korporacyjne kapitały wysokiego ryzyka, fuzje i przejęcia, rynek kontroli przedsiębiorstw, innowacyjność.

ABSTRACT

Nowadays enterprises are much more likely undertake activities which increase their innovation and thus also competitiveness, allocating a number of financial outlays on this area of activity. This is due to the increasing volatility and unpredictability of the market. However, they rarely use and have measurable tools to help them accomplish this task, especially in Poland. Efficient and modern management of an innovative company requires appropriate tools, which can be used in practice. The research goal of the publication is to verify the hypothesis concerning the creation by corporate venture capital a direct non-financial added value for enterprises which is undoubtedly innovation. In order to verify the assumed hypothesis, a research method was applied based on a review of the current global scientific publication and research output on corporate *venture capital*. Also, an analysis of their impact on the innovativeness of enterprises was done. In addition, this publication allows to answer set questions about ways and importance to strengthen the innovativeness of enterprises through non-standard business methods which until recently were unparalleled in our country. Finally, it was suggested the need to deepen empirical research confirming or denying the creation by corporate venture capital direct financial added value for enterprises investing in *venture* activity as well as the need for wider use of such solutions in our country.

KEY WORDS: Venture Capital, Corporate Venture Capital, Mergers and Acquisitions, Innovation.

JEL CLASSIFICATION: O310 – INNOVATION AND INVENTION: PROCESSES AND INCENTIVES; G340 – MERGERS, ACQUISITIONS, RESTRUCTURING, VOTING, PROXY CONTESTS, CORPORATE GOVERNANCE; G240 - INVESTMENT BANKING; VENTURE CAPITAL, BROKERAGE, RATINGS AND RATINGS AGENCIES.

1. WPROWADZENIE

Sprawnie działający rynek kapitałowy oraz instytucje na nim funkcjonujące należą do ważnych elementów wspierania powstawania i upowszechniania innowacyjności.

Na początku warto zdefiniować używane przez autora pojęcie innowacyjności, które zostało użyte w publikacji. W literaturze przedmiotu obszernie zdefiniowano oraz sklasyfikowano to pojęcie, które głównie nawiązuje do podziału zaproponowanego przez Schumpetera (Schumpeter, 1960) a zostało zaadoptowane przez *Podręcznik Oslo* (MNSiW,

2008). Część autorów skupiła się wyłącznie na innowacjach produktowych, prezentując w przejrzysty i całościowy sposób metodykę przeprowadzenia syntetycznej oceny innowacyjności produktowej przedsiębiorstw (Nawrocki, 2012). Inni skupili się wyłącznie na innowacyjności procesów czy organizacji (Janasz i Kozioł-Nadolna, 2011). Powstały także publikacje (Pilarczyk, 2011) oraz prace naukowe (Szymański, 2013) związane z innowacjami marketingowymi, opisujące ich modele, proces zarządzania czy też narzędzia. W niniejszej publikacji, innowacyjność jest rozumiana szeroko, jako wprowadzenie nowych czy unikalnych rozwiązań zarówno z zakresu produktów, procesów, organizacji jak i marketingu.

Wczesne fazy rozwoju spółek czy też różnego typu badania podstawowe przeważnie są wspierane przez państwo. W późniejszych etapach rozwoju innowacyjności państwo zwykle już nie uczestniczy, tym samym pozwalając rynkowi zweryfikować użyteczność innowacji oraz dopasować ją do potrzeb ostatecznych klientów. Na tym etapie uczestnicy rynku kapitałowego a zwłaszcza kapitały wysokiego ryzyka, stanowiące stosunkowo nową formę inwestycji kapitałowych, odgrywają czy też powinny odgrywać istotną rolę. Szeroko definiowane fundusze *private equity* pomagają bowiem zademonstrować innowacje oraz wprowadzić je na rynek przy braku wsparcia publicznego. Przy czym należy jednak pamiętać, że na wczesnym etapie rozwoju spółek standardowe metody finansowania oferowane przez instytucje finansowe (np. kredyt) są niedostępne, ze względu na wysokie ryzyko inwestycji a tym samym ryzyko niepowodzenia oraz zwrotu z inwestycji. Wsparcie przy pokonaniu tzw. „doliny śmierci” innowacji jest niezmiernie istotne przy *startupach* innowacyjnych. W przypadku dużych firm, sfinansowanie prac badawczych może istotnie poprawić wyniki finansowe w dłuższym okresie.

Nasuwać się jednak następujące pytania: czy przedsiębiorstwa mogą wzmocnić budowanie swojej innowacyjności poprzez inne elementy/formy aniżeli własne zasoby oraz jaka jest ich waga w budowaniu innowacyjności? Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania również pomoże zweryfikować hipotezę badawczą dotyczącą tworzenia dla przedsiębiorstw przez korporacyjne kapitały wysokiego ryzyka wartości dodanej w formie ich większej innowacyjności. W celu odpowiedzi na wyżej wymienione pytania oraz weryfikacji założonej hipotezy, zostanie zastosowana metoda badawcza, polegająca na przeglądzie dotychczasowego światowego dorobku publikacyjnego oraz badań empirycznych, dotyczących korporacyjnych kapitałów podwyższonego ryzyka oraz ich wpływu na budowanie wartości pozafinansowych. Zostanie przedstawiony oraz opisany związek pomiędzy jedną ze specyficznych form budowania innowacji, jakimi są korporacyjne kapitały wysokiego ryzyka (ang. *Corporate Venture Capital*) a innowacyjnością przedsiębiorstw.

2. KORPORACYJNE KAPITAŁY WYSOKIEGO RYZYKA TYPU CVC

We wczesnych latach 90. wzrosło znaczenie korporacyjnych kapitałów wysokiego ryzyka na całym świecie. Pierwsze tego typu podmioty zaczęły się pojawiać w połowie lat 60. a sukcesy takich firm jak Memorex, Raychem czy Digital Equipment w USA spowodowały większe zainteresowanie dużych korporacji tą formą inwestycji. Było to już widoczne na przełomie lat 60. i 70., kiedy to ponad 25% firm z listy „Fortune 500” posiadała własne programy *venture capital* (Gompers, Lerner, 2000). Według amerykańskiego raportu stowarzyszenia inwestorów kapitałowych NVCA, w 2016 roku korporacyjne kapitały wysokiego ryzyka zainwestowały około 30 mld USD w nowe przedsięwzięcia, co stanowiło 44% wszystkich inwestycji *venture capital* w USA. Od 2009 roku można zauważyć też w tym kraju wzrost znaczenia tego typu kapitału w inwestycjach *venture capital* ogółem (z 24% w 2009 roku do 44% w 2016 roku) (NVCA, 2017).

Praktycy, liczne stowarzyszenia kapitałowe¹ jak i również literatura przedmiotu wyróżniają niezależne *venture capital* (ang. *Independent Venture Capital, IVC*) oraz korporacyjne *venture capital* (ang. *Corporate Venture Capital, CVC*) (Lipuma, 2006). Niezależne *venture capital* (IVC) należą do podmiotów *private equity* z dedykowanym kapitałem przeznaczonym na inwestycje, którego jedynym celem jest realizacja oraz maksymalizacja zysku z inwestycji (Gompers i Lerner, 2002). Ich aktywność jest uzależniona od wielu czynników w tym:

- restrykcyjności polityki kredytowej banków,
- sytuacji na giełdach,
- sytuacji na rynku kontroli przedsiębiorstw,
- cykli gospodarczych,
- zmienności rynków aktywów niepublicznych.

Pomimo dynamicznie rozwijającego się rynku *venture capital*, inwestycje te rzadko kiedy można uznać za efektywne, co jest spowodowane wieloma czynnikami, między innymi takimi jak: wysokie ryzyko inwestycji oraz źle przeprowadzone inwestycje, problemy z wyjściem czy nierzadko niskie wyceny przedsiębiorstw. Inwestycje niezależnych *venture capital* są zatem inwestycjami samodzielnymi, z dedykowanymi budżetami oraz obciążone niezmiernie dużym ryzykiem inwestycyjnym. Są one zarządzane przez niezależnych menadżerów a głównym celem działania tego typu podmiotów jest cel finansowy, czyli zysk dla inwestorów uzyskany po z góry założonej stopie zwrotu.

Korporacyjne *venture capital* (CVC) w przeciwieństwie do niezależnych *venture capital* to podmioty, które są kontrolowane lub są własnością przedsiębiorstw, a ich cele bardzo często zależą od strategii korporacji, do której przynależą (Maula, Autio i Murray, 2005). Różnice między tymi dwiema formami *venture capital* zostały przedstawione w poniższej tabeli 1.

Tabela 1. Różnice między IVC a CVC

	CVC	IVC
Podstawowy cel istnienia	Eksploracja rynku w kierunku poszukiwania innowacji	Maksymalizacja zysku
Samodzielność funkcjonowania	Podmioty zależne funkcjonujące w grupie kapitałowej	Możliwość istnienia samodzielnego podmiotu VC
Okres działalności	Wynikający z założonej strategii grupy kapitałowej	Wynikający z możliwości pozyskiwania inwestorów
Pochodzenie kapitału	Grupa kapitałowa, środki własne	Inwestorzy zewnętrzni, środki własne
Oczekiwany horyzont zwrotu z inwestycji	Dopuszczalny dług horyzont zwrotu z inwestycji	Szybki
Sposób wynagrodzenia menadżerów	Uzależniony od wyników grupy kapitałowej	Uzależniony od wyników funduszu

Źródło: K. Ćwik, K. Olek, W. Szumowski, *Korporacyjne fundusze wysokiego ryzyka – ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu”, Nr. 2 (31) 2017, str. 73.

1 Np.: NVCA, Invest Europe, PSIK.

Duże przedsiębiorstwa mogą dążyć do tego, aby celem swojego CVC mogła być zarówno kombinacja celów finansowych oraz strategicznych jak i wyłącznie określony cel finansowy lub strategiczny. W ramach celów strategicznych w literaturze dodatkowo podzielono je jeszcze na cele eksploracyjne oraz eksploatacyjne (Schildt, Maula i Keil, 2005). Rysunek 1 pokazuje rozwiniętą klasyfikację celów z perspektywy wartości dla inwestujących w CVC przedsiębiorstw.

Rysunek 1. Wartość strategiczna korporacyjnych venture capital dla przedsiębiorstw

Wartość przedsiębiorstwa inwestującego		
Wartość finansowa	Wartość strategiczna	
Zwrot z inwestycji	Wartość eksploracyjna	Wartość eksploatacyjna
	Wiedza rynkowa	Dostęp do komplementarnych technologii
	Okno na technologie	Lewarowanie własnych technologii
	Opcje	Ekspansja rynkowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.J. Napp, T. Minshall, D. Probert, *External Corporate Venture Capital Investment: Towards a Framework for Capturing and Measuring Strategic Value*, University of Cambridge, Institute for Manufacturing, Mill Lane, Cambridge 2009.

Rozróżnienie pomiędzy eksploracyjną a eksploatacyjną wartością CVC dla przedsiębiorstw pomaga zrozumieć ich jawne oraz niejawnie strategiczne cele inwestycyjne. Wymienione cele eksploatacyjne obejmują wymiary strategicznych zwrotów w przedsiębiorstwie, które prowadzą do większego wykorzystania obecnej wiedzy lub możliwości firmy, na przykład poprzez transfer *know-how*, który jest ściśle związany z obecnym poziomem wiedzy przedsiębiorstwa. Kategoria ta zawiera trzy grupy wartości:

1. Dostęp do komplementarnych technologii – oznacza zdobywanie wiedzy i dostęp do kluczowych technologii. Przedsiębiorstwo może korzystać ze startupów jako zewnętrznego, elastycznego źródła dostarczania wydajnych i nowych technologii. Lewarowanie własnych technologii – czyli stymulowanie popytu na produkt przedsiębiorstwa poprzez dostarczanie komplementarnej technologii dla startupów lub ulepszanie właściwości oraz synergii z produktami startupów. Istniejące technologie mogą być wykorzystywane bardziej efektywnie.
2. Ekspansje rynkowe – poprzez interakcję z przedsięwzięciami portfelowymi przedsiębiorstwa mogą uzyskać dostęp do innych rynków, poprzez dodanie nowych produktów do istniejących kanałów dystrybucji lub wykorzystywanie innych marek.

W przeciwieństwie do wartości eksploatacyjnej, wartość eksploracyjna obejmuje rezultat inwestycji, który prowadzi do nowej wiedzy, informacji oraz możliwości przedsiębiorstwa w stosunku do obecnie posiadanych. Jest ona dzielona na trzy podgrupy:

1. Wiedzę rynkową – oznaczającą monitorowanie rynku oraz ważnych trendów czy identyfikację rynków wschodzących.
2. Okno na technologie – zdobycie możliwości monitorowania technologii w celu zdobycia szerszej wiedzy dotyczącej nowych technologii a także śledzenie rozwoju groźnych lub destrukcyjnych technologii w stosunku dla posiadanej.
3. Opcje – zdobywanie umiejętności zrozumienia siły i słabości dotyczących możliwych przejęć, wychowania kandydatów do przejścia, zmniejszenie ryzyka przy ewentualnym przejściu innych podmiotów.

Trzeba pamiętać, że strategiczną misją CVC jest pomoc w rozwoju i budowaniu firmy matki. Duże przedsiębiorstwa szukają rozwiązań, które pomogą im sprowadzić z zewnątrz innowacyjne pomysły oraz technologie w celu implementacji ich u siebie. Takie posunięcia stanowią pewien standard CVC, który został zbadany przez naukowców wśród amerykańskich, europejskich oraz azjatyckich przedsiębiorstw (Asel, Park i Velamuri, 2015). Większość wysoko innowacyjnych korporacji stawia programy CVC na jednym z pierwszych miejsc wśród wykorzystywanych narzędzi zdobywania innowacji.

Opisując korporacyjne *venture capital* oraz ich wpływ na innowacyjność warto podkreślić, że w literaturze oraz praktyce wyróżniane są dwa modele funkcjonowania ich struktur: wewnętrzne oraz zewnętrzne CVC. Wewnętrzne to takie, gdzie przedsiębiorstwo używając korporacyjnego *venture capital* inwestuje w innowacyjne przedsięwzięcia bezpośrednio ze swojego budżetu, pomimo jego organizacyjnego wydzielenia ze swojej struktury. W takim modelu większość osób zatrudnionych w CVC to osoby pochodzące czy wciąż pracujące w strukturach przedsiębiorstwa. Takie działanie podmiotów inwestycyjnych ma oczywiście swoje wady i zalety. Do wad można zaliczyć wystawienie programu inwestycyjnego na niepewność budżetową, pełną zależność od bieżącej sytuacji finansowej firmy matki, zależność rodzaju inwestycji od bieżącej strategii czy też rozważanie każdej inwestycji (ang. *deal-by-deal basis*) wyłącznie pod kątem jej bieżącej przydatności dla grupy kapitałowej. Naukowcy przeprowadzili również badania na amerykańskich przedsiębiorstwach, z których wynikało, że wewnętrzne CVC są bardziej zależne od fal cykli koniunktury gospodarczej aniżeli te zewnętrzne (Asel, Park i Velamuri, 2015). W przypadku braku wydzielonego budżetu na cele inwestycyjne CVC wydaje się to jednak całkiem zrozumiałe. Do zalet tego typu podmiotu, co zostało również wymienione jako wada, można jednak niewątpliwie zaliczyć pełną kontrolę przedsiębiorstwa nad wyborem inwestycyjnym nowych innowacyjnych przedsięwzięć oraz możliwość podejmowania szybkich decyzji dotyczących ich ewentualnych przejęć. Podczas przeprowadzania badań na amerykańskich przedsiębiorstwach posiadających w swoich strukturach wewnętrzne CVC, naukowcy stwierdzili również, że ten model działania CVC częściej finansuje późniejsze etapy rozwoju *startupów*, gdzie strategiczne korzyści dla przedsiębiorstwa były wyraźniej widoczne. Wewnętrzny CVC wydaje się zatem bardziej adekwatny do stosowania, gdy głównym jego celem jest podporządkowanie strategii przedsiębiorstwa a zwrot z inwestycji jest celem drugorzędym lub nawet nieważnym. Jako przykład wewnętrznego korporacyjnego *venture*

capital można wskazać Intel Capital (CVC amerykańskiego producenta układów scalonych i mikroprocesorów INTEL Corporation), który w latach 1991–2014 zainwestował ponad 11 mld USD w ponad 1400 *startupach* czy też IBM, który od ponad 20 lat operuje swoim funduszem oraz funduszem CVC inwestującym bezpośrednio w innowacyjne przedsięwzięcia (inwestując w maksymalnie 20% ich udziałów) (Asel, Park i Velamuri, 2015).

Zewnętrzny CVC to wydzielony organizacyjnie podmiot, dysponujący ściśle określonym budżetem (wydzielonym w tym celu przez przedsiębiorstwo), podejmujący niezależne decyzje inwestycyjne w celu sprostania celom strategicznym stawianym przez przedsiębiorstwo (znacznie większa elastyczność inwestycyjna w porównaniu do wewnętrznych CVC). Cele stawiane zewnętrznym CVC mogą być zarówno finansowe (lub wyłącznie finansowe) jak i strategiczne. Kadra zarządzająca takiego podmiotu składa się najczęściej z inwestycyjnych profesjonalistów zrekrutowanych z niezależnych *venture capital* oraz funduszy *private equity* (Gaba i Meyer, 2008). Zasady działania są również podobne do IVC. Zarządzają wydziałowymi budżetami, z założeniem okresu inwestycyjnego do 10 lat, koncentrują się na zwrotach z inwestycji a wynagrodzenia zespołu zarządzającego są ściśle powiązane z wynikami. Z racji więc względnej niezależności oraz finansowych motywacji, zewnętrzne CVC chętniej inwestują w przedsięwzięcia innowacyjne przełomowe (ang. *disruptive business*), które mogą powiększyć możliwości biznesowe firmy matki a nawet zagrozić jej głównej działalności. Zewnętrzne CVC mają też większą dowolność w inwestowaniu w przedsięwzięcia innowacyjne, które niekoniecznie muszą być skorelowane z działalnością przedsiębiorstwa. Są też bardziej niezależne od krótkoterminowych celów strategicznych firmy matki. Jako przykład takiego podmiotu można podać BNP Paribas Venture Capital, który został założony w lutym 2018 roku przez francuski bank BNP Paribas, w ramach struktur BNP Paribas Asset Management z wydziałowym budżetem².

3. WPŁYW KORPORACYJNYCH KAPITAŁÓW WYSOKIEGO RYZYKA (CVC) NA INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Przedsiębiorstwa, aby móc zwiększać swój potencjał rynkowy oraz konkurencyjność muszą się nieustannie rozwijać. Mogą to czynić na cztery sposoby: budować zasoby, kupować, współpracować na zasadzie partnerstwa i w końcu prowadzić inwestycje. Wybór sposobu rozwoju zależy od sytuacji rynkowej czy też strategicznych celów firmy, nie mniej dosyć często są one wszystkie po części wykorzystywane. Warto jednak podkreślić, że w przypadku kupna przez przedsiębiorstwo innego podmiotu, przejmuje ono nad nim pełną kontrolę poprzez nabycie większościowego pakietu udziałów. W przypadku inwestycji w inny podmiot, przedsiębiorstwo przejmuje tylko część udziałów (zwykle mniej niż 20%) dostarczając kapitał oraz zasoby strategiczne. Korporacyjne *venture capital* jest swoistym przedłużeniem sposobu rozwoju firm poprzez prowadzenie inwestycji

w sposób systematyczny i zaprogramowany aniżeli doraźny *ad hoc*. CVC oraz ich rola w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw oraz innowacyjności jest dobrze znana w krajach rozwiniętych od dawna.

W USA przez dziesięć lat, tzn. w latach 1997–2007 przeprowadzano badania w branży IT na kilkuset przedsiębiorstwach. Badania polegały na znalezieniu zależności pomiędzy natężeniem konkurencji a wielkością wydatków inwestycyjnych CVC. Po przeprowadzeniu badań zauważono, że firmy działające na konkurencyjnych rynkach prowadzą większe inwestycje w badania i rozwój oraz CVC. Ponadto stwierdzono, że rosnąca konkurencja produktowa prowadzi do automatycznego przechodzenia wewnętrznych wydatków na badania i rozwój w stronę CVC. Takie kroki zauważalne były u liderów technologicznych, czyli spółek ze sporą liczbą patentów w branży IT. Zauważono także, że CVC były dla liderów technologii w branży IT skutecznym sposobem wykorzystania wiedzy z zewnątrz. Badania wykazały również, że CVC prowadzą do znacznie większej liczby wniosków patentowych dla liderów technologii, ale nie mają większego znaczenia dla przedsiębiorstw niebędących w czołówce przedsiębiorstw technologicznych (Kim, Gopal i Hoberg, 2016).

Wpływ CVC na innowacyjność została również zbadana przez międzynarodowy zespół naukowców. Przebadano portfele inwestycyjne CVCs, które były w posiadaniu 40 globalnych producentów sprzętu telekomunikacyjnego. W badaniu tym przeanalizowano warunki, w których portfele korporacyjnych *venture capital* wpływają na wyniki innowacyjności przedsiębiorstw inwestujących. Badanie to pokazało i udowodniło, że szerokie zasoby wiedzy dostępne w portfelach CVCs wpływają istotnie na innowacyjność przedsiębiorstw inwestujących (Wadhwa, Phelps i Kotha, 2016).

W literaturze można także znaleźć analizy, w których próbuje się udowodnić większy wpływ CVC na innowacyjność a niżeli niezależne *venture capital*. I tak w *Corporate Venture Capital, Value Creation, and Innovation*, T.J. Chemmanur, E. Loutschina, oraz X. Tian przeanalizowali, w jaki sposób CVC różnią się od IVC w pielęgnowaniu innowacji w przedsiębiorstwach przez nie wspieranych. Zauważyli, że firmy, w które inwestują CVC osiągają wyższy poziom innowacyjności, mierzony patentem, chociaż są młodsze, bardziej ryzykowne i mniej rentowne niż te, w które inwestują niezależne *venture capital*. Badania naukowców wykazały, że większa innowacyjność firm znajdujących się w portfelu CVC w stosunku do IVC nie było napędzane przez lepszą zdolność selekcji *startupów*. Zamiast tego, wyniki analiz dopasowania skłonności i różnic wskazały, że istnieje znaczący efekt wpływu finansowania *startupów* przez CVC na innowacyjność. Analiza ta ujawniła dwa możliwe mechanizmy, dzięki którym CVC są w stanie lepiej wspierać innowacyjność: dopasowanie technologiczne między firmami macierzystymi CVC a przedsiębiorstwami inwestującymi oraz większą tolerancję CVC na ryzyko w stosunku do IVC (Chemmanur, Loutschina i Tian, 2014).

Także R. Baierl, S. Anokhin, D. Grichnik analizowali wpływ korporacyjnego kapitału podwyższonego ryzyka na innowacyjność. CVC było rozpatrywane jako forma wymuszająca wśród swoich spółek portfelowych pewną formę

² <https://group.bnpparibas/en/press-release/bnp-paribas-launches-investment-fund-support-startups-transforming-financial-services-insurance>, dostęp: 01.12.2018

koopetycji³. Zastosowali oni perspektywę sieciowości, badając wpływ pewnych cech sieciowości (m.in. wspólną aprobata celów, wzajemną koordynację działań) na innowacyjność przedsiębiorstw portfelowych oraz samych CVCs i ich późniejsze wyniki finansowe. Badania były przeprowadzone na korporacyjnych kapitałach podwyższonego ryzyka 162 korporacji działających w różnych branżach w latach 2009–2015. Wynikało z nich, że CVC pozytywnie wpływało na innowacyjność przedsiębiorstw portfelowych. Z kolei innowacyjność była znowu pozytywnie skorelowana z późniejszymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz samych CVCs (Baierl, Anokhin i Grichnik, 2016). Dzięki strategicznemu zarządzaniu swoją pozycją w sieci CVC, przedsiębiorstwa które brały udział w koopetycji zwiększały własną innowacyjność, która prowadziła również do lepszych wyników finansowych uczestników sieci.

Większy wpływ CVCs w porównaniu do niezależnych *venture capital* na innowacyjność przedsiębiorstw zostało także wykazane w badaniach przeprowadzonych przez V. Soutitaris oraz S. Zerbinati. Zidentyfikowali oni osiem praktyk inwestycyjnych przedsiębiorstw, które odróżniają CVC od niezależnych VC oraz mają bezpośrednie przełożenie na innowacyjność. Praktyki te odzwierciedliły:

- instytucjonalną presję korporacji, wobec jednostek CVC na strategiczne dopasowanie i zaangażowanie portfela spółek korporacyjnych *venture capital* w korporację,
- otrzymywanie szansy przez spółki portfelowe CVCs na wykorzystanie cennych zasobów posiadanych przez korporację,
- różnice między programami CVC a niezależnych *venture capital* w podejściu do innowacji (CVC kładły większy nacisk na inwestycje w innowacje przez spółki portfelowe).

Naukowcy w swoich badaniach zauważyli, że korporacyjne *venture capital*, które dostosowały się do norm korporacyjnego przedsiębiorstwa macierzystego, kładły większy nacisk na inwestycje mające charakter innowacyjny niż inwestycje zgodne z normami świata niezależnych *venture capital* (Soutitaris i Zerbinati, 2014).

4. PODSUMOWANIE

W literaturze krajowej jak i zagranicznej oraz dostępnych badaniach empirycznych istnieje wiele dowodów wskazujących na związek podmiotów typu *venture capital* z innowacyjnością. Jednak wszystkie badania dotyczące szczególnego wpływu korporacyjnych *venture capital* na innowacyjność były opracowywane za granicą. Fakt ten nie dziwi, gdyż w Polsce tego typu podmioty to rzadkość. Pojęcie korporacyjnych kapitałów podwyższonego ryzyka oraz ich rola w przedsięwzięciach innowacyjnych jest dobrze znana w krajach rozwiniętych od dawna. W polskiej praktyce gospodarczej podmioty te są czymś zupełnie nowym. Jak można sądzić, opóźnienie to wynika z historycznego braku kapitału polskich przedsiębiorstw. Natomiast przedsiębiorstwa zagraniczne obecne w Polsce przydzieliły swoim spółkom córkom zadanie realizatora poleceń centrali, głównie polegającą na produkcji lub dystrybucji produktów, które zostały wcześniej opracowane przez centrale zagraniczne. W Polsce pierwsze podmioty tego typu zaczęły powstawać od 2015 roku w spółkach energetycznych (np. Tauron Magenta, Enea Innovation, Enspiron z Energii) oraz bankach (np. PKO BP Ventures powstało w 2018 roku). Mają one dać impuls do tworzenia takich jednostek w innych przedsiębiorstwach oraz tym samym zwiększyć znaczenie przedsięwzięć innowacyjnych w gospodarce.

W trakcie badania literatury oraz dostępnych badaniach empirycznych nie znaleziono żadnych dowodów potwierdzających, że korporacyjne kapitały podwyższonego ryzyka (wewnętrzne czy też zewnętrzne) tworzą bezpośrednią wartość finansową dla firmy inwestującej (firmy matki). Wartość ich może być jednak kreowana jako rezultat innych korzyści wynikających z inwestycji, jak na przykład dostęp do nowych technologii (Rossi et al., 2016). Jednak na podstawie przeprowadzonych badań z całą pewnością można potwierdzić stawianą hipotezę dotyczącą wartości dodanej kapitałów wysokiego ryzyka dla przedsiębiorstw budujących swoją innowacyjność. Ciężko jest jednak wciąż określić, jaką mają one wagę w budowaniu innowacyjności, w stosunku do posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, w tym własnych jednostek badawczo-rozwojowych. Wydaje się, że przeprowadzenie tego typu badania mogłyby zwiększyć wartość poznawczą, dotyczącą skali wpływu kapitału podwyższonego ryzyka na innowacyjność przedsiębiorstw. Badania takie, mogłyby stanowić ciekawy drogowskaz dla przedsiębiorstw, które chciałyby wybrać jedną z szybszych dróg osiągnięcia większej innowacyjności, a tym samym przewagi konkurencyjnej.

3 Koopetycja to nowa perspektywa strategiczna dla przedsiębiorstw, której początki na świecie sięgają lat 80. W Polsce pojęcie to funkcjonuje od połowy lat 90. Nazwa ta pochodzi od angielskiego słowa „*coopetition*” i nie ma polskiego odpowiednika. Oznacza ona jednoczesną współpracę i konkurencję między rywalizującymi ze sobą przedsiębiorcami.

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

1. Asel P., Park H.D., Velamuri S.R., *Creating Values through Corporate Venture Capital Programs: The choice between internal and external fund structures*, "The Journal of Private Equity", Winter 2015.
2. Baierl, R., Anokhin, S., Grichnik D., *Coopetition in corporate venture capital: the relationship between network attributes, corporate innovativeness, and financial performance*, "International Journal of Technology Management", Vol 71, Issue 1–2, Inderscience publishers 2016.
3. Chemmanur, T.J., Loutskina, E., Tian, X., *Corporate Venture Capital, Value Creation, and Innovation*, "Review of financial studies", Aug 2014, Vol. 27, Issue 8.
4. Ćwik K., Olek K., Szumowski W., *Korporacyjne fundusze wysokiego ryzyka – ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, „Nauki o Zarządzaniu”, Nr. 2 (31) 2017.
5. Gaba V., Meyer A.D., *Crossing the Organizational Species Barrier: How venture practices infiltrated the information technology sector*, „Academy of Management Journal”, Vol. 51, nr. 5/2008.
6. Gompers, P. A., Lerner, J., *The venture capital cycle*. Cambridge: MIT Press 2002.
7. Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
8. Kim K., Gopal A., Hoberg G., *Does Product Market Competition Drive CVC Investment? Evidence from the U.S. IT industry*, "Information Systems Research, Volume" 27, Issue 2, INFORMS June 2016, Maryland USA.
9. Lipuma A. J., *Independent venture capital, corporate venture capital, and the internationalization intensity of technology-based portfolio firms*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, New York Tom 2, nr 2, czerwiec 2006.
10. Maula, M., Autio, E., Murray, G., *Corporate venture capitalists and independent venture capitalists: What do they know, Who do they know, and should entrepreneurs care?*, „Venture Capital”, 7(1) 2005.
11. Morck R., *Concentrated Corporate Ownership*, University of Chicago Press, Chicago 2000.
12. Napp J.J., Minshall T., Propert D., *External Corporate Venture Capital Investment: Towards a Framework for Capturing and Measuring Strategic Value*, University of Cambridge, Institute for Manufacturing, Mill Lane, Cambridge 2009.
13. Nawrocki T., *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, CeDeWU, Warszawa 2012.
14. Pilarczyk B., *Innowacje w komunikacji marketingowej*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe” nr.9, Kraków 2011.
15. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.
16. Rossi M., Festa G., Solima L., Popa S., *Financing knowledge-intensive enterprises: evidence from CVCs in the US*, „Journal of Technology Transfer”; Indianapolis, Tom 42, nr 2, New York 2016.
17. Schildt H., Maula M.V., Keil T., *Explorative and Exploitative Learning from External Corporate Ventures*, *Entrepreneurship: Theory & Practice* 2005, vol. 29.
18. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
19. Souitaris V., Zerbinati S., *How do corporate venture capitalists do deals? An exploration of corporate investment practices*, Cass Business School, City University London, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2014, no 8(4), Londyn 2014.
20. Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
21. Wadhwa A., Phelps C., Kotha, S., *Corporate venture capital portfolios and firm innovation*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 31, Elsevier 2016.

PUBLIKACJE ELEKTRONICZNE

22. <https://group.bnpparibas/en/press-release/bnp-paribas-launches-investment-fund-support-startups-transforming-financial-services-insurance> [dostęp: 01.12.2018].
23. Yearbook 2017, NVCA, www.nvca.org

Ewolucja podejścia do procesu rocznej oceny pracowniczej / Evolution of approach to an annual review

STRESZCZENIE

Cel – Obecnie wiele firm zarządza swoimi wynikami w oparciu o zarządzanie efektywnością (z ang. *performance management*). Jest to nic innego jak proces ciągłego planowania, monitorowania i oceny realizacji celów wynikających z przyjętej strategii firmy. Aby usprawnić zarządzanie zasobami ludzkimi, firmy testują nowe rozwiązania. Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie czy metoda *Objectives & Key Results* (OKR) zwiększa efektywność systemu zarządzania wynikami w stosunku do metody *Management by Objectives* (MbO).

Projekt / metodologia / podejście – Metodą jest badanie empiryczne przeprowadzone w dużym banku komercyjnym na reprezentatywnej próbie 400 pracowników.

Wyniki – W oparciu o przeprowadzone testowe wdrożenie, podejście OKR w lepszy sposób wspiera efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi niż MbO.

Praktyczne zastosowanie – Wyniki pracy mogą posłużyć jak podstawa do dalszych badań akademickich dotyczących zarządzania wynikami oraz jako wskazówki dla praktyków przy budowie i kalibracji systemów zarządzania wynikami.

Oryginalność – Dzięki testom nowego podejścia do zarządzania (OKR) na dużej próbie pracowników (400), możliwe jest sprawdzenie jego skuteczności i efektywności w stosunku do już używanych metod (MbO). Zweryfikowano również czy te podejście ma potencjał.

SŁOWA KLUCZOWE: OKR, MBO, roczna ocena pracownicza.

ABSTRACT

Purpose – Currently, many companies manage their results based on performance management. It is nothing more than a process of continuous planning, monitoring and evaluation of the achievement of goals resulting from the adopted company strategy. To improve human resources management, companies are testing new solutions. The aim of this article is to answer the question whether the Objectives & Key Results (OKR) method increase the efficiency of the results management system in relation to the Management by Objectives (MbO) method.

Design/methodology/approach – The method is an empirical study conducted in a large commercial bank on a representative sample of 400 employees.

Findings – Based on the test implementation, the OKR approach in a better way supports the effective management of human resources than MbO.

Practical implications – The results of the work can be used as a basis for further academic research on the management of results and as tips for practitioners in the construction and calibration of performance management systems.

Originality/value – Thanks to the new management approach (OKR) tests on a large sample of employees (400) it is possible to check its effectiveness and efficiency in relation to already used methods (MbO). Verifying also whether this approach has a potential.

KEY WORDS: OKR, MBO, annual review.

JEL CLASSIFICATION: D2, L2

1. WPROWADZENIE

Obecnie sposoby zarządzania wynikami „*performance management*” są tematem szerokiej dyskusji w środowisku akademickim, jak i wśród praktyków. Kolejne firmy zmieniają lub planują zmienić swoje podejście w tym obszarze. Szacuje się, że ponad jedna trzecia firm w USA rozpoczęła zmianę i odeszła od zarządzania przez cele oparte o tradycyjną ocenę roczną. Przykładem może być np. firma doradczo-audytorska – Deloitte (Buckingham, 2015) i przedsiębiorstwo komputerowe Adobe (Morris, 2016). Wśród prekursorów zmiany są nie tylko firmy audytorskie takie jak Accenture, PwC, czy wspomniany wcześniej Deloitte, ale również firmy z branży informatycznej, usługowej czy przemysłowej, np. Juniper Systems, Dell, Microsoft, IBM, Gap, Lear, Oppenheimer Funds, czy General Electric (Cappelli, 2016).

Kolejne podstawy do zmiany myślenia w kontekście *performance management* dał opublikowany w 2001 „Manifest Agile” (manifest zwinnego wytwarzania oprogramowania). Był on odpowiedzią na niezadowolenie z tradycyjnego zarządzania efektywnością w procesach branży high-tech. „Manifest Agile” kładzie nacisk na współpracę, samoorganizację, wyznaczanie własnego kierunku oraz przekazywanie regularnej informacji zwrotnej, co z kolei przekłada się na efektywną współpracę. Zaskakujące jest, że największy opór wobec zmiany sposobu oceny rocznej jest w działach HR. Powód jest prosty: pracownicy HR przez lata rozwijali i udoskonalali procesy oraz systemy do oceny rocznej pracowników. Mimo to zarządzający firmami zauważają wady oceny rocznej i zastanawiają się, czy nadszedł odpowiedni moment, aby rozpocząć zmianę i jak ją przeprowadzić. Jedno jest pewne – dużej przepaści nie da się pokonać małymi krokami. W pewnym momencie trzeba zrobić duży skok.

Podmioty, które widzą konieczność zmiany dostają szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki zbudowaniu zaangażowania wśród swoich pracowników w długim terminie.

Nowe sposoby zarządzania wynikami wychodzą naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorstw, które poszukują sposobów jak szybko dopasować się do potrzeb klienta, a tym samym zyskać przewagę konkurencyjną. Efektywne zarządzanie pracownikami jest kluczem do budowania sukcesu firmy. Jak pokazuje analiza przeprowadzona przez Haines i St-Ongeb (Haines, St-Ongeb, 2012) firmy, które osiągają ponadprzeciętne wyniki inwestują też w rozwój swoich pracowników, a przełożeni doceniają swoich podwładnych. Bloom N. (Bloom, 2011) zbudował model, na podstawie którego zdefiniował źle i dobrze zarządzaną organizację. Źle zarządzana organizacja nie monitoruje wyników pracowników, nie stawia skutecznych celów i brakuje w niej systematycznego podejścia do rozwoju pracowników. Dobrze zarządzana organizacja stale monitoruje procesy i pracuje nad ich ulepszeniem. Definiuje kompleksowe cele i promuje wysoko wydajnych pracowników, a także szkoli lub zwalnia niewydajnych.

Innym przykładem wskazującym na powiązanie skutecznego zarządzania efektywnością z wysokimi przychodami jest ukazujący się od 64 lat ranking magazynu Fortune 500. (<http://fortune.com>). Prezentuje on co roku listę 500 firm z całego świata, które osiągają najwyższe przychody. Wiele przedsiębiorstw, które znalazły się w rankingu 20 lat temu dzisiaj już w nim nie występuje, a niektóre zniknęły nawet z rynku. Odwrotnym przykładem jest Google (prezentowana jako Alphabet Inc.), która pojawiła się w rankingu po raz pierwszy dopiero w 2006 r., natomiast obecnie zajmuje 22 pozycję, rysunek nr 1. Jest to przykład przedsiębiorstwa, które od samego początku stosowało dopasowane do swoich potrzeb metody zarządcze, począwszy od procesu rekrutacji, poprzez skuteczne *performance management*, a kończąc na przejrzystych zasadach awansu, nagród czy podwyżek (Bock, 2015).

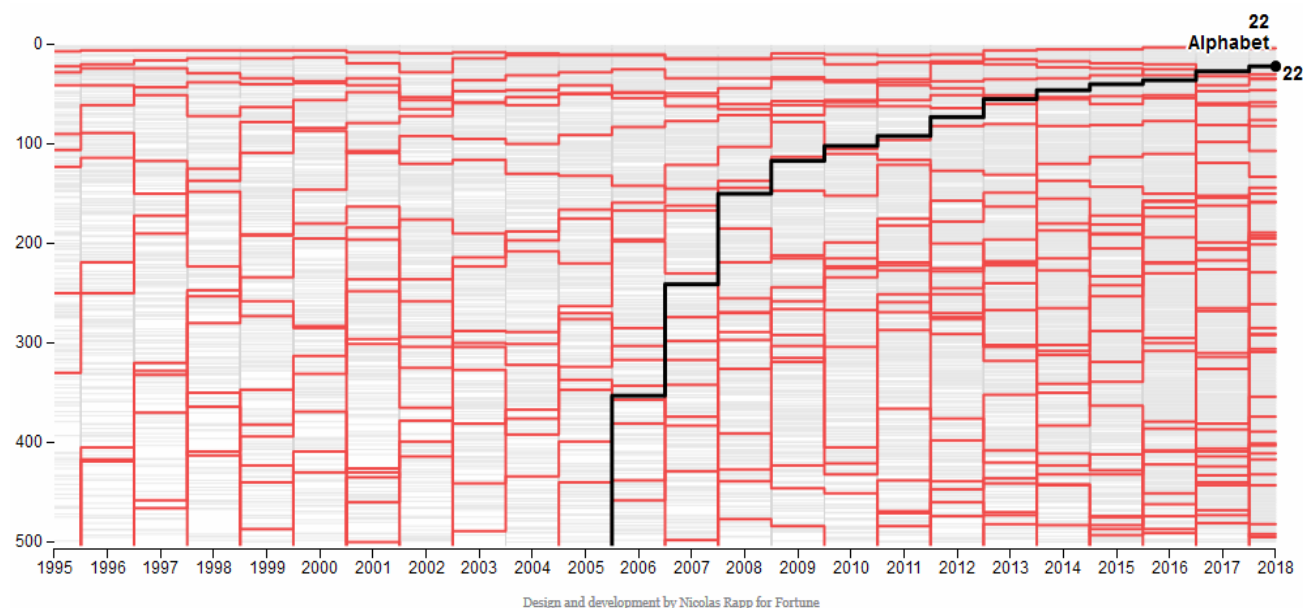
Tutaj rodzą się pytania, w jakim kierunku będą rozwijały się metody zarządcze w przyszłości? Jak działają wysoce wydajne organizacje? Bazując na raporcie Deloitte, (Trendy HR, 2017), wysoce wydajne organizacje działają jak doskonałe idealny system naczyń połączonych przez kulturę, systemy informatyczne i mobilność pracowników. W szczególności zmiana hierarchii organizacyjnej wiąże się ze zmianą pytania „dla kogo pracujesz” na „z kim pracujesz”. A według badania przeprowadzonego przez Deloitte tylko 11% respondentów uważa, że wie jak zbudować organizację przyszłości. W praktyce oznacza to, że nie ma jednej uniwersalnej ścieżki dla wszystkich firm. Każda z nich musi znaleźć swoją drogę, w odpowiedni sposób wdrożyć zmianę, a następnie konsekwentnie w niej funkcjonować. Jednak, jak pokazuje przykład z Fortune 500, nic nie jest dane na zawsze. W związku z tym usprawnianie *performance management* to ciągły proces, który trzeba stale ulepszać.

2. OBSZARY DO ROZWOJU W OBECNYCH SYSTEMACH OCENY PRACOWNICZEJ

Wiele firm stosuje roczny systemy oceny pracowniczej, który z założenia ma wspierać pracowników i menedżerów w realizacji ich celów. Stosowana jest metoda zarządzania przez cele czyli MbO (ang. *Management by Objectives* – metoda opisana po raz pierwszy w 1954 przez Petera Druckera).

W badanym banku, na proces oceny pracowniczej składa się proces planowania i rozliczania celów – MbO oraz ocena miękka – tzw. 360 stopni. Karta MbO z celami i miernikami sukcesu kontraktowana jest pomiędzy pracownikiem i menedżerem na początku roku. Cele strategiczne kaskadowane od przełożonych do pracowników – „top-down” z przeglądem śródrocznym. Na koniec roku menadżer ocenia wyniki każdego z pracowników a proces kończy wypłata nagrody rocznej. Takie podejście postrzegane jest jako biurokratyczne, HR-owe narzędzie, tylko pozornie wspiera zarządzanie i buduje zaangażowania u pracowników. Żeby podejmowane działania były skuteczne, pracownicy muszą je

Rysunek 1. Historia Alphabet w rankingu Fortune 500



Źródło: Na podstawie Fortune 500, http://fortune.com/fortune500/visualizations/?iid=recirc_f500landing-zone1.

rozumieć i akceptować. W innym przypadku mogą nie przynieść oczekiwanego rezultatu. Według Pina e Cunha, Veiga Vieira, Rego i Clegg (2018), pracownicy nie chcą być po prostu oceniani. Pracownicy oczekują, że wyniki ich pracy będą miały wpływ na ich rozwój, karierę oraz benefity. Narzędzie zarządcze musi być również dostosowane do typu osobowości i pokolenia, żeby nie przepalać cennych zasobów. Deloitte wyliczył, że na proces oceny rocznej poświęca się 1,8 miliona godzin w całej firmie (Cappelli, Tavis, 2016).

Jedną z metod zarządzania, która adresuje niektóre niedoskonałości MbO, takie jak i) kaskadowanie celów top-down, ii) wyznaczanie celów na cały rok, iii) wyliczanie wartości karty MbO według wag do celów, jest OKR (z ang. *Objectives & Key Results*). OKR jest też metodologią zarządzania efektywnością przez cele. W przeciwieństwie do MbO zapewnia, że firma koncentruje wysiłki wokół jasno określonych i znanych wszystkim strategicznych kierunków rozwoju. Natomiast dzięki wyznaczonym kluczowym rezultatom pracownicy mają mierzalne i możliwe do weryfikacji punkty odniesienia. Dobrze wyznaczone *Key Results* także gwarantują realizację ambitnego celu. Za „ojca OKR” uważa się Andy Grove’a z firmy Intel, natomiast John Doerr wprowadził tę metodologię i upowszechnił w firmie Google.

Kluczowe cechy podejścia OKR (Doerr, 2018):

- cele są jawne, każdy z pracowników ma ciągły dostęp do stawianych przed nim celów i celów innych pracowników niezależnie od tego jaką pełni funkcję w organizacji,
- cele w sposób naturalny są powiązane ze strategią i definiowane przez pracowników na poziomie *Key Results* (KR),
- cele są elastyczne, możemy definiować cel półroczny, roczny lub dłuższy. Rozliczenie celu następuje od razu po jego zakończeniu,
- kwartalne spotkania „*check-in*” na linii menedżer – pracownik służą wymianie informacji i ustaleniu priorytetów. Menedżer przestaje pełnić funkcję przełożonego, osoby rozliczającej. Przyjmuje rolę mentora, który wyznacza kierunek.

W praktyce system zarządzania efektywnością – *Performance Management* przechodzi transformację. System zmienia się z corocznego HR-owego procesu rozliczania pracowników na ciągły proces zarządczy, który wspiera aktywne zarządzanie, jest elastyczny i dostosowuje się do potrzeb biznesu. Proces, który daje pracownikowi poczucie, że jego praca jest zauważona. Pracownik wie, jak wpływa na realizację strategii całej organizacji i jak jego praca oraz wyniki przekładają się na jego wynagrodzenie, rozwój i karierę.

3. TESTOWE WDROŻENIA OBJECTIVES & KEY RESULTS (OKR) W BANKU

Jeden z polskich banków, który stosował MbO, zadał sobie pytanie, czy obecne stosowane podejście jest nadal dopasowane do potrzeb firmy? Czy odpowiednio wspiera pracowników i menedżerów w realizacji postawionych przed nimi celów? Czy to podejście będzie adekwatne przez kolejne 10

lat? Aby znaleźć odpowiedzi na te pytania, bank przeprowadził pilotażowe wdrożenie nowego podejścia do zarządzania – OKR. Na podstawie wniosków z próbnego wdrożenia chce podjąć decyzję o docelowym modelu w jakim będzie zarządzała się organizacja.

Celem pilotażu również było także znalezienie odpowiedzi między innymi na takie pytania badawcze:

1. Czy OKR jest odpowiedni dla organizacji i czy uczestnicy rekomendują pilotaż jako rozwiązanie?
2. Czy wybrane narzędzie informatyczne wspierające nowe podejście, spełnia oczekiwania pracowników i kadry zarządzającej?
3. W których obszarach banku nowe podejście się sprawdza, a w których nie?
4. Jakie są największe trudności związane z nowym podejściem?
5. Jakie ryzyka niesie rezygnacja z obecnego podejścia i przejścia na nowe? Jakie minusy ma nowy system?

Proces badawczy podzielono na trzy etapy. Etap pierwszy trwał 9 miesięcy i obejmował: zebranie informacji o dostępnych sposobach zarządzania efektywnością, narzędziach wspierających i wybór docelowego rozwiązania. Etap drugi trwał także 9 miesięcy i obejmował: uruchomienie aplikacji, przeprowadzenie szkoleń i zbieranie opinii od uczestników pilotażu. Ten etap zakończyło podjęcie decyzji co do przyszłości nowego podejścia. Etap trzeci powinien objąć wdrożenie produkcyjne w całym banku. Prezentowane poniżej wyniki dotyczą etapu drugiego.

W testach od grudnia 2017 do sierpnia 2018 wzięło udział 400 osób, co stanowi około 7% wszystkich pracowników. Głównym założeniem była reprezentacja wszystkich kluczowych obszarów, tj. sprzedaży detalicznej, sprzedaży korporacyjnej, ryzyka, produktów, wsparcia, operacji oraz IT. W testach, w ramach każdego z tych obszarów wzięły udział całe zespoły łącznie z menedżerem. Dobór próby miał umożliwić współpracę i definiowania celów solidarnościowych w ramach współpracujących zespołów (połączenie poziome) i w ramach podległości służbowej w strukturze (połączenie pionowe). Próbne wdrożenie również obejmowało testy aplikacji informatycznej, która wspierała nowe podejście. Dotychczas stosowane podejście MbO wymuszało jedynie coroczną interakcję z kartami celów. W OKR pracownicy znacznie częściej sprawdzali swoje karty celów (przeciętnie raz na miesiąc). Wszyscy uczestnicy przeszli szkolenie (każdy zespół osobno) z trenerem. Głównym założeniem szkolenia była komunikacja i wytłumaczenie między innymi:

- a) dlaczego prowadzone jest testowe wdrożenie w banku,
- b) z czym wiąże się zmiana i jaka jest rola uczestników,
- c) jaką wartość dodaną mogą otrzymać pracownicy,
- d) jak stosować nowe narzędzie do zarządzania celami.

Wnioski do rekomendacji wyciągnięto na podstawie ankiety, która zakończyła pilotaż. Zawierała on 11 pytań (pełna lista znajduje się w tabeli nr 1). Ze względu na brak specjalistycznych opracowań w literaturze fachowej jak przeprowadzać takie ankiety, pytania opracowano na podstawie własnego doświadczenia i dostępnych praktyk rynkowych.

Tabela 1. Ankieta do uczestników pilota

L.p.	Cecha	Treść pytania w ankiecie	Skala odpowiedzi
1	Jawność	Czy uważasz, że cele powinny być transparentne (tzn. będziesz mógł poznać cele osób, z którymi współpracujesz, Twojego menadżera oraz innych pracowników)? Jeżeli będziesz chciał, aby cel był widoczny tylko dla wybranej grupy współpracowników, np. tylko dla Twojego zespołu, będziesz miał taką możliwość.	Od 1 do 7
2	Połączenie	Czy dzięki połączeniu Twoich celów z celami innych osób (alignment w OKR) lepiej rozumiesz kontekst/wpływ Twojej pracy na realizację celów strategicznych i realizowanych przez Ciebie zadań?	Od 1 do 7
3	Elastyczność	Czy chcesz mieć możliwość tworzenia i mierzenia postępu realizacji celów częściej niż raz w roku, np. kwartalnie lub w dowolnym momencie?	Od 1 do 7
4	Wagi	Czy rezygnacja z wag procentowych przy poszczególnych celach jest według Ciebie dobrym rozwiązaniem? W MbO każdy cel miał swoją wagę, tutaj będziesz miał np. możliwość określenia priorytetów.	Od 1 do 7
5	Check-in	Czy wprowadzenie kwartalnej rozmowy „check-in” na linii menedżer – pracownik ułatwia Ci planowanie i osiągnięcie celów oraz rozwój?	Od 1 do 7
6	Feedback	Czy chcesz mieć możliwość otrzymywania i dawania feedbacku w dowolnym momencie (chodzi o feedback, który będziesz mógł otrzymać i dać innym w każdej chwili, bez konieczności czekania do końca roku)? Feedback mógłby być wsparciem dla Ciebie i menadżera podczas Waszych rozmów „check-in”.	Od 1 do 7
7	NPS	Biorąc pod uwagę obecny system MbO i Ocena Wartości, czy polecilibyś nowe podejście do zarządzania „OKR i Ongoing feedback” swoim kolegom w pracy (tym, którzy nie biorą udziału w pilotażu)?	Od 1 do 10
8	Udział	Gdyby pilotaż trwał kolejny rok, czy wzięłbyś w nim udział?	TAK/NIE
9	Aplikacja	Czy rekomendujesz, aby nowe podejście do zarządzania zostało wsparte testowaną aplikacją?	Od 1 do 7
10		Czy aplikacja jest łatwa w obsłudze?	Od 1 do 7
11		Czy aplikacja usprawnia Twoją pracę i zarządzanie zespołem/swoimi celami?	Od 1 do 7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wnioski i podsumowanie pilotażu:

Na pytania w ankiecie odpowiedziało 118 osób z 400 (*response rate* na poziomie 30%). Analizując wyniki można wyciągnąć dwa wnioski – uczestnicy testowego wdrożenia:

- ◆ rekomendują OKR jako narzędzie wspierające zarządzanie,
- ◆ nie rekomendują wdrożenia zaproponowanej aplikacji informatycznej.

Ponad połowa ankietowanych (58,5%) poleca zarządzanie w modelu OKR. Pytanie dotyczące rekomendacji nowego podejścia (pytanie nr 7) było oceniane na skali od 1 do 10, gdzie 1 to ocena najniższa, a 10 najwyższa. Jako odpowiedzi polecające, były brane wyłącznie osoby oceniające nowe podejście na 7 lub wyżej. Nieco mniej niż jedna czwarta respondentów (23,7%) nie poleca nowego podejścia (odpowiedzi 4 i niższe).

Jeśli chodzi o szczegóły samego podejścia, każdy jego aspekt został oceniony pozytywnie, tj. jawność celów, połączenie ich ze strategią i celami innych osób. Pracownicy są najmniej przekonani do rezygnacji z wag procentowych dla poszczególnych celów. Pogłębiona analiza wykazała, że wagi procentowe są skutecznym narzędziem do wyznaczania priorytetów. Stąd niechęć do eliminacji tego elementu. Szczegółowe zestawienie wszystkich odpowiedzi na pytania znajduje się na rysunku nr 1.

Drugi cel pilotażu dotyczył zaproponowanej aplikacji informatycznej, która miała wesprzeć od strony informatycznej

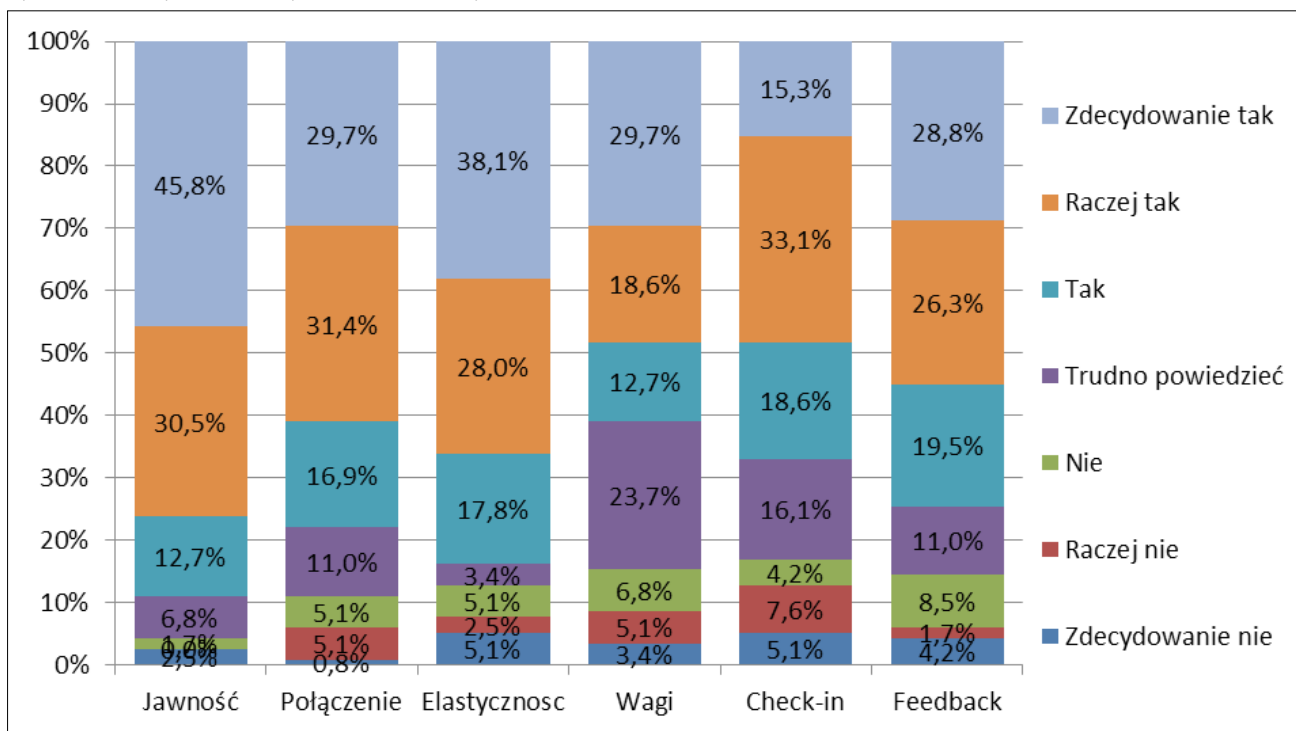
nowe podejście do zarządzania – OKR. Uczestnicy pilotażu definitywnie nie byli z niej zadowoleni. Przeprowadzono pogłębione rozmowy na temat, które czynniki miały wpływ na niską satysfakcję użytkowników. Przykładowo 50% respondentów na pytanie, czy obsługa aplikacji jest łatwa odpowiedziało „tak”, „raczej tak” lub „zdecydowanie tak”, ale na pytanie, czy aplikacja usprawnia pracę, pozytywnie wypowiedziało się już tylko 34%, a 36% uczestników było odmiennego zdania.

Przeprowadzony pilotaż jest pierwszym krokiem w zainicjowaniu zmiany. Kolejnym jest komunikacja zmiany w organizacji, przekonanie do projektu menedżerów, tak żeby ich współpraca z pracownikami oraz pozytywne nastawienie wpłynęło na zaangażowanie samych pracowników. Odpowiednio przeprowadzona komunikacja zmiany powinna nie tylko przekazać niezbędne informacje, ale również zainspirować pracowników i zaangażować ich w proces zmiany. Menedżerowie odgrywają tutaj olbrzymią rolę, ponieważ są autorytetem, kształtują postawy i mają bezpośredni wpływ na zaangażowanie pracowników, przez przekazywanie im kluczowych informacji. Zespół wdrożeniowy nie może pominąć żadnego z wyżej wspomnianych aspektów oraz musi pamiętać, że w zmianie najważniejsi są ludzie.

4. PODSUMOWANIE

Sposób, w jaki jest zorganizowana firma, przekłada się na to, jak sprawnie funkcjonuje i adoptuje się do zmieniających warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Z reguły im bardziej rozbudowana struktura organizacyjna tym trudniejszy

Rysunek 1. Wyniki ankiety w podziale na pytania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

jest proces decyzyjny i trwa on dłużej, a także rozmywa się odpowiedzialność i decyzyjność. Jednak nie jest to uniwersalna prawda. Pracownicy potrzebują jasno zdefiniowanych ram, wokół których mogą się organizować. Potrzebują dobrze określonych i jawnych celów, elastyczności w ich realizacji oraz zrozumienia jak ich praca wpływa na organizację. Dobrze zorganizowana i zarządzana organizacja, która promuje nie tylko podejście „top-down”, ale także „bottom-up”, przynosi korzyści nie tylko pracownikom niższego szczebla, ale również menedżerom.

Kolejnym kluczowym aspektem jest bieżąca wymiana informacji zwrotnej oraz częste spotkania pracowników z menedżerami (przynajmniej raz na kwartał). Bieżąca wymiana informacji zwrotnej wspiera rozwój pracowników i menedżerów oraz sprzyja atmosferze współpracy i buduje wspólne zaufanie.

W każdym podejściu oprócz korzyści, musimy pamiętać o zagrożeniach, które ze sobą niesie. W przypadku OKR są to np. transparentność, która może generować niekontrolowany przepływ informacji oraz wynikające z tego działania pracowników (np. poczucie niesprawiedliwości nierównego obciążenia pracą). Nowy sposób zarządzania może także nie być adekwatny do każdego obszaru. Może np. doskonale sprawdzać się w obszarze projektów w nowych zadaniach, a gorzej w powtarzalnych od wielu lat procesach.

Zakłada się, że całkowita zmiana i dostosowanie do nowej rzeczywistości zajmuje średnio około dwóch lat. Wyniki potwierdzają, że uczestnicy pilotażu w badanym banku są gotowi na nowe podejście do zarządzania. Co więcej, nie wyobrażają sobie funkcjonowania w poprzednim podejściu MbO. Nie jest to rewolucja w pełni tego słowa znaczeniu, ale konieczna ewolucja wynikająca z potrzeby rozwoju i zmieniającego się otoczenia.

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

1. Bloom N., Genakos, C., Sadun, R., Reenen, J. (2012). *Management Practices Across Firms and Countries*. Academy of Management Perspectives, 12–33.
2. Bock, L. (2016). *Work rules! Insights Google that will transform how you live and lead*. Great Britain Clays Ltd. St Ives plc.
3. Buckingham, M., Goodall, A. (2015). *Reinventing Performance Management*. HBR.
4. Cappelli, P., Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. HBR.
5. Doerr, J. (2018). *Measure what matter: how Google, Bono, and Gates Foundation rock the world with OKRs*. New York, NY: Portfolio/Penguin.
6. Haines, V. Y., St-Onge, S. (2012) *Performance management effectiveness: practices or context*. „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 23, No. 6, March 2012, 1158–1175.
7. Morris, D. (2016). *Death to the Performance Review: How Adobe Reinvented Performance Management and Transfer Its Business*. „World at Work journal”, Second Quarter 2016.
8. Pina e Cunha, M., Vieira, D. V., Rego, A., Clegg, S. (2018). *Why does performance management not perform?* „International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 67 Issue: 4, pp. 673–692.
9. Raport Deloitte (2017). *Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*. Deloitte.
10. Sharif, A. M. (2002). *Benchmarking performance management systems*. „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 9 Issue: 1, pp. 62–85.

Zmiany zachodzące na rynku usług posprzedażowych wobec produktów RTV i AGD w świetle badań jakościowych / Changes in the market of aftersale services in relation to RTV and household goods in the light of qualitative testing

STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja zmian zachodzących w usługach posprzedażowych sprzętu RTV i AGD w Polsce. Analizę przeprowadzono na podstawie wyników badania jakościowego przy wykorzystaniu techniki obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej. Przeprowadzone badania, a także wykorzystanie wieloletniego doświadczenia zawodowego autora pozwoliły na sformułowanie etapów zmian, jakie się dokonały na rynku usług posprzedażowych od 1989 roku i dokonanie ich charakterystyki, a także wskazanie na zjawiska towarzyszące temu procesowi. Artykuł ma charakter badawczy.

SŁOWA KLUCZOWE: sieć serwisowa, relacje międzyorganizacyjne, usługi posprzedażowe.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify changes in post-sales services of consumer electronics and home appliances in Poland. The analysis was based on the results of a qualitative study using participative and non-participant observation techniques. The conducted research, as well as the use of the author's many years of professional experience, allowed to formulate the stages of changes on the after-sales service market since 1989 and to characterize them, as well as the phenomena accompanying this process. The article is of research nature.

The considerations presented in the study are aimed at identifying the evolution of the after-sales service sector of consumer electronics and home appliances in Poland seen from the perspective of a participant in service networks. The analysis was carried out from the perspective of a participant in this process as an enterprise cooperating with the largest producers of electronic equipment in the world. This document serves as a introduction to deeper study on economic transformation in consumer electronics services sector, evolution of consumer expectations and actions of product manufacturers and distributors.

KEY WORDS: network service, inter-organizational relation, after-sales services.

JEL CLASSIFICATION: L14, L22

1. WSTĘP

Koncepcja usługi posprzedażowej klienta narodziła się w XIX wieku, a jej istotnymi elementami są sposoby jej świadczenia oraz gwarancja wykonania. Od tego czasu zaczęto dostrzegać, że poziom zadowolenia klientów można zwiększyć obniżając oczekiwania klientów lub też poprawiając postrzeganie produktu przez klienta (McColough i in., 2000).

Współcześnie przeprowadzono szereg badań mających na celu rozpoznanie związku między zadowoleniem klienta a jakością usług posprzedażowych (Bitner, 1990; Bolton i Drew, 1991; Parasuraman i in., 1985). Postrzegana wartość tych usług jest jednym z czynników przewagi konkurencyjnej i podstawowym predyktorem satysfakcji klienta, lojalności wobec marki, a w konsekwencji wyników finansowych

przedsiębiorstw zajmujących w łańcuchu wartości pozycję producentów (McDougall i Levesque, 2000; Cronin i in., 2000; Anderson i in., 1994).

Przedstawione w opracowaniu rozważania zmiernają do rozpoznania zmian zachodzących w usługach posprzedażowych sprzętu RTV i AGD w Polsce, widzianych z perspektywy uczestnika sieci serwisowych. Są efektem badań przeprowadzonych przez Autora jedną z powszechnie wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu metod badań jakościowych (Chybalski i Matejun, 2013), jaką jest obserwacja. Metoda ta umożliwia zorientowanie się w obyczajach, klimacie i istotnych zjawiskach. Jej wykorzystanie jako metody podstawowej – jak ma to miejsce w niniejszym opracowaniu – stanowi bazę do prowadzenia studiów nad dokumentacją i innymi artefaktami.

2. USŁUGI POSPRZEDAŻOWE, PRZEGLĄD LITERATURY

Usługi posprzedażowe to usługi świadczone przez przedsiębiorcę w związku ze sprzedanym towarem, np. serwisowanie czy konserwacja towarów po okresie gwarancji lub w przypadku wystąpienia wad nieobjętych rękojmią lub gwarancją, np. wad mechanicznych. Pojęcie to obejmuje również sprzedaż dodatkowego wyposażenia lub części zamiennych do oferowanego towaru (<https://prawakonsumenta.uokik.gov.pl/uslugi-posprzedazne/>). Usługi te są zaliczane do sekcji 95.2 *Naprawa i konserwacja artykułów użytku osobistego i domowego* według Klasyfikacji PKD 2007. Usługa posprzedażowa jest równie ważna, jak sama sprzedaż (Lan i in., 2017), gdyż często stanowi jej nieodłączny element.

Levitt (1983) postrzega sprzedaż produktu jako początek relacji sprzedawca–kupujący, w których relacje lub umowy długoterminowe są kluczem do długoterminowej rentowności, a tym samym powodują, że usługa posprzedażowa staje się kluczowa dla producenta (Levitt 1983). W literaturze używane są różne terminy dotyczące usługi posprzedażowej. Goffin i New (2001) twierdzą, że usługa ta obejmuje wsparcie klienta, wsparcie produktu, wsparcie techniczne i serwis. Kilka definicji usług posprzedażowych można znaleźć w innych pozycjach literatury (np. Cohen i Lee, 1990; Johansson i Olhager, 2004). Opierając się na tych definicjach i zachowując ogólną i kompleksową perspektywę, można stwierdzić, że usługi posprzedażowe na rzecz wyrobów wyprodukowanych obejmują zbiór czynności, które mają miejsce po zakupie produktu, dedykowanych wspieraniu klientów w zakresie użytkowania i pozbycia się produktów.

Earl i Khan (2001) klasyfikują obsługę posprzedażową jako proces zachodzący w sieci biznesowej, ponieważ ma on bezpośredni wpływ na wyniki biznesowe i na przewagę konkurencyjną i przeważnie jest realizowany przez różne, niepowiązane ze sobą organizacje. Działania mogą być prowadzone przez alternatywne kanały i aktorów lub przez wiele kanałów i aktorów jednocześnie. Mogą oni świadczyć usługi uzupełniające (np. pomoc w terenie), jak również konkurencyjne (np. pomoc w terenie świadczona przez punkty sprzedaży i centra naprawcze lub przez autoryzowane i nieoficjalne sieci serwisowe). Co więcej, rozpowszechnianie Internetu i innych technologii zwiększa liczbę i różnorodność punktów kontaktu z klientem i kanałów dostarczania usług posprzedażowych (Hill i in., 2002), co czyni jeszcze bardziej złożonym obraz sieci serwisowych.

Jakość usługi posprzedażowej zależy w dużej mierze od organizacji, gdyż inwestowanie zasobów w satysfakcję klienta po sprzedaży produktu zazwyczaj uznawane jest za marnotrawstwo. Jedynym zaś motywem świadczenia tych usług, dla chcącego z nich skorzystać klienta (świadomego ich istnienia) jest usatysfakcjonowanie go, które z kolei prowadzi do osiągnięcia korzyści ekonomicznych (Parasuraman i in., 1985; Rust i in., 1995).

We współczesnym, wysoce konkurencyjnym otoczeniu dostarczanie wysokiej jakości usługi posprzedażowej stanowi istotną determinantę sukcesu producenta, a podstawą jej zapewnienia jest kompetentny personel (Parasuraman i in., 1985; Reichheld i Sasser, 1990).

Interakcja klienta i personelu świadczącego usługi jest fundamentem postrzeganej ich jakości (Gwinner i in., 2005). Personel obsługi posprzedażowej nie powinien ani unikać odpowiedzialności ani też wypierać się ponoszenia winy, a powinien zapewnić klienta, że jest ktoś, kto jest dostępny by służyć mu pomocą.

Szczególne znaczenie w postrzeganiu jakości usług posprzedażowych ma bezpośredni kontakt personelu serwisu z klientem, a w szczególności jego postawy, zachowania, opinie i sposób, w jaki rozwiązuje problemy klienta (Kohli i Jaworski, 1990; Gronroos, 2008).

Oferowanie klientom usług posprzedażowych stało się głównym źródłem dochodów, zysków i budowania kompetencji w nowoczesnych gałęziach przemysłu, w tym w przemyśle lotniczym, motoryzacyjnym, mechanicznym i elektronicznym. Niedawno stwierdzono, że w celu zwiększenia wielkości popytu i lepszej obsługi klientów producenci faktycznie sprzedają klientom „towary i usługi posprzedażowe”. Produkt jest to określenie wszystkiego, co znajduje się w ofercie na rynku, co tylko może służyć do zaspokojenia ludzkich potrzeb, a także pragnień. Zazwyczaj deklarują, że oferują swoim produktom bezpłatną podstawową obsługę posprzedażową. Typowa usługa posprzedażowa to gwarancja producenta, która odgrywa ważną rolę w przyciąganiu uwagi potencjalnych klientów na rynku (Chien, 2005). Jeśli sprzedany towar ulegnie awarii w okresie gwarancyjnym, konsument zgłasza producentowi roszczenie gwarancyjne, a następnie producent zapewnia powiązane usługi posprzedażowe, które mogą obejmować naprawę lub wymianę, ponosząc koszty usług gwarancyjnych.

Zdaniem badaczy rynek usług posprzedażowych szacowany jest jako nawet cztery do pięciu razy większy niż rynek nowych produktów (Bundschuh i Dezvane, 2003). W cyklu życia produktu usługi posprzedażowe i części zamiennych mogą generować producentowi ponad trzykrotność obrotów ze sprzedaży pierwotnego produktu (Wise i Baumgartner, 1999). Co więcej, akceptując twierdzenie, że klienci powracający są najbardziej dochodowi, ponieważ wymagają mniej wysiłku marketingowego i budowania relacji, serwis posprzedażowy nabiera krytycznej roli jako środek do osiągnięcia zadowolenia i utrzymania klienta (Alexander i in., 2002). Wreszcie, działania posprzedażowe mogą działać jako dźwignia zwiększania wskaźnika powodzenia przy wprowadzaniu nowych produktów (Goffin i New, 2001).

Te przesłanki mogą wyjaśniać zmianę roli usług posprzedażowych, tradycyjnie postrzeganych jedynie jako generator kosztów i „zło konieczne” (Lele, 1997). Stąd współcześnie przejawia się pogląd, który traktuje ten rodzaj usług, jako źródło przewagi konkurencyjnej i szans biznesowych (Saccania i in., 2007). Wiadomym jest, że usługi posprzedażowe stanowią element łańcucha dostaw. Konfiguracja łańcucha dostaw odnosi się do sposobu, w jaki jest on projektowany w odniesieniu do działań w nim przeprowadzanych (Saccania i in., 2007). Literatura dotycząca strategii produkcji oraz strategii usług zajmuje się kwestią konfiguracji łańcucha dostaw. Jednak dotychczas niewiele uwagi poświęcono konfiguracji łańcucha dostaw usług posprzedażowych.

3. METODYKA BADANIA

Badania jakościowe (innymi słowy badania idiograficzne) są wykorzystywane w sytuacji, gdy ich przedmiotem są zjawiska trudno poddające się uogólnieniu (Chełpa, 2003) czy też te, w stosunku do których zauważalny jest deficyt poznawczy (Kostera, 2003). Fenomenologiczne i interpretacyjne podłoże badań jakościowych, w których istnieje bliski kontakt badacza z osobami wytwarzającymi czy przedstawiającymi dane empiryczne, ma zalety i wady (Stańczyk, 2012). Badacz jest tutaj zorientowany na wyczerpujący opis jednostkowych zjawisk, wraz z próbą uchwycenia tych zdarzeń zewnętrznych, które mogą zmieniać jakościowo zjawiska poddane badaniom. Badanie zatem zmierza do zidentyfikowania cech badanego zjawiska oraz odsłonięcia ewentualnie jego wyjątkowości (Chełpa, 2003).

Ogólnie wyróżnia się dwa podstawowe typy obserwacji:

- uczestniczącą, gdy badacz jest uczestnikiem organizacji/społeczności, którą bada, a więc jest kimś „z wewnątrz”. Ingeruje on w pewnym stopniu w interakcje pomiędzy członkami grupy, którą obserwuje oraz ich zachowania (Babbie, 2014). Badacz wchodzi zatem w określone środowisko społeczne, co pozwala mu lepiej poznać strukturę badanej grupy,
- nieuczestniczącą, gdy badacz nie jest uczestnikiem organizacji/społeczności, którą bada. Obserwacja nieuczestnicząca dokonywana jest „z zewnątrz”, a więc jako bierny obserwator, badacz nie jest w stanie dokonać odpowiednio wnikliwej interpretacji, nie wchodząc osobiście w rolę obiektów analizy.

W badaniu zdecydowano się na wykorzystanie metody hybrydowej, łączącej w sobie cechy obu rodzajów obserwacji (Stańczyk, 2011). Jest to oczywisty wyraz odejścia od fundamentalizmu metodologicznego, w którym nie można mieszać różnych metod badawczych, lecz nie jest to też pełny swobody poznawczej eklektyzm, zakładający możliwość łączenia metod czy w pełni nieskrępowany anarchizm, pozbawiony metod naukowych i utrzymany w konwencji „wszystko ujdzie” (ang. *anything goes*) (Sulkowski, 2005). Coraz częściej w badaniach łączy się metody ilościowe i jakościowe lub różne techniki w ramach danej metody, bowiem pozwala to na lepsze rozpoznanie badanego zjawiska.

O ich zastosowaniu, głównie z intencją lepszego wychwycenia zachodzących zjawisk, zadecydowały liczne przesłanki, które naukowcy (Kostera, 2003; Stańczyk 2011, 2012; Yin, 1994) wskazują w literaturze, jako niezbędne do jej wykorzystania, a mianowicie:

- lepszy dostęp do danych,
- znajomość sensu działań,
- znajomość ludzi,
- wycucie sytuacji i całości organizacji,
- możliwość uczenia się przez doświadczenie.

Badanie ma charakter podłużny (longitudinalne), prowadzone bowiem jest przez Autora nieprzerwalnie od ponad 30 lat.

Przedstawione wyniki badań uwzględniają dające się wyróżnić w procesie ewolucji sektora usług posprzedażowych sprzętu RTV i AGD w Polsce faz, które ściśle wiążą się z przeobrażeniami w sferze życia społeczno-gospodarczego i w sposobach dystrybucji a nawet zmianach w koncepcji produktów (np. przewidywanego przez producenta czasu użytkowania, modułowości budowy).

4. ZMIANY ZACHODZĄCE NA RYNKU USŁUG POSPRZEDAŻOWYCH W ŚWIETLE ROZWIĄZAŃ LEGISLACYJNYCH I WYNIKÓW BADAŃ

Relacje zachodzące między producentami, dystrybutorami (sprzedawcami) i odbiorcami finalnymi (użytkownikami) wytworzonych produktów regulowane są stosownymi aktami prawnymi. Te istniały już w Polsce w latach 80. XX wieku, a podstawowym wówczas aktem prawnym i dzisiaj jest Kodeks Cywilny i Ustawy o Prawach Konsumentkich. Kodeks cywilny jest z 1964 roku i w nim mówi się o gwarancji (<https://prawo.money.pl/kodeks/cywilny/dzial-iii-gwarancja-jakosci/art-577>).

Aktualnie zależności te reguluje Ustawa o Prawach Konsumentkich z dnia 30 maja 2014 roku¹ z późniejszymi zmianami oraz zmodyfikowany Kodeks Cywilny². Dokonane zmiany wynikały z konieczności dostosowania rozwiązań legislacyjnych do obowiązujących w tym względzie wymogów Unii Europejskiej. Najogólniej rzecz ujmując regulują zależności oraz zakres odpowiedzialności producentów i sprzedawców zarówno w handlu tradycyjnym, jak i elektronicznym (internetowym). Ich intencją było zwiększenie ochrony prawnej konsumentów. Ich materialnym przejawem była reorganizacja (w stosunku do dotychczas obowiązujących) procesu reklamacji wadliwych towarów i sposoby zadośćuczynienia dla kupujących przez uczestników kanału dystrybucji, w tym producentów, dystrybutorów, ale również sieci serwisów oferujących nabywcom finalnym usługi naprawcze produktów w okresie gwarancyjnym i pogwarancyjnym. Podstawowa zmiana polegała na możliwości zwrócenia sprzedawcy towaru, który nie spełnia oczekiwań klienta oraz możliwość reklamacji jego wad w wyspecjalizowanych centrach serwisowych. (<https://prokonsumentki.pl/blog/reklamacja-towaru-przez-konsumenta-przed-i-po-25-grudnia-2014-roku-czyli-co-zmieni-nowa-ustawa-o-prawach-konsumenta/https://prawakonsumenta.uokik.gov.pl/reklamacje/gwarancja/>)

W zrozumieniu ukształtowania współczesnego rynku usług posprzedażowych w Polsce, a do takich należy zakwalifikować gwarancyjne i pogwarancyjne usługi naprawcze sprzętu radiowo-telewizyjnego (RTV) i artykułów gospodarstwa domowego (AGD), pomocne będzie rozpoznanie jego zmian na przestrzeni ostatnich kilku dekad. Można w tym przedziale czasowym wyróżnić kilka zasadniczych okresów będących w znacznej mierze podyktowanych zmianami politycznymi, ale też wprowadzeniem rozwiązań przełomowych dla tego rynku opartych na Internecie.

1 Ustawa Dz.U.2014 poz. 827, Dz.U.2017 poz. 83, Dz.U.2017 poz. 2361.
2 Dziennik Ustaw Nr.16 poz. 93 opublikowany 18.05.1964 r., uchwalony 23.04.1964 r.

Warto zauważyć, że model tego rynku zmienia się reaktywnie. A zatem stanowi odpowiedź na zachowania producentów przejawiające się wprowadzaniem nowych technologii oraz związanych z nimi oczekiwaniami klientów.

Poniższe zmiany zachodzące na rynku usług posprzedażowych wyróżniono w oparciu o przeprowadzone badania metodą obserwacji i uczestnictwa w okresie od 1984 r. do 2018 r.

4.1. ORGANIZACJA USŁUG POSPRZEDAŻOWYCH SPRZĘTU RTV I AGD W POLSCE W LATACH 1984–1998

W latach 1980–1990 rynek produktów RTV i AGD był zdominowany przez produkty rodzime, których wytwórcami były firmy państwowe. Ich aktywność rynkowa osadzona była na socjalistycznym modelu gospodarki tego okresu opartej na niedoborach i bardzo wysokim popycie. Odczuwalne braki dostępności różnego rodzaju produktów, w tym telewizorów, magnetowidów, pralek czy lodówek powodował, że każdy wyprodukowany egzemplarz niezależnie od jakości znajdował nabywcę i uchodził w powszechnej opinii za produkt nadający jego posiadaczowi poczucie luksusu. Był to zatem rynek, na którym warunki dyktowali producenci. W ślad za tym podążał rozwój rynku usług gwarancyjnych i pogwarancyjnych. *Nota bene* te drugie nie były w kręgu zainteresowania producentów. Zobowiązania producentów i sprzedawców bowiem ograniczały się niemal wyłącznie do realizacji roszczeń gwarancyjnych. Nie przywiązywano właściwie większej wagi do czasu i jakości świadczonych usług.

Niewielka liczba producentów wytwarzających produkty RTV i AGD w Polsce nie wymuszała na nich prowadzenia racjonalnej gospodarki serwisowej opartej na szkoleniu kadry technicznej, zabezpieczeniu w oryginalne części zamienne i nie stymulowała wśród serwisantów mechanizmów zachęcających do koniecznego podnoszenia jakości świadczonych przez nich usług. Serwisy w tym okresie nie były zorientowane na klienta. Takie ich zachowanie wynikało również z faktu, że w znacznej części były one działaniami technicznymi fabryk, które realizowały naprawy, dystrybucje części lub wspomagały nieliczne serwisy zorganizowane w ramach różnego rodzaju spółdzielni na terenie kraju.

Pierwszą zorganizowaną sieć serwisową utworzyło Zrzeszenie Przedsiębiorstw Przemysłu Elektronicznego UNITRA będące producentem polskiego telewizora kolorowego. Punkty tej sieci uruchomiono w Warszawie, Krakowie, Katowicach, Łodzi, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Lublinie, Olsztynie, Szczecinie i Bydgoszczy. (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Unitra>).

Dla grupy klientów, którzy mieli możliwość dokonywania zakupów zagranicznego sprzętu RTV i AGD w ówczesnych sklepach PEWEX i BALTONA istniały pojedyncze serwisy centralne tych sprzedawców (pełniących również rolę dystrybutorów). Realizowały one naprawy gwarancyjne wyłącznie produktów przez nich sprzedawanych. Ich sposób działania daleko odbiegał od dzisiejszych standardów. Warto dodać, że z kolei koszty napraw pogwarancyjnych często (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Unitra>) zmuszały klientów do zakupu nowego towaru, gdyż było to zachowanie bardziej opłacalne dla nich samych niż naprawa.

4.2. ZMIANY NA RYNKU PRODUCENTÓW, DYSTRYBUTORÓW I USŁUG POSPRZEDAŻOWYCH SPRZĘTU RTV I AGD W POLSCE PO 1990 ROKU

W tym okresie do Polski wkraczają nowi światowi producenci artykułów RTV i AGD. Brak tych towarów na rynku powoduje, iż stajemy się atrakcyjnym rynkiem zbytu. Na polski rynek wchodzi globalne firmy, producenci sprzętu RTV i AGD. Nowi na naszym rynku, ale znani i uznani już na świecie producenci RTV i AGD tacy jak SANYO, PANASONIC, SONY, GRUNDIG, THOMSON czy GoldStar znany aktualnie jako LG. Ich produkty o dużo wyższym poziomie zaawansowania technologicznego znajdują uznanie wśród nabywców i stają się jednym z towarów pierwszej potrzeby.

Polskie oddziały tych korporacji wprowadzają również nowoczesny sposób zarządzania sprzedażą i serwisem, nieznanym dotąd na polskim rynku. Zagraniczni producenci ostrożnie poszukują polskich firm spełniających ich wysokie wymagania i włączają ich do swoich sieci handlowych i serwisowych jako wiarygodnych partnerów biznesowych.

Tak powstają pierwsze autoryzowane centra serwisowe, których pracownicy szkoleni są według zachodnich standardów, mają dostęp do europejskich magazynów centralnych części zamiennych i mogą korzystać z dokumentacji technicznej stanowiącej dotychczas tajemnicę producenta. Jedynymi problemami wówczas był fakt, iż nie należeliśmy jeszcze do Unii Europejskiej, co wyeliminowałoby obsługę celną sprowadzanych części zamiennych oraz nie było specjalistycznych firm kurierskich, które skróciłyby czas dostarczenia tych części do napraw. Po latach okazało się, że nie stanowiło to większego problemu dla dobrze zorganizowanych polskich firm serwisowych i pozwoliło sprostać wymaganiom światowych producentów sprzętu elektronicznego.

Nowe formy organizacji serwisów posprzedażowych. Globalne firmy wchodząc na rynek polski korzystały z wywiadowni gospodarczych, które dostarczały aktualnych i wiarygodnych informacji o polskich firmach, potencjalnych partnerach celem zminimalizowania ryzyka związanego ze współpracą. Wzorem rozwiązań zachodnioeuropejskich producenci zaczynają tworzyć w dużych miastach Polski serwisy danego producenta połączone w sieci. Ma to za zadanie ułatwić zarówno dostęp klienta do serwisu jak i obsługę sklepów i nabywców. Działania te powodują, iż kolejni zagraniczni producenci sprzętu RTV i AGD „wchodzący” do Polski nawiązują współpracę z już istniejącymi i sprawdzonymi serwisami. Serwisy te muszą spełniać wszystkie standardy, takie jak poziom techniczny, oznakowanie według wymogów producenta.

Wymagania i problemy świadczenia usług posprzedażowych. Światowi producenci stawiają wysokie jak na ówczesne realia wymagania. Szczególna uwaga była zwrócona na takie cechy, jak:

- ◆ wiarygodność finansowa,
- ◆ znajomość języka angielskiego,
- ◆ wiedza techniczna,
- ◆ umiejętność czytania dokumentacji serwisowej,

- ◆ wyposażenie techniczne do realizacji usług,
- ◆ standardy wyposażenia lokalu,
- ◆ doświadczenie w branży.

Kontrakty pisane w języku polskim i angielskim wymuszają na serwisach:

- ◆ właściwe zabezpieczenie finansowe,
- ◆ dostosowanie i oznakowanie lokalu do wymogów producenta,
- ◆ stosowne wyposażenie techniczne – zakup dodatkowej aparatury do realizacji napraw,
- ◆ permanentne szkolenie pracowników obsługi klienta i techników serwisu przez
- ◆ wyspecjalizowane jednostki producenta,
- ◆ zakup części zamiennych zabezpieczający bieżące procesy naprawcze,
- ◆ utrzymanie właściwego zapasu części zamiennych.

Działanie te powodowały, iż serwis stawał się narzędziem marketingowym, gdyż dobra i właściwa obsługa klienta i naprawa zepsutego sprzętu generowały większe zainteresowanie produktami danego producenta, a co za tym idzie większą sprzedaż. Polska kadra techniczna nie jest jeszcze powszechnie przygotowana do tych wymagań.

Brak specjalistycznych szkół, dobrej znajomości języka angielskiego i słabe wyposażenie techniczne ze względu na jego cenę powodują, iż tylko nieliczna grupa podmiotów gospodarczych jest godna zaufania i nawiązuje współpracę producenta z kapitałem zagranicznym.

Wchodzenie na polski rynek nowych producentów i ich wpływ na zmianę warunków konkurencji. Po roku 1995 do Polski wchodzi kolejni zagraniczni producenci elektroniki powszechnego użytku. Denominacja złotego i wysokie stopy oprocentowania kredytów powodują, iż rynek sprzedaży produktów RTV i AGD zwalnia tempo, lecz nadal jest atrakcyjny dla światowych producentów. Rozpoczyna się konkrowanie nie tylko ceną, ale również ilością i jakością usług dodatkowych, takich jak:

- ◆ przedłużona gwarancja,
- ◆ produkt zastępczy na czas naprawy,
- ◆ szybki dojazd do klienta,
- ◆ miła i fachowa obsługa klienta w serwisie.

Doskonalenie jakości usług poprzez podnoszenie kompetencji technicznych pracowników. Uzyskanie powyższych parametrów powoduje, iż producenci stawiają coraz wyższe wymagania dla polskich serwisów włączając ich do europejskich struktur serwisowych w zakresie oceny oferowanych usług i poziomu technicznego reprezentowanego przez serwis. Polscy technicy uczestniczą w europejskich zawodach branżowych, a wyniki ich prac brane są pod uwagę przy ocenie pracy całego serwisu. Efektem tego jest rotacja serwisów w latach 1995–2005 oraz zmniejszenie ich liczby na rzecz wysoko wyspecjalizowanych serwisów o terytorialnym, krajowym zasięgu działania. Serwisy, które pozostają na rynku usług uczestniczą w systematycznych szkoleniach technicznych i obsługi klienta.

Jednym z elementów kontroli jest wprowadzenie tzw. „tajemniczego klienta” z zasymulowaną wadą produktu. Test taki pozwala na ocenę jakości obsługi i sposobu trafnego i szybkiego zdiagnozowania usterki. Systematycznie organizowane testy zmuszają do permanentnego podnoszenia kwalifikacji całego personelu.

Znaczenie informacji z sieci serwisowych w poprawie jakości produktu producenta. Producenci w ramach istniejących sieci serwisowych wprowadzają systemy analizy danych o usterkach produktów jako narzędzie do poprawy jakości wyrobu końcowego. Napływ informacji z różnych krajów europejskich pozwala na ocenę wiedzy technicznej użytkowników i dostosowanie parametrów użytkowych wyrobu do wymagań i potrzeb społeczności z danego kraju. Pozwalają one ocenić czy zgłaszane problemy są istotnymi wadami produktu czy niską kulturą techniczną podyktowaną uwarunkowaniami środowiskowymi.

Systemy raportowania napraw jako narzędzie bieżącej analizy procesów produkcyjnych i finansowych. W miarę rozwoju systemów informatycznych w Polsce producenci elektroniki wprowadzają wyspecjalizowane systemy raportowania napraw obowiązujące w całej Europie. Ich charakterystyczną cechą jest system kodowania symptomów i okoliczności uszkodzeń oraz sposobów naprawy. System ten nazywany jest EICTA IRIS. Jego stosowanie pozwala na analizę uszkodzeń w krajach o różnych językach urzędowych. Z czasem system ten zostaje rozszerzony na wszystkie firmy, które z mocy prawa zobowiązane są do przyjmowania reklamacji od klientów, którzy zakupili dany towar i raportowania ich do działów odpowiedzialnych za jakość produkcji. W konsekwencji na bieżąco dokonywane są modernizacje produktów na podstawie otrzymywanych raportów z serwisów, pozwalające na poprawę ich jakości i uzyskanie przewagi na rynku sprzedaży.

Osadzenie organizacji sieciowych w modelach biznesu producentów. Producenci na mocy posiadanej już wiedzy i doświadczenia zaczynają modernizować sposoby organizacji sieci serwisowych w zależności od:

- ◆ wielkości kraju,
- ◆ jego geograficznego położenia,
- ◆ wielkości sprzedaży w danym kraju,
- ◆ zwyczajów kulturowych i oczekiwań potencjalnych klientów,
- ◆ znaczenia oferowanych usług w dominacji na rynku sprzedaży,
- ◆ uwarunkowań prawnych w danym regionie oraz aktywności instytucji rządowych (w Polsce jest to UOKiK) i organizacji konsumenckich.

Konsekwencją tego jest fakt, iż w Europie istnieją kraje, w których ilość autoryzowanych serwisów jak tak duża, że fakt ten staje się obowiązującym stanem rzeczy. W innych krajach, jak np. skandynawskie, mimo dużych odległości istnieją 2–3 organizacje serwisowe, które odbierają produkt ze sklepu, w którym klient złożył reklamację.

Istnieje też model pozwalający sieci handlowej orzekać, jak ma wyglądać sposób reklamacji wadliwego towaru co powoduje, że klienci pozostawiają wadliwy towar w sklepie

a odbierają wolny od wad. Towar wadliwy zaś zostaje poddany naprawie i ponownie trafia do handlu z obniżoną ceną.

W Polsce wybrano model ograniczonej sieci serwisowej w produktach RTV i mieszany model serwisowy w produktach AGD. Mieszany model serwisowy polega na istnieniu sieci serwisów partnerskich pracujących dla wielu producentów oraz tak zwanych serwisów fabrycznych pracujących tylko i wyłącznie dla jednego producenta. Model serwisu fabrycznego w większości opiera się na działalności jednoosobowej bez wymogu istnienia lokalu serwisowego a jedynie z pełną dyspozycyjnością dla producenta lub jego infolinii serwisowej. W ten sposób w większości realizowane są naprawy dużych produktów AGD, jak na przykład lodówki. Wadą tego systemu jest czynnik ludzki, który z wielu powodów, w tym terytorialnych nie jest w stanie zaspokoić roszczeń klientów w tym samym czasie. Utrudnieniem dla niego i klientów jest sieć komunikacyjna, która mimo znaczącej poprawy w ostatnich latach nadal jest niewystarczająca. Przy serwisowaniu drobnych produktów RTV czy AGD wybierano model serwisu centralnego, który specjalizował się w serwisowaniu określonej grupy produktów.

Zmiany w polskich sieciach serwisowych po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej znacząco poprawia jakość świadczonych usług i przybliża polskie serwisy do europejskich. Najbardziej widocznymi korzyściami z tego faktu są:

- ◆ szybki dostęp do części zamiennych kupowanych w centralnych magazynach europejskich,
- ◆ brak ceł, a więc niższe ceny części,
- ◆ możliwość realizacji napraw gwarancyjnych na produkty kupione poza granicami Polski,
- ◆ równorzędny dostęp do dokumentacji technicznej producentów w formie *on-line*,
- ◆ możliwość łatwej wymiany wiedzy i doświadczeń z innymi serwisami z Europy.

W rezultacie polskie serwisy ze względu na niskie koszty robocizny stają się atrakcyjne dla zachodnich partnerów bez konieczności posiadania przez nich swoich oddziałów na terenie Polski.

Skutki kryzysu ekonomicznego lat 2008–2012 dla branży RTV i AGD. Na początku roku 2008 w gospodarce całego świata następują zawirowania wpływające między innymi na rynek producentów elektroniki powszechnego użytku, to jest sprzętu RTV i AGD. Następuje spadek zapotrzebowania na te produkty, a nawet ich najlepsza jakość nie jest argumentem w negocjacjach handlowych. Wiele korporacji likwiduje lub przenosi swoje fabryki do krajów o niższych kosztach produkcji. Likwidacji podlegają ich krajowe oddziały na rzecz tworzenia oddziałów kontynentalnych.

Nie zawsze likwidacja oddziałów przynosi zamierzone efekty finansowe. Następuje poszukiwanie nowych rozwiązań. Jednym z nich jest przenoszenie fabryk lub całych linii produkcyjnych do krajów, takich jak Chiny czy Indie. Gdy i to nie zadawała akcjonariuszy, znane korporacje elektroniczne znajdują partnerów biznesowych w tych krajach, które we własnych fabrykach produkują towary znanych producentów z ich logo i za ich przyzwoleniem. Zmniejsza to drastycznie koszt wytworzenia produktu i pozwala na uzyskanie

rentowności. Negatywnym aspektem takich działań jest wygenerowanie wśród tych partnerów biznesowych motywacji do własnej produkcji według już zaczerpniętych wzorców technologicznych i organizacyjnych. Wytwarzane przez nich produkty nie są już wyłącznie ich własną myślą techniczną, lecz niejednokrotnie produktem wytworzonym na odnowionej licencji autorów projektu danego urządzenia.

Taniość wytwarzanych produktów powoduje, iż idea organizacji serwisowych w danych krajach, w których prowadzona jest sprzedaż traci sens. Niejednokrotnie utrzymanie całego zaplecza technicznego, magazynów części zamiennych, opracowanie dokumentacji technicznej i serwisowej mija się z celem, gdyż wymiana produktu na nowy jest bardziej ekonomiczna niż jego naprawa. Nie jest to jednak dobre rozwiązanie ze względów ekologicznych. Tu z pomocą przychodzą jednak organizacje konsumenckie w krajach, w których prowadzona jest sprzedaż towarów.

W przeświadczeniu, że klient kupił towar najwyższej jakości oczekuje on serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego uznając, że zakupiony produkt nie jest jednorazowego użytku. Niemniej wielu producentów dochodzi do innych rozwiązań organizacyjnych. Jednym z nich jest tworzenie regionalnych – krajowych centrów serwisowych, w których skupione będą atrybuty ekonomicznego serwisu to jest, magazyn części zamiennych, gospodarka zwróconymi towarami po uznanych reklamacjach, szkolenie bardzo wąskiej grupy techników. Mimo potencjalnie słusznych przesłanek ekonomicznych rozwiązanie to nie uwzględnia różnic kulturowych i lokalnych systemów organizacyjnych sieci handlowych. Dlatego niektórzy producenci weryfikują i minimalizują ilość serwisów, ale nadal pozwalają na ich łatwą dostępność dla konsumenta.

ZAKOŃCZENIE

Analizując aktualne rozwiązania w innych krajach o wyższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego można domniemać, że rola autoryzowanych serwisów ulegnie dużej zmianie. Aktualnie wielu producentów i serwisów preferuje wymianę produktu na nowy, a nie jego naprawę, co nie jest zgodne ze zrównoważonym rozwojem. Spowodowane to jest faktem, że wiele produktów montowanych jest na liniach produkcyjnych przez zespoły robotów, co powoduje, że koszt ich wytworzenia jest niski.

Naprawa to zaangażowanie wykwalifikowanej kadry technicznej o poziomie wiedzy zbliżonej do projektanta produktu. Jakość wytwarzanych produktów powoduje, iż ich awaryjność spada drastycznie a co za tym idzie przedłuża czas użytkowania produktu i zmniejsza potrzebę nabycia nowego. Ważnym czynnikiem jest również fakt, iż aby produkt był tani niejednokrotnie musi być wykonany z materiałów o określonej zużywalności lub czasie rozpadu. Może to być czas dłuższy od czasu wymaganego gwarancją producenta na gotowy wyrób. Nie sposób nie wspomnieć też o sztucznym postarzeniu produktów, celem skrócenia ich cyklu życia.

Stąd w wielu krajach, w tym również w Polsce, w celu dalszego funkcjonowania na rynku usług, serwisy podejmują poniżej podane działania:

- ◆ łączą się w grupy serwisowe,
- ◆ tworzą serwisy wyspecjalizowane w naprawach podzespołów,
- ◆ oferują swoje usługi dla towarzystw ubezpieczeniowych jako przedłużona gwarancja,
- ◆ oferują dodatkowe usługi jak montaż, instalacje, konfiguracje sprzętu.

Potrzeba istnienia serwisów i jakości oferowanych usług będzie zależała od świadomości społeczeństwa w przedmiocie ich praw konsumenckich dotyczących możliwości zwrotu towaru i jego reklamacji w przypadku ujawnienia się wad ukrytych lub wynikających z eksploatacji oraz wiedzy technicznej kadry serwisu, pozwalającej rozwiązywać problemy, których projektanci produktu nie przewidzieli lub nawet nie brali pod uwagę. Projektanci nowych produktów i rozwiązań technologicznych, grupy biznesowe oraz proekologiczne nadal mają dylemat czy rozwijać produkcje tanich i o krótkim czasie użytkowania produktów, sprzedając tylko wiedzę na temat ich prawidłowej obsługi i sposobów użytkowania, czy kultywować nurt projektowania, produkcji i sprzedaży a co za tym idzie serwisowania produktów z lepszych materiałów, aktualnie nazywanych produktami premium.

Każdy z tych nurtów ma swoje wady i zalety. Jeden pozwala uzyskać wysoką rentowność przy jednoczesnym szybkim wzroście tzw. elektrośmięci. Warto tu zauważyć, iż w 2011 r.

statystyczny Polak kupił ponad 13 kg sprzętu elektrycznego lub elektronicznego, czyli każde gospodarstwo wzbogaciło się o prawie 40 kg sprzętu. Duża część tego sprzętu zastąpiła stary, który w rezultacie stał się elektroodpadem (za: *Elektrośmięci*, https://ekonsument.pl/a66702_elektrosmieci.html). Drugi tworzy produkty lepsze jakościowo, ale mniej dostępne ze względu na wyższą cenę. Czas pokaże, czy zwycięży czynnik świadomości „zdrówego życia na planecie” czy nieodparta potrzeba zaspokojenia swoich dóbr materialnych niezależnie od ich jakości i czasu użytkowania. Potrzeba może dotyczyć kupowania niezależnie od ich jakości i czasu użytkowania. To ukształtuje również inne sektory gospodarki jakim są usługi. Można również przypuszczać, iż rynek towarów RTV i AGD podzieli się na „towary z grupy PREMIUM” o wyższej jakości, cenie i z doskonale zorganizowanym serwisem oraz „towary tzw. konsumenckie” wykonane z niskiej lub średniej jakości półproduktów i obsługą serwisową ograniczoną do wymiany towaru na nowy wolny od wad. Jeden kierunek będzie stymulował wzrost tzw. myśli technicznej w sektorach projektowania i wykonania, a co za tym idzie, wzrost gospodarczy. Natomiast trend zwiększonej sprzedaży towarów z tzw. grupy konsumenckiej wyeliminuje z krajowego rynku projektantów i producentów nowych rozwiązań technicznych, zwiększając jednocześnie ilość elektroodpadów koniecznych do przetworzenia.

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

1. Alexander W.L., Dayal S., Dempsey J.J., Vander Ark J.D. (2002). *The secret life of factory service centres*. „The McKinsey Quarterly”, 3, 106–115.
2. Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994). *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. „Journal of Marketing”, 58, 53–66.
3. Babbie E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
4. Bitner M.J. (1990). *Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses*. „Journal of Marketing”, 54, 69–82.
5. Bolton R.N., Drew J.H. (1991). *A multi-stage model of customer's assessments of service quality and value*. „Journal of Consumer Research”, 17, 375–384.
6. Bundschuh R.G., Dezvane T.M. (2003). *How to make after sale services pay off*. „The McKinsey Quarterly”, 4, 116–127.
7. Chępa S. (2003). *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego”, 996.
8. Chien Y.H. (2005). *Determining optimal warranty periods from the seller's perspective and optimal out-of-warranty replacement age from the buyer's perspective*. „International Journal of Systems Science”, 36, 631–637.
9. Chybalski F., Matejun M. (2013). *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, w: Adamik A. (red), *Organizacja jako przedmiot badań – od zbierania danych do analizy wyników*, Oficyna Wolters Kluwer business, 93–151.
10. Cohen M.A., Lee H.L. (1990). *Out of touch with customer needs? Spare parts and after sales service*. „Sloan Management Review”, 31(2), 55–66.
11. Cronin J.J., Brady M.K., Hult G. (2000). *Assessing the effects of quality value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments*. „Journal of Retailing”, 76, 193–215.
12. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, wydanie II zmienione
13. Earl M.J., Khan B. (2001). *E-commerce is changing the face of IT*. „Sloan Management Review”, 43(1), 64–72.
14. Goffin K., New C. (2001). *Customer support and new product development*. „International Journal of Operations and Production Management”, 21(3), 275–301.
15. Gronroos C. (2008). *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?* „European Business Review”, 20(4), 298–314.
16. Gwinner K.P., Bitner M.J., Brown S.W., Kumar A. (2005). *Service customization through employee adaptiveness*. „Journal of Service Research”, 8(2), 131–148.
17. Hill A.V., Collier D.A., Froehle C.M., Goodale J.C., Metters R.D., Verma R. (2002). *Research opportunities in service process design*. „Journal of Operations Management”, 20, 189–202.
18. Johansson P., Olhager J. (2004). *Industrial service profiling: Matching service offerings and processes*. „International Journal of Production Economics”, 89(3), 309–320.
19. Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990). *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*. „Journal of Marketing”, 54, 1–18.

20. Kostera M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Lan Y., Liu Z., Niu B. (2017). *Pricing and design of after-sales service contract: The value of mining asymmetric sales cost information.* „Asia-Pacific Journal of Operational Research”, 34(1), 1812–1829.
22. Lele M. (1997). *After-sales service: Necessary evil or strategic opportunity?* „Managing Service Quality” 7(3), 141–145.
23. Levitt T. (1983). *After the sale is over.* „Harvard Business Review”, September–October, 87–93.
24. Li X., Li Y., Cai X., Shan J. (2016). *Service channel choice for the supply chain: Who is better off by undertaking the service?* „Production and Operations Management”, 25, 516–534.
25. McCollough M.A., Berry L.L., Yadav M.S. (2000). *An empirical investigation of customer satisfaction after service failure.* „Journal of Services Research”, 3, 121–137.
26. McDougall G.H.G., Levesque T. (2000). *Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation.* „Journal of Services Marketing”, 14, 392–410.
27. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research.* „Journal of Marketing”, 49, 41–50.
28. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research.* „Journal of Marketing”, 49(4), 41–50.
29. Reichheld F.F., Sasser W.E. (1990). *Zero defection: quality comes to services.* „Harvard Business Review”, 68(5), 105–111.
30. Rust R.T., Zahorik A.J., Keiningham T.L. (1995). *Return on quality (ROQ): Making service quality count.* „Journal of Marketing”, 59, 58–70.
31. Saccaña N., Johansson P., Perona M. (2007). *Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study.* „International Journal of Production Economics”, 110, 52–69.
32. Stańczyk S. (2011). *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzetelnienie badań*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
33. Stańczyk S. (2012). *Metodyka badań kultury organizacyjnej.* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 272, 19–26.
34. Sułkowski Ł. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
35. Ustawa Dz.U.2014 poz.827, Dz.U.2017 poz. 683, Dz.U.2017 poz.2361.
36. Wise R., Baumgartner P. (1999). *Go downstream: The new profit imperative in manufacturing.* „Harvard Business Review”, 77 (5), 133–141.
37. Xie W., Jiang Z., Zhao Y., Shao X. (2013). *Contract design for cooperative product service system with information asymmetry.* „International Journal of Production Research”, 52, 1658–1680.
38. Yin R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

NETOGRAFIA

39. (<https://prawakonsumenta.uokik.gov.pl/uslugi-posprzedazne/>)
40. (<https://prawo.money.pl/kodeks/cywilny/dzial-iii-gwarancja-jakosci/art-577>)
41. https://ekonsument.pl/a66702_elektrosmieci.html
42. <https://prokonsumencki.pl/blog/reklamacja-towaru-przez-konsumenta-przed-i-po-25-grudnia-2014-roku-czyli-co-zmieni-nowa-ustawa-o-prawach-konsumenta/>
43. <https://prawakonsumenta.uokik.gov.pl/reklamacje/gwarancja/>

Rola *incentive travel* w motywowaniu do pracy / The role of *incentive travel* in employees' motivation

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest próba przedstawienia roli *incentive travel* jako motywatora do wzmocnienia wysiłków do pracy. Celem badań, których wybrane wyniki prezentowane są w artykule była próba odpowiedzi na pytanie czy uczestnicy wyjazdów motywacyjnych traktują taką nagrodę jako motywator do zwiększania wysiłków zawodowych. Odpowiedzi na zadane pytanie uzyskano dzięki przeprowadzeniu badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród 176 uczestników *incentive travel*. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, iż wykorzystywanie *incentive travel* w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa, może w znacznym stopniu wpłynąć na podniesienie efektywności pracy jego pracowników.

SŁOWA KLUCZOWE: *incentive travel*, motywacja do pracy, *employer branding*, turystyka biznesowa, wyjazdy motywacyjne, MICE.

ABSTRACT

The aim of the paper was to try to present a role of the *incentive travel* as a tool for an assistance of employees' management. The aim of the research, which chosen results were presented in the paper, was a trial to answer the question if the participants of the *incentive travel* projects consider that reward as a motivator to increase professional efforts. Verification the responses to research questions were obtained based on the results of authors' quantitative study performed among 176 participants of two incentive travels. Obtained results identify the incentive travel as a powerful tool of employees motivation.

KEY WORDS: *incentive travel*, work motivation, employer branding, business tourism, motivational trips, MICE.

JEL CLASSIFICATION: J24

WSTĘP

Kierunek oraz tempo ewolucji we współczesnym otoczeniu organizacji związane jest z postępem technologicznym oraz uczestnictwem w rynku pracy przedstawicieli pokoleń opisywanych jako Y i Z, jak również zmianą stylów życia. Między innymi te czynniki zmuszają menadżerów do poszukiwania nowych metod kierowania organizacjami (por. Płoszajski, 2008).

Zaangażowanie oraz motywacja pracownika stają się coraz istotniejszym warunkiem podnoszenia efektywności firmy. Mimo szybkiego rozwoju technologii informatycznych wspomagających pracę przedsiębiorstwa, pracownik nadal pozostaje w centrum zainteresowania kadr zarządzających. Wykorzystanie wyjątkowej podróży jako formy nagrody za dokonania zawodowe, będącej jednocześnie bodźcem do podniesienia efektywności pracy jej uczestnika może stać się elementem systemu motywacyjnego nowoczesnej firmy i wzbogacić pakiet korzyści zapłaconych oferowanych pracownikom.

Aby wyjazd turystyczny pełnił rolę bodźca do pracy organizacja tego wyjazdu powinna spełniać określone wymogi:

- jasno określony przez zleceniodawcę wyjazdu cel motywacyjny,
- staranny dobór elementów programu, podkreślających wyjątkowość i niepowtarzalność wyjazdu w taki sposób, który uniemożliwia jego realizację bez wsparcia organizatora,

- szczególna dbałość o komfort i bezpieczeństwo uczestników.

Dla podkreślenia roli jaką ma pełnić pakiet usług składających się na imprezę turystyczną, jest wykorzystywane pojęcie podróży motywacyjnej, wyjazdu nagrodowego określanej mianem *incentive travel*¹.

Turystyka biznesowa, w tym podróż nagrodowa opisywana jako element rynku przemysłu spotkań, jest obecnie jedną z najszybciej rozwijających się form turystyki. Autorzy raportu *Poland Meetings Impact 2015* definiują przemysł spotkań jako „sektor gospodarki związany z organizacją, promocją spotkań i wydarzeń biznesowych oraz zarządzaniem spotkaniami i wydarzeniami biznesowymi, w tym: kongresami, konferencjami, targami, wydarzeniami firmowymi oraz podróżami motywacyjnymi”. Szacują, że przemysł spotkań stanowił w 2015 roku 1% PKB Polski (Celuch *et al.*, 2017). Nadal zauważalny jest brak wiarygodnych badań dotyczących wpływu organizacji *incentive travel* na gospodarke Polski.

1 W artykule zdecydowano się na zapis *incentive travel* kursywą jako zwrotu obcojęzycznego i nie podlegającego deklinacji. Kolejnym argumentem jest brak polskiego odpowiednika na określenie całego procesu motywowania przy wykorzystaniu *incentive travel*, samo słowo podróż czy wyjazd motywacyjny (nagrodowy) nie odzwierciedla w całości zakresu działań prowadzących do celu motywacyjnego. Zasada wyróżniania kursywą zwrotów obcojęzycznych i niepodlegających deklinacji została zastosowana w całym artykule.

Polscy autorzy podejmujący tematykę roli *incentive travel* w swoich artykułach głównie opierają się na źródłach wtórnych (Sikora, Wartecka-Ważyńska. 2010; Iwan 2014; i in.). Wyniki badań interaktywnych przedstawili K. Celuch (2009) oraz A. Dybizbańska (2010).

Niewielka liczba badań dotycząca skuteczności motywacyjnej podróży może wynikać z tego, iż rynek podróży motywacyjnych w Polsce rozwija się intensywniej od dwudziestu lat (Bartoszewicz *et al.*, 2003), co oznacza, że jest rynkiem młodym i słabo rozpoznany.

INCENTIVE TRAVEL – PRZEGLĄD DEFINICJI

We współczesnym zarządzaniu firmą wzmaga się potrzeba wymiany wiedzy i doświadczeń, nawiązywania kontaktów, szkoleń oraz rozwoju pracowników (Bosiacki, Hołderna-Mielcarek, 2007). J. Swarbrooke i S. Horner zaproponowali szeroki zakres pojęcia, choć w swoim opracowaniu skoncentrowali się na analizie zagadnień związanych z turystyką biznesową, takich jak:

- spotkania,
- konferencje,
- kongresy,
- wystawy,
- wyjazdy szkoleniowe,
- imprezy promocyjne nowych produktów na rynku,
- wyjazdy motywacyjne.

W szerszym ujęciu do wyżej wymienionych zagadnień J. Swarbrooke i S. Horner zaliczają:

- krótkookresowe migracje do pracy,
- wymianę wykładowców i studentów,
- wprowadzanie produktów na rynek,
- dostarczanie dóbr klientom,
- działania wojskowe poza stałą bazą,
- wyjazdy z pomocą charytatywną,
- podróże przedstawicieli państw,
- indywidualne podróże służbowe,
- dojazdy do pracy (Swarbrooke, Horner, 2012).

Jednym z typów usług zaliczanych do turystyki biznesowej jest *incentive travel*. Pojęcie to ujęte w akronimie MICE w polskiej literaturze przedmiotu jest tłumaczone w różnoraki sposób. Brakuje pogłębionej charakterystyki tego rodzaju podróży, takiej jakiej doczekała się tego na przykład turystyka targowa i targowo-konferencyjna (por. Sidorkiewicz, 2011; Celuch, 2016; Godlewski, 2008²).

W literaturze polskiej najobszerniej zagadnienie *incentive travel* opracowali autorzy książki z 2005 roku pod redakcją A. Świąteckiego (2005). Twórcy tegoż opracowania w głównej mierze skoncentrowali się na opisie walorów Polski jako destinacji turystyki motywacyjnej.

Brak odrębnej dyscypliny nauk o turystyce, a także zgodności wśród badaczy co do obszaru, do którego należałoby zaliczyć działania związane z organizacją spotkań, w tym *incentive travel*, doprowadziły do sytuacji, w której *incentive travel* zalicza się zarówno do działań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, marketingu, jak i zarządzania produktem turystycznym.

Pierwsza definicja *incentive travel* pochodzi z 1974 roku. Została sformułowana przez Society of Incentive Travel Executives³, które opisało *incentive travel* jako nowoczesne narzędzie stosowane do osiągnięcia unikatowych celów w zarządzaniu personelem poprzez nagradzanie niezwykłą podróżą. W tej definicji *incentive travel* odnosi się bezpośrednio do zarządzania personelem. Jednakże definicje pojęcia usług *incentive travel* w procesie rozwoju tych usług rozszerzone zostały na grupę inną niż pracownicy firmy, a mianowicie dotyczy ona również kontrahentów i kluczowych klientów przedsiębiorstwa sponsorującego ten rodzaj podróży⁴.

W polskiej literaturze nie ma zgodności co do definicji, a pojęcie *incentive travel* używane jest zamiennie z określeniem turystyka motywacyjna ze względu na tłumaczenie z języka angielskiego: *incentive* – zachęta, bodziec i *travel*, czyli podróż (Woytowicz-Neymann, Puławski, 1992).

G. Gołembski (2002:32) określa nagradzanie pracowników poprzez umożliwienie im wzięcia udziału w podróży turystyką motywacyjną bądź też motywującą. Jej celem według tego autora jest wyróżnienie i dowartościowanie pracownika. Z kolei W. Gaworecki (2003) pisze o stymulującej roli turystyki, a podróż motywacyjną określa jako środek nowoczesnego zarządzania w firmie, który stosowany jest w celu uzyskania „nadzwyczajnych efektów”. Można stąd wnioskować, że doskonałe wyniki mogą osiągać pracownicy, którzy brali lub będą brać udział w podróży motywacyjnej. W literaturze można odnaleźć również określenie *incentive event*, które obejmuje organizowanie *incentive Ravel* (wirtualnemedial.pl, 2018). Do turystyki motywacyjnej zaliczane są też wyjazdy integracyjne, szkoleniowe, na światowe wydarzenia, np. sportowe lub koncerty, oraz na targi i wystawy (Świątecki, 2005).

Kategoryzację podróży ze względu na planowany efekt proponują autorzy raportu *Turystyka motywacyjna – zatrudnienie na mazowieckim rynku pracy*, wyłaniając następujące rodzaje turystyki motywacyjnej:

- a) podróże będące nagrodą za dobrą pracę, których głównym celem jest spełnienie marzeń pracownika, w postaci podróży, której sam nie byłby w stanie sobie zorganizować;
- b) podróże, których głównym celem jest motywacja pracowników. W czasie takiego wyjazdu przed pracownikami stawiane są różnego rodzaju wyzwania o zróżnicowanym stopniu trudności. Uczestnik jest motywowany

3 SITE – Society of Incentive Travel Executives, stowarzyszenie to powstało w grudniu 1973 roku w Stanach Zjednoczonych Ameryki, w roku 2014 stowarzyszenie zmieniło nazwę na Society for Incentive Travel Excellence. (siteglobal.com, 2018).

4 Par. 1. Art. 2. Statutu Stowarzyszenia Organizatorów Incentive Travel: „*Incentive travel* to oferowana przez wyspecjalizowane podmioty usługa organizacji podróży dla klientów korporacyjnych lub organizacji, (...) którymi są trzy kategorie osób związanych ze zleceniodawcą: pracownicy, partnerzy biznesowi lub konsumenci. *Incentive travel* jest narzędziem marketingu bezpośredniego oraz instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi (...). (soit.net.pl, 2018).

2 W wymienionych opracowaniach Autorzy szerzej zajmowali się organizacją targów oraz konferencji i kongresów, a także wpływem tych wydarzeń na gospodarkę Polski, zaznaczając tylko aspekty związane z organizacją wyjazdów motywacyjnych.

do realizacji tych zadań przy wsparciu trenerów i psychologów;

- c) podróże, których podstawowym celem jest integracja zespołu poprzez uczestnictwo w atrakcjach połączonych z elementem rywalizacji, w które zaangażowani są wszyscy uczestnicy;
- d) podróże o charakterze edukacyjnym. Do tej kategorii Autorzy zaliczają *incentive travel*, traktowaną jako synonim programu motywacyjnego. Celem programu jest podnoszenie wiedzy i kompetencji pracowników poprzez organizowanie szkoleń (*Turystyka motywacyjna – zatrudnienie...*, 2012).

Obietnica wyjątkowej podróży powinna być bodźcem do wytężonej pracy, a przyznanie nagrody – niezwykłym przeżyciem, które na długo pozostanie w pamięci. Taka gratyfikacja ma prowadzić do realizacji określonych celów przedsiębiorstwa (Świątecki, 2005). Głównie dotyczą one ułatwiania komunikacji i integracji z kierownictwem firmy, wzmacniania kultury firmy i relacji społecznych, zwiększania entuzjazmu pracowników oraz kształtowania lojalności wobec firmy (Davidson, Cope, 2003).

Zgodnie z zaleceniami terminologicznymi WTO z 1995 roku turystyka motywacyjna została włączona do turystyki biznesowej jako rodzaj podróży służbowych (*Terminologia Turystyczna*, 2005). B. Dziedzic (2009) termin *incentive travel* tłumaczy jako wyjazdy motywujące i wymienia następujące korzyści wynikające z tego rodzaju nagrody dla personelu lub klientów:

- wyjazd motywujący połączony ze szkoleniem pozwala na rozliczenie jego kosztów jako kosztów uzyskania przychodu;
- wyjazdy zapadają w pamięć w przeciwieństwie do nagrody pieniężnej często wydanej na bieżące potrzeby, a także nie wywołują potrzeby zatajania faktu otrzymania bonusu przed kolegami;
- są elementem konkurencyjności pomiędzy pracodawcami.

Cytowani autorzy są zgodni, że *incentive travel* to nagroda w postaci podróży, której celem jest szeroko pojęta motywacja do (współ)pracy.

Powstałe w 2009 roku polskie Stowarzyszenie Organizatorów Incentive Travel (SOIT) w swoim statucie zamieściło następującą definicję: „*Incentive travel* to oferowana przez wyspecjalizowane podmioty usługa organizacji podróży dla klientów korporacyjnych lub organizacji, mająca na celu utworzenie, utrwalenie lub wzmocnienie relacji między zleceniodawcą a uczestnikami lub między samymi uczestnikami, którymi są trzy kategorie osób związanych ze zleceniodawcą: pracownicy, partnerzy biznesowi lub konsumenci. Każda usługa *incentive travel* posiada swój niepowtarzalny scenariusz, który prowadzi do realizacji celu biznesowego (soit.net.pl, 2018). Tak szeroka definicja wprowadza kolejny element, jakim jest marketing bezpośredni (wikipedia.pl, 2018); (por. Czerwiński, meetingplanner.pl, 2018). W takim ujęciu *incentive travel* jest narzędziem marketingu bezpośredniego oraz instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi, co poszerza zakres znaczeniowy *incentive travel*.

W ramach działań marketingu bezpośredniego *incentive travels* wykorzystywane są przede wszystkim przy tworzeniu programów lojalnościowych i programów wsparcia sprzedaży. W programach lojalnościowych celem jest zbudowanie więzi emocjonalnej pomiędzy produktem a konsumentem tak, aby konsument stale wybierał dany produkt i zachęcał innych do tej samej decyzji (Celuch, 2015).

Narzędziem marketingu bezpośredniego są programy wsparcia sprzedaży, które w odróżnieniu od wieloletnich programów lojalnościowych trwają od trzech miesięcy do roku. Często kluczową nagrodą wykorzystywaną w tego rodzaju działaniach jest wyjazd *incentive*, przygotowany przez profesjonalną agencję zajmującą się organizacją tego typu imprez turystycznych⁵.

W praktyce biznesowej *incentive travel* wykorzystywane jest jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem (*customer relationship management*). Natomiast działania mające na celu zwiększenie zysków poprzez aktywizację sił sprzedaży wykorzystuje *incentive travel* jako element programu wsparcia sprzedaży lub programu motywacyjnego dla pracowników i/lub współpracowników. Jednak próba odróżnienia nagrody od motywacji w przypadku pracowników jest nieuzasadniona, gdyż w świetle wcześniejszych spostrzeżeń wyjazd, który jest nagrodą, staje się motywatorem. W sytuacji, gdy nagroda w postaci podróży nie satysfakcjonuje, wyjazd o charakterze nagrody nabiera cech motywatora negatywnego.

Na podstawie wcześniejszych rozważań o cechach nagrody można stwierdzić, że *incentive travel* jest uniwersalnym narzędziem, jakim jest podróż, które wykorzystuje wyjątkowe przeżycia, emocje, doświadczenie, do poprawy wydajności pracowników, co w konsekwencji ma prowadzić do osiągnięcia celów organizacyjnych. Udział w niej ma być zarówno czynnikiem motywującym do osiągania lepszych wyników sprzedażowych, jak i sposobem na podtrzymanie dobrych relacji z partnerami handlowymi (Seebaluck, et al., 2015).

W opracowaniach z zakresu zarządzania personelem często zespoły sprzedażowe określa się jako „siły sprzedaży”. Siły sprzedaży dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne. Do wewnętrznych sił sprzedaży można zaliczyć handlowców zatrudnionych w ramach umowy o pracę w firmie, przedstawicieli handlowych/agentów sprzedaży, którzy współpracują z przedsiębiorstwem, posiadając samodzielną działalność gospodarczą. Zewnętrzne siły sprzedaży to sieć hurtowników i dystrybutorów danego produktu, którzy w ramach współpracy sprzedają te produkty i usługi wykorzystując swoje sieci sprzedaży. Do zewnętrznych sił sprzedaży zaliczyć można również brokerów, którzy zajmują się wyszukiwaniem informacji o produktach i usługach na rzecz swoich klientów (Khalid, bizfluent.com, 2018).

Próba zakwalifikowania *incentive travel* do jednego wymiaru, czy to biznesowego, turystycznego, czy zarządczego, nie jest możliwa ze względu na wielowymiarowość i wielofunkcyjność tego rodzaju podróży.

⁵ Program wsparcia sprzedaży to zespół działań mających na celu doprowadzenie do zwiększenia sprzedaży danego produktu lub grupy produktowej skierowany do wewnętrznego lub zewnętrznego działu sprzedaży, czyli dystrybutorów i/lub ich przedstawicieli handlowych (Celuch, 2015).

Na potrzeby badań sformułowano następującą definicję *incentive travel*: to forma turystyki biznesowej, będącej końcowym elementem procesu budowania motywacji (do pracy lub podtrzymania relacji biznesowych) poprzez uczestnictwo w wyjątkowej, profesjonalnie przygotowanej podróży.

METODYCZNE ZAŁOŻENIA BADAŃ

Celem badania było między innymi uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy uczestnictwo w podróży, które jest nagrodą za wykonywaną pracę aktywuje uczestnika do wzmocnienia dalszej aktywności zawodowej.

W przeprowadzonym w 2016 roku badaniu wykorzystano metodę badań ilościowych o charakterze sondażowym poprzez wykorzystanie techniki przeprowadzenia badania ankietowego z użyciem autorskiego, standaryzowanego kwestionariusza wśród uczestników podróży motywacyjnych (Babbie, 2004); (Szreder, 2004). W badaniu głównym podstawowym narzędziem był kwestionariusz. Składał się on z 25 pytań zamkniętych oraz metryczki. Pytania w kwestionariuszu dotyczyły trzech grup zagadnień: oceny przez respondenta efektywności motywacyjnej podróży, w której uczestniczył, roli poszczególnych elementów programu wyjazdu oraz oceny wybranych elementów systemów motywacyjnych stosowanych w polskich przedsiębiorstwach.

Respondentami w badaniach byli pracownicy przedsiębiorstw, którzy przynajmniej raz w swojej karierze zawodowej brali udział w *incentive travel*. Badaniu zostali poddani uczestnicy dwóch wyjazdów motywacyjnych. Uczestnicy badania reprezentowali dwie branże: farmaceutyczną oraz ubezpieczeniową. Obie grupy złożone były z pracowników związanych z firmą pracodawcy umową o pracę lub prowadzących własną działalność, w ramach której wykonywali czynności zawodowe na rzecz pracodawcy (sponsora wyjazdu).

Ogółem zostało rozdanych 239 ankiet. Wśród uczestników z branży farmaceutycznej (120 ankiet) uzyskano zwrot od 95 respondentów. Wśród uczestników reprezentujących branżę ubezpieczeniową uzyskano zwrot od 81 spośród 119 uczestników biorących udział w badaniu. Przyczyny odmowy udziału w badaniu nie udało się ustalić.

Grupa respondentów w badaniu ilościowym została dobrana w sposób celowy. (Silverman, 2010). Byli to uczestnicy dwóch wyjazdów, do Niemiec oraz do Meksyku. Decyzję o celowym doborze próby uzasadniało doświadczenie oraz wiedza autorki o populacji będącej przedmiotem badania.

Łącznie liczebność badanej grupy wyniosła 176 respondentów; w tym 82 mężczyzn i 94 kobiety. Liczebność przedstawicieli obu branż była prawie jednakowa, jednak nieznacznie przeważali respondenci z branży farmaceutycznej, stanowiąc 54% ogółu badanych. Liczba kobiet zarówno w branży farmaceutycznej, jak i ubezpieczeniowej była w przybliżeniu identyczna. Kobiety stanowiły 53% ogółu respondentów w obu podgrupach. Nieco ponad połowa respondentów była w wieku 31–40 lat (51%), 37% badanych stanowiły osoby powyżej 41 roku życia. Grupę najmniej liczną stanowiły osoby w wieku 20–30 lat (12%).

Najliczniejszą grupą ze względu na zajmowane stanowisko stanowili handlowcy, drugą grupę tworzyli pracownicy na stanowiskach kierowniczych, stanowiąc odpowiednio 82% i 15% badanych; 3% badanych określiło swoje stanowisko jako inne (Fontana, Frey 2009).

W przeprowadzeniu badania napotkano trudności, z których jako kluczowe należy wymienić:

- brak zgody na przeprowadzenie badania ilościowego wśród nagrodzonych w ten sposób przez przedstawicieli przedsiębiorstw wykorzystujących *incentive travel*,
- brak zgody agencji organizującej *incentive travel*.

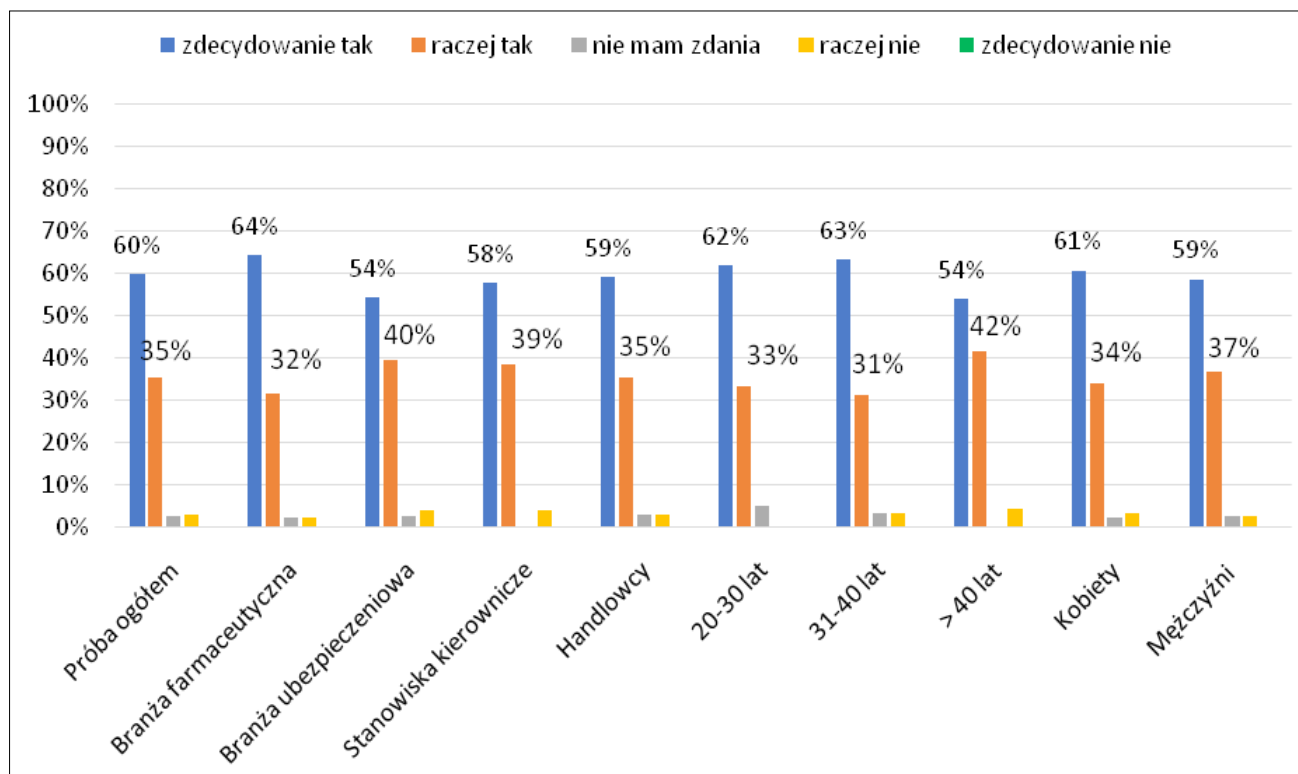
WYBRANE WYNIKI BADAŃ

W rozkładach odpowiedzi na pytania dotyczące motywacji do pracy, prezentowanych na rysunku 1, niemal wszyscy respondenci (95%) określili nagrodę za wyniki osiągnięte w pracy w postaci wyjazdu turystycznego jako skuteczny motywator do wydajniejszej pracy. Analiza wyników w podziale na branże wskazała, iż pracownicy branży farmaceutycznej ocenili nagrodę w postaci wyjazdów w 64% jako zdecydowanie motywująca i w 32% jako raczej motywująca. Natomiast 54% respondentów z branży ubezpieczeniowej oceniło taką nagrodę jako zdecydowanie motywująca a 40% jako raczej motywująca do wzmocnienia wysiłków w pracy. Nieznaczne różnice w rozkładach można zaobserwować w podziale ze względu na wiek, gdzie badani w grupach 20–30 lat oraz 31–40 lat oceniali wyjazd jako zdecydowanie i raczej skuteczną nagrodę w procesie motywacji do pracy i na podobnym poziomie około 60% i 30%, natomiast respondenci powyżej 40 roku życia udzielili odpowiedzi „zdecydowanie tak” w 54% i „raczej tak” w 42% przypadków.

Respondenci w swojej subiektywnej ocenie deklarowali, iż taka nagroda motywuje ich do zwiększenia wysiłków zawodowych. Trudno jest ocenić, czy ta deklaracja dotyczyła zwiększenia ich efektywności przed udziałem w wyjeździe oraz czy efekt motywacji utrzymuje się po powrocie z podróży. Pytania, które się nasuwają to: jeśli tak było, to jak długo utrzymywał się „efekt podróży”, a jeśli nie, to dlaczego. Można wnioskować, że pracownicy oceniają *incentive travel* jako skuteczny w ich przypadku motywator w momencie udziału w podróży. Natomiast trudno jest w zdecydowany sposób potwierdzić, czy ten motywator był głównym bodźcem do zwiększenia zaangażowania w działania zawodowe przed otrzymaniem nagrody.

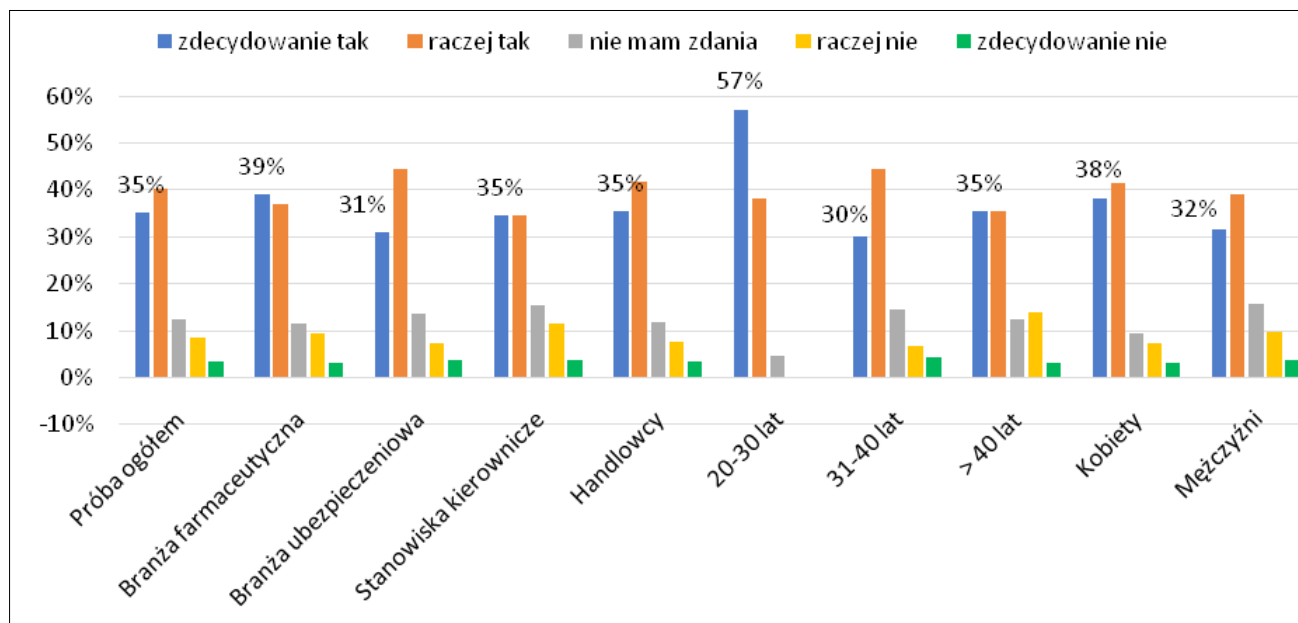
Próbując uzyskać odpowiedzi na powstałe wątpliwości, postawiono pytanie, czy wiedza o nagrodzie ma znaczenie dla badanych, czy też podejmują wysiłki niezależnie od przewidywanej gratyfikacji w postaci *incentive travel*. Analiza rozkładów wyników odpowiedzi wskazała, iż dla badanych wiedza o nagrodzie była znaczącym bodźcem do podjęcia działań zawodowych. Odpowiednio 64% i 29% uznało wiedzę o nagrodzie za zdecydowanie i raczej istotną jako czynnik warunkujący ich dalsze intensywne działania zawodowe. Dla 68% badanych handlowców oraz dla 42% respondentów na stanowiskach kierowniczych wiedza o nagrodzie była zdecydowanie ważna. Grupa, dla której wiedza o nagrodzie była stanowczo motywująca, to osoby najmłodsze, w wieku 20–30 lat, co stanowiło 81% badanych (rysunek 2).

Rysunek 1. Ilustracja graficzna rozkładów odpowiedzi na pytanie: „Czy nagroda za osiągnięcia zawodowe w postaci zorganizowanego wyjazdu turystycznego motywuje Pana/ią do wzmożonej aktywności zawodowej?” według cech typologicznych (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych 2016 z użyciem programu STATISTICA 12.5.

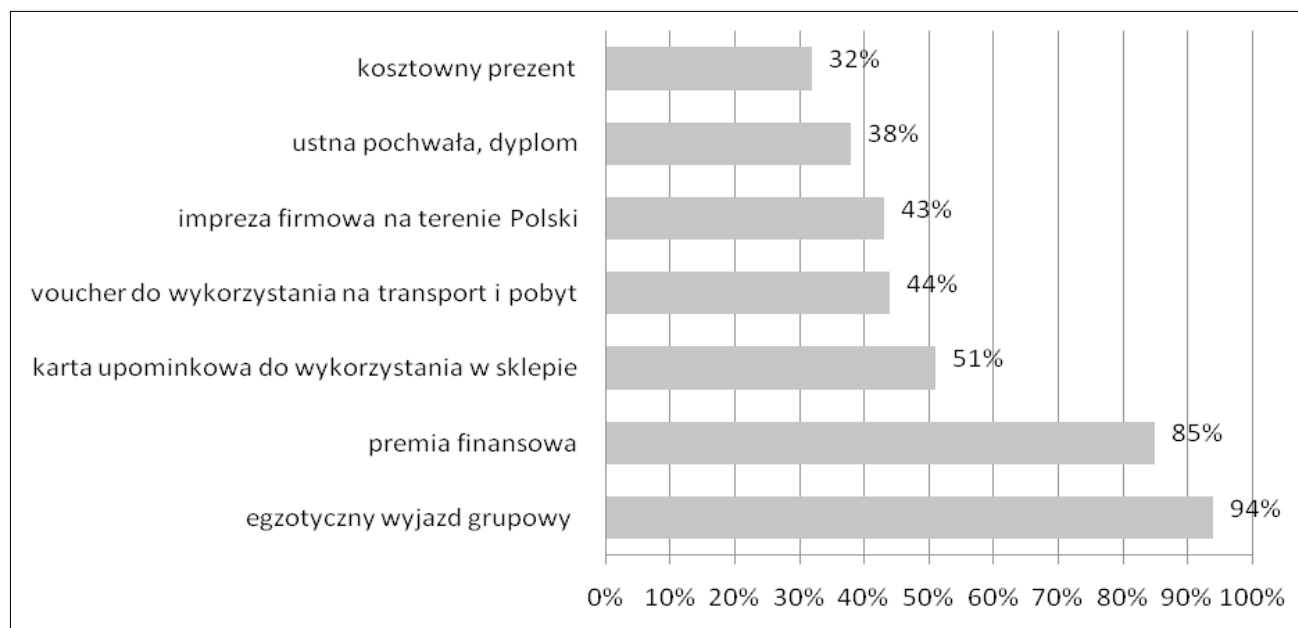
Rysunek 2. Ilustracja graficzna rozkładów odpowiedzi na pytanie: „Czy czuje się Pan/i bardziej zmotywowany/a wiedząc, o jaką nagrodę walczy?” według cech typologicznych (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych 2016 z użyciem programu STATISTICA 12.5.

Jedną z grup pytań w kwestionariuszu dotyczyła próby ustalenia, który z elementów powszechnie stosowanej kafeтерии motywatorów pozapłacowych funkcjonujących w systemach motywacyjnych w firmach był dla respondentów najatrakcyjniejszy i jakie miejsce w porównaniu z innymi motywatorami zajmowały podróże.

Rozkład odpowiedzi dotyczących pozycji wyjazdu nagrodowego na tle pozostałych badanych motywatorów przedstawia rysunek 3. Prezentowane wyniki są sumą częstości z wariantów odpowiedzi „zdecydowanie atrakcyjna” i „raczej atrakcyjna”. Respondenci ocenili wszystkie wymienione motywatory. Wyjazd turystyczny uzyskał największą liczbę odpowiedzi jako zdecydowanie i raczej atrakcyjny. Wysoko oceniona została również premia finansowa.

Rysunek 3. Ilustracja graficzna klasyfikacji nagród za wykonywaną pracę (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych 2016 z użyciem programu STATISTICA 12.5.

Niżej w klasyfikacji została umieszczona karta upominkowa do sklepu (51%), podobnie voucher na transport i pobyt w wybranym miejscu oraz udział w imprezie na terenie Polski (odpowiednio 44% i 43%) odpowiedzi. Jako najmniej atrakcyjną nagrodę respondenci określili ustną pochwałę, dyplom oraz kosztowny prezent.

Warto w tym miejscu zauważyć, że motywator finansowy w postaci prezentu, jak i motywator niefinansowy (pochwała ustna) respondenci zakwalifikowali na podobnym, najniższym poziomie. Pojawia się zatem pytanie, czy zmiana w procesie motywacji finansowej nagrody w postaci prezentu na bezkosztową, z punktu widzenia kierownictwa, pochwałę pozwoliłaby na utrzymanie motywacji do pracy bez ponoszenia dodatkowych kosztów?

PODSUMOWANIE

Potrzeba zmiany miejsca pobytu, odkrywania tego, co dotąd nieznanne, odczuwania emocji z tym związanych, podróży jest uniwersalna (Przeclawski, 1997; MacCannel, 2001).

Wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród uczestników podróży motywacyjnej pozwalają wysunąć wniosek, iż nagroda za osiągnięte wyniki w postaci podróży motywuje do wzmocnienia wysiłków zawodowych w przyszłości. Natomiast wiedza, o jaką nagrodę walczą uczestnicy, jest czynnikiem motywującym do podjęcia wyzwania zawodowego. W praktyce oznacza to, iż w okresie, gdy zatrudnieni pracują w coraz lepszych warunkach pracy zarówno pod względem finansowym jak i środowiska pracy, przedsiębiorstwa, które decydują się na zarządzanie motywacją pracowniczą wykorzystując *incentive travel* budują swoją konkurencyjność na rynku pracy (*employer branding*), co może skutkować poprawą wizerunku pracodawcy oraz zwiększeniem wyników finansowych firmy.

Ponieważ na skuteczność motywacyjną *incentive travel* składa się między innymi jakość usług turystycznych, firmy wykorzystujące to narzędzie powinny współpracować z touroperatorami:

- wpisanymi do Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorców Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych (CEOTiPUNPUT⁶) oraz posiadającymi wiedzę i doświadczenie pozwalające zorganizować wyjazd w taki sposób jego cel (motywacja) został osiągnięty;
- gwarantującymi bezpieczeństwo uczestników i dbałość o ich komfort;
- koncentrującymi się w czasie realizacji wyjazdu na uczestniku, jako finalnym odbiorcy usługi.

Planując strategię wykorzystującą podróże należy:

- przed wprowadzeniem nagrody w postaci podróży w transparentny sposób sformułować zasady konkursu i sposób oceny wyników;
- zaplanować działania, które będą miały na celu pobudzenie motywacji w czasie oczekiwania na wyniki konkursu;
- poinformować pracowników o planowanej nagrodzie. Wiedza ta, jeszcze przed uczestnictwem w wyjeździe powoduje wzmocnienie wysiłków zawodowych.

⁶ https://ewidencja.ufg.pl/webcenter/portal/ewidencja/o_ewidencji 17.02.2019.

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

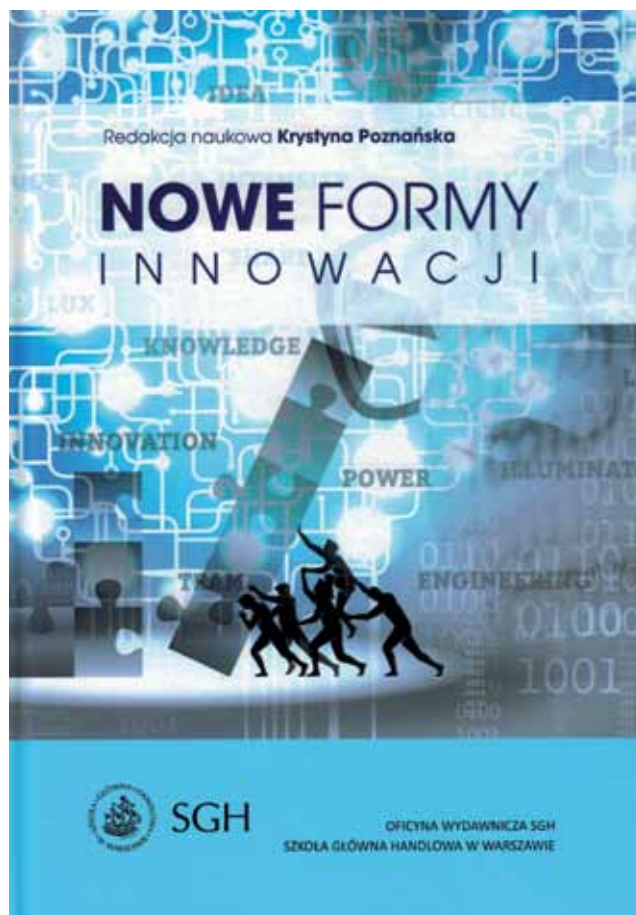
1. Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: PWN.
2. *Badanie pilotażowe rynku turystyki biznesowej (MICE) (województwo wielkopolskie)*. Red. T. Godlewski (2008). Warszawa: Instytut Rynku Hotelarskiego, POT.
3. Bartoszewicz W., Borne-Januła H., Buczak T., Skalska T., Soćka J. (2003). *Metodologia badań i badanie pilotażowe turystyki biznesowej*. Na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa: Instytut Turystyki.
4. Bosiacki S., Holderna-Mielcarek B. (2007). *Zarządzanie produktem turystyki biznesowej*, w: red. W.W. Gaworecki et al., *Turystyka biznesowa*. Zbiór materiałów pokonferencyjnych, Dzieło wykonane na zlecenie Ministerstwa Gospodarki Gdańsk: Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku., s.146.
5. Celuch K. (2011). *The importance of incentive travel in times of economic growth for Poland*. „Zeszyty naukowe” nr 27. Warszawa: Wydawnictwo Uczelni Vistula.
6. Celuch K. (2015). *Leksykon przemysłu spotkań. Turystyka biznesowa. Event marketing. Podróże motywacyjne*. Warszawa: Biblioteka Meeting Plannera, s. 59.
7. Celuch K. (2016). *Raport Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2016*. Warszawa: Poland Convention Bureau POT.
8. Celuch K., Dziedzic E., Berbeka J., Kondas M., Soćko K. (2017). *Poland Meetings Impact 2015*. Warszawa: SGTiR.
9. Czerwiński M., *Rozwój, innowacje i strategia*, <<http://www.meetingplanner.pl/artykuly/felietony/art,15,michal-czerwinski-rozwoj-innowacje-i-strategia.html>> 21.11. 2018.
10. Davidson R., Cope B. (2003). *Turystyka biznesowa*. Warszawa: POT.
11. Dziedzic B. (2009). *Podróże biznesowe – jak oszczędnie podróżować w kryzysie. Poradnik dla firm*. Warszawa: Portal Edukacyjny Podróże Firm.
12. Dybizbańska A. (2010). *Rosnące znaczenie incentive travel jako narzędzia motywowania w Polsce*, w: J. Teczek, J. Czekaj (red.), *Zarządzanie intensyfikujące rozwój gospodarczy*, „Nauka i Gospodarka”, T. 2, s. 189–209, Kraków.
13. Fontana A., Frey J. H. (2009). *Wywiad. Od neutralności do politycznego zaangażowania*, w: K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, Tom 2, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 90–91.
14. Gaworecki W.W. (2003). *Turystyka*. Warszawa: PWE.
15. Gołębowski G. (2002). *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa – Poznań: PWN.
16. *International tourists to hit 1.8 billion by 2030*, <<http://media.unwto.org/en/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030>> 11.10. 2018.
17. Iwan B. (2014). *Turystyka motywacyjna w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja”, 1(13), s.11–131.
18. Khalid A. (2018). *Types of Sales Force Structures*. <<https://bizfluent.com/list-5831882-types-sales-force-structures.html>> 30.08. 2018.
19. MacCannell D. (2001). *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczej*. Warszawa: Muza.
20. *Marketing bezpośredni* <https://pl.wikipedia.org/wiki/Marketing_bezpo%C5%9Bredni> 12.09. 2018.
21. Płoszajski P. (2008). *Współczesne otoczenie organizacji*, w: M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 59–66.
22. Pręclawski K. (1997). *Człowiek a turystyka. Zarys socjologii turystyki*. Kraków: Albis.
23. *Raport Turystyka motywacyjna – zatrudnienie na mazowieckim rynku pracy* (2012). Raport przygotowany w ramach projektu: Motywacja – Biznes – Sukces. Nowe oblicze turystyki, Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych Sp. z o. o., Pruszków: Wydawnictwo Naukowe WSKFiT.
24. Seebaluck V., Naidoo P., Ramseook-Munhurrun P. (2015). *Prospects and challenges of business tourism: a case of Mauritius*. „Review of Business & Finance Studies”, vol. 6, no. 3, s. 46.
25. Sidorkiewicz M. (2011). *Turystyka biznesowa*. Warszawa, Difin.
26. Sikora J., Wartecka-Ważyńska A. (2010). *Turystyka motywacyjna instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. „Polish Journal of Sport and Tourism”, Vol. 17, No. 2, s.79–86.
27. Silverman D.(2010). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
28. *Statut SOIT*, <http://www.soit.net.pl/dir_upload/photo/89d9564541bc3d7b889164420e65.pdf> 07.07.2018.
29. Swarbrooke J., Horner S. (2012). *Business Travel and Tourism*, Routledge.
30. Szreder M. (2004). *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Warszawa, PWE.
31. Świątecki A. (2005). *Nowy Incentive w Polsce*. Warszawa, Wydawnictwo Elect Business Service and Travel.
32. *Terminologia Turystyczna: zalecenia WTO* (1995). Warszawa: ONZ – WTO.
33. *Turystyka w ujęciu interdyscyplinarnym*. Red. Wyrzykowski J., Marak J. (2010). Wrocław, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.
34. Woytowicz-Neymann M., Puławski M. (1992). *Podręczny słownik menadżera*. Warszawa: PWE.

O książce pt.: *Nowe formy innowacji*, red. naukowa Krystyna Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018 / About the book: *New forms of innovation*, scientific editor Krystyna Poznańska, SGH Publishing House, Warsaw 2018

Trzy najsilniejsze trendy w gospodarce i życiu społecznym ostatnich dekad: globalizacja, wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa oraz upowszechnienie się Internetu wpłynęły na pojawienie się nowych form i nowych celów związanych z działalnością innowacyjną przedsiębiorstw. Projekty innowacyjne wciąż służą przede wszystkim podniesieniu konkurencyjności przedsiębiorstw i dynamizacji ich rozwoju, ale oczekiwania społeczne i rosnące możliwości ich komunikowania przez obywateli i konsumentów stawiają przed przedsiębiorstwami zupełnie nowe wyzwania i możliwości.

Książka pt.: *Nowe formy innowacji* napisana przez pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie jest ciekawą próbą pokazania nowych tendencji w zarządzaniu innowacjami przedsiębiorstw. Książka liczy 170 stron, składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów i zakończenia. Znajdziemy tu omówienie czterech nowych modeli innowacji: innowacji otwartych, ekoinnowacji, innowacji inspirowanych ideą Juguad oraz innowacji społecznych analizowanych w kontekście przedsiębiorczości społecznej.

Model otwartych innowacji sformułowany na początku obecnego stulecia przez H. Chesbrougha zaowocował już wieloma badaniami i publikacjami, co więcej idea otwartych innowacji dynamicznie rozwija się w praktyce działania przedsiębiorstw. W rozdziale pt.: *Model otwartych innowacji jako wiodący paradygmat zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie* Kamil M. Kraj przypomina genezę, założenia oraz nurty badań dotyczących otwartych innowacji i pokazuje zastosowanie modelu otwartych innowacji w praktyce działania przedsiębiorstw. Autor dostrzega szczególnie dużą użyteczność modelu otwartych innowacji dla przedsiębiorstw charakteryzujących się następującymi cechami: prowadzenie działalności w branżach o niskiej presji technologicznej (niskiej techniki), realizujących strategię niszy rynkowej oraz mało aktywnych innowacyjnie. W przypadku takich przedsiębiorstw otwarte innowacje mogą być jedyną możliwością rozwijania technologii bez ponoszenia dużego ryzyka finansowego. Ciekawym pogłębieniem tematu jest szczegółowe omówienie form i warunków



uzasadniających stosowanie otwartych innowacji w przedsiębiorstwie oddzielnie dla każdej z trzech opcji współpracy: współpracy z sektorem nauki, współpracy z sektorem biznesu oraz zakupu innowacyjnych rozwiązań na rynku.

Model ekoinnowacji i jego wykorzystanie w praktyce został omówiony w rozdziale autorstwa Krystyny Poznańskiej, Edyty Bochenek i Jacka Wysockiego pt.: *Ekoinnowacje i działalność proekologiczna przedsiębiorstw w Polsce*. Autorzy przedstawili tu definicje i klasyfikacje ekoinnowacji, ich specyfikę oraz działania proinnowacyjne podejmowane

przez duże przedsiębiorstwa w Polsce. Badania empiryczne przeprowadzone przez autorów metodą CATI na losowej próbie 43 dużych podmiotów ujawniły wysoki poziom świadomości ekologicznej polskich przedsiębiorstw i ich dużą aktywność w podejmowaniu projektów w zakresie ochrony środowiska. Jednak projekty eko-innowacji nie należały do najczęściej stosowanych działań związanych z ochroną środowiska – stosowało je jedynie 8% badanych przedsiębiorstw.

Do nowoczesnych form innowacji należą innowacje oszczędne (*frugal innovation*). Są one przedmiotem rozdziału *Frugal innovation* – innowacje inspirowane ideą JU-GAAD) autorstwa Jana Janiszewskiego. Wyodrębnienie tej formy innowacji autor wiąże z książką indyjskich autorów N. Radjou i J. Parabhu pt.: *Frugal innovation. How to do more with less* wydaną w 2015 r. w Nowym Jorku. Zwolennicy innowacji oszczędnych inspirują się hinduską ideą Jugaad, która stanowi unikalny sposób myślenia i działania, dostrzegania szans w najbardziej niekorzystnych zdarzeniach i przekuwania ich w sukces. Przez analogię do idei Jugaad istotą idei „*doing more with less*” jest poszukiwanie nowatorskich, przedsiębiorczych rozwiązań tworzenia wartości biznesowej i społecznej przy równoczesnym minimalizowaniu zużycia cennych zasobów. Idea ta staje się coraz bardziej popularna w pokoleniu milenialsów i generalnie konsumentów świadomych zagrożeń cywilizacyjnych i nieakceptujących przesadnego konsumpcjonizmu i znajduje szczególne zastosowanie w krajach rozwijających się. Innowacje oszczędne wyróżniają się trzema cechami: znaczną redukcją kosztów, koncentracją na podstawowych funkcjach i zoptymalizowanym poziomem wydajności. Autorzy proponują metodykę diagnozowania innowacji oszczędnych z użyciem tych trzech kryteriów i podają przykłady produktów będących efektem oszczędnych innowacji.

Inną formą innowacji przedstawioną w recenzowanej książce, ideologicznie bliską innowacjom oszczędnym, są innowacje społeczne opisane przez Mirosława Jurdeczkę w rozdziale zatytułowanym *Innowacje społeczne w kontekście przedsiębiorczości społecznej – analiza studiów przypadku*. Autor wiąże rozwój innowacji społecznej z upowszechnieniem się idei przedsiębiorczości społecznej, opisuje istotę i rodzaje tych innowacji i przedstawia rozwój innowacji społecznych w Nigerii, Szwecji i w Polsce. Studia przypadku pokazują, w jaki sposób różnice w rozwoju różnych gospodarek wpływają na charakter i skalę innowacji społecznych.

Poza głównym nurtem rozważań dotyczących nowych form innowacji znajdziemy w książce dwa rozdziały. Jan Klimek i Beata Żelazko w rozdziale pt.: *Konkurencyjność i innowacyjność firm rodzinnych* zaprezentowali wyniki badań ankietowych firm rodzinnych z różnych sektorów. Celem badań było zdiagnozowanie strategii konkurowania firm rodzinnych i roli innowacji w budowaniu przewag konkurencyjnych. Dodatkowo badania jakościowe pięciu firm z branży kosmetycznej pozwoliły na pogłębienie diagnozy procesu budowania przewagi konkurencyjnej oraz zakresu wykorzystywania innowacji w konkurowaniu. Rozdział pt.: *Cloud computing – korzyści i bariery wynikające z zastosowania w przedsiębiorstwach* autorstwa Artura Marcza poświęcony omówieniu roli tej nowej technologii informatycznej pokazuje wprawdzie korzyści, jakie może odnieść przedsiębiorstwo stosujące technologię chmury obliczeniowej, ale nie wiąże tego zasobu ze zdolnością innowacyjną przedsiębiorstw.

Zaletą książki pt.: *Nowe formy innowacji* jest przybliżenie czytelnikowi procesu ewolucji strategii innowacyjności przedsiębiorstw inspirowanej zmianami technologicznymi i społecznymi w skali globalnej. Książka ta zainteresuje badaczy innowacyjności, a ze względu na nowość pokazywanych w niej problemów i przystępną formę ich prezentacji może być polecana jako lektura dla praktyków zarządzania.

Prof. dr hab. Lidia Białoń (1935–2018)

Profesor Lidia Białoń urodziła się w niewielkiej wsi Kozakowice Dolne, w powiecie cieszyńskim w gminie Goleiszów. W 1956 r. skończyła studia w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Katowicach i podjęła pracę w tej uczelni, początkowo w Katedrze Rachunkowości, a następnie w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw Przemysłowych. W 1963 r. obroniła pracę doktorską i została zatrudniona w Instytucie Pracy. Od 1965 do 2004 roku Lidia Białoń swoją działalność naukową, dydaktyczną i społeczną realizowała w Politechnice Warszawskiej w Katedrze Ekonomii Instytutu Nauk Ekonomicznych i Społecznych oraz Kolegium Nauk Społecznych i Administracji. W 1978 r. uzyskała stopień dr habilitowanego, a 1988 r. tytuł profesora.

W 1996 r. Profesor Białoń podjęła pracę w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie wnosząc duży wkład pracy organizacyjnej w jej kształtowanie, funkcjonowanie, rozwój i wizerunek i z tą właśnie uczelnią była związana do ostatnich dni swojego życia.

Od początku Profesor Lidia Białoń wykazywała się w swej pracy naukowej i dydaktycznej dużym zaangażowaniem. Prowadzone przez nią wykłady, ćwiczenia i seminaria odznaczały się wysokim poziomem merytorycznym i dydaktycznym, skłaniały słuchaczy do wielu przemyśleń i refleksji na temat istniejącej rzeczywistości gospodarczej i społecznej oraz perspektyw rozwojowych. Jej dorobek dydaktyczny to także cieszące się dużym uznaniem podręczniki akademickie, programy i pomoce dydaktyczne.

Profesor Lidia Białoń była też doskonałym organizatorem działalności dydaktycznej i badawczej. Pracując na Politechnice Warszawskiej pełniła wiele funkcji na szczeblu Uczelni m.in. jako pełnomocnik rzeczników dyscyplinarnych dla studentów, członek Senackiej Komisji ds. Rozwoju Kadry, przewodnicząca Zakładowej Komisji Kontroli Rewizyjnej, kierownik Zakładu Ekonomicznych Problemów Postępu Technicznego INES PW. Jako przedstawicielka profesorów i doktorów habilitowanych Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych PW, a następnie Ośrodka Nauk Społecznych PW i Kolegium Nauk Społecznych i Administracji PW była członkiem Rady Naukowej INES PW, ONS PW i KNSiA PW. Sprawowała aktywną opiekę naukową nad studenckim seminarium polsko-niemieckim w ramach współpracy z TU Darmstadt, co doprowadziło do stałej wymiany grup studentów i nawiązania wielu kontaktów osobistych między uczestnikami tych spotkań.

W Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie Profesor Lidia Białoń pełniła funkcję Prorektora i przez wiele lat była Dziekanem Wydziału Zarządzania. Dbała o jakość nauczania i kontakty międzyludzkie oraz rozwój i satysfakcję z pracy swoich współpracowników i inicjowała wiele pozytywnych dyskusji i działań na rzecz Uczelni, studentów, kadry dydaktycznej i pracowników pomocniczych.

Profesor Lidia Białoń udzielała się również organizacyjnie poza Politechniką Warszawską i Wyższą Szkołą Menedżerską w Warszawie. Była członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Europejskiego Towarzystwa Ekonomistów Ochrony Środowiska oraz Rady Programowej „Zagadnień Naukoznawstwa” PAN oraz czasopisma „Zarządzanie Teoria i Praktyka” wydawanym w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie.

Profesor Lidia Białoń przyczyniła się również do rozwoju młodej kadry naukowej, jako promotor jak i recenzent licznych prac doktorskich, habilitacyjnych, magisterskich i licencjackich. Współpraca z Nią dla wielu z nich była impulsem do dalszego doskonalenia własnego warsztatu badawczego i poznawczego oraz formułowania nowych problemów badawczych.

Profesor Lidia Białoń brała udział w realizacji wielu projektów badawczych z dziedziny nauk ekonomicznych. W związku ze swoimi zainteresowaniami naukowymi brała aktywny udział w wielu konferencjach naukowych zarówno krajowych jak i zagranicznych. Jej dorobek naukowy znalazł trwałe miejsce w naukach ekonomicznych. Będą z niego korzystać zarówno naukowcy, studenci jak i doktoranci.

Za swoją działalność naukową, dydaktyczną i organizacyjną otrzymała liczne nagrody: Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Rektora Politechniki Warszawskiej i Rektora Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie.

Profesor Lidia Białoń była także wspaniałą matką, babcią, przyjaciółką zwierząt, człowiekiem z zasadami, przyzwoitym i pracowitym.

Odejście Pani Profesor Lidii Białoń to wielka strata dla środowiska naukowego, studentów i kolegów.

Informacja dla Autorów

Redakcja „Zarządzania. Teorii i Praktyki” zaprasza do współpracy Autorów, którzy chcieliby publikować swoje teksty na łamach naszego pisma. Uprzejmie informujemy, że przyjmujemy do publikacji artykuły nie dłuższe niż 15 stron znormalizowanego maszynopisu (1800 znaków ze spacjami na stronę), a w przypadku recenzji – niż 8 stron. Do artykułów prosimy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim (wraz z angielskim tytułem artykułu) o objętości do 200 słów. Prosimy o niewprowadzanie do manuskryptów zbędnego formatowania (np. nie należy wyrównywać tekstu spacjami czy stosować zróżnicowanych uwypukleń, wyliczeń itp.).

Szczególne informacje dotyczące formatowania są dostępne na stronie internetowej pod adresem:

<http://wsm.warszawa.pl/wydawnictwo/czasopisma/zarzadzanie-teoria-i-praktyka/instrukcje-dla-autorow>

Zaznaczamy, że Redakcja nie płaci honorariów, nie zwraca tekstów niezamówionych oraz rezerwuje sobie prawo do skracania tekstów.

Teksty prosimy przesyłać drogą elektroniczną na adres redakcjaztip@wsm.warszawa.pl.

Teksty artykułów przesyłane do publikacji powinny być zredagowane przez Autorów i przesłane Redakcji w wersji ostatecznej, ściśle spełniającej wymagania Redakcji i zgodnej ze standardami APA. Redakcja nie akceptuje kolejnych poprawek, przesyłanych przez Autorów, zmieniających treść tekstu oraz odbiegających od oryginału przesłanego Redakcji w pierwszej wersji. Poprawki redakcyjne Autorów tekstów są akceptowane jedynie w wypadku, gdy na skutek uwarunkowań technicznych prosi się Autorów o zaopiniowanie zmian edytorskich w tekście, zaproponowanych przez Redakcję.

All texts of articles submitted for publication should be edited by the authors and sent to the Editor in the final version, following APA standards as well as Instructions for the Authors. The Editor will not accept further amendments, sent by the authors, changing the content of the text and deviating from the original first version. Editorial amendments are allowed only in cases where due to technical conditions, the authors are asked for an opinion about editorial changes in the text proposed by the Editor.

Do tekstu należy dołączyć informację o aktualnym miejscu zamieszkania, nazwie i adresie zakładu pracy, tytule naukowym, stanowisku i pełnionych funkcjach. Każdy tekst przesłany pod adres Redakcji z prośbą o druk na łamach czasopisma podlega ocenie. Proces recenzji przebiega zgodnie z założeniami „double blind” peer review (tzw. podwójnie ślepej recenzji). Do oceny tekstu powołuje się co najmniej dwóch niezależnych recenzentów (tzn. recenzent i autor tekstu nie są ze sobą spokrewni, nie występują pomiędzy nimi związki prawne, konflikty, relacje podległości służbowej, czy bezpośrednia współpraca naukowa w ciągu ostatnich 5 lat). Recenzja ma formę pisemną i kończy się stwierdzeniem o dopuszczeniu lub niedopuszczeniu tekstu do druku.

W związku z przypadkami łamania prawa autorskiego oraz dobrego obyczaju w nauce, mając na celu dobro Czytelników, uprasza się, aby Autorzy publikacji w sposób przejrzysty, rzetelny i uczciwy prezentowali rezultaty swojej pracy, niezależnie od tego, czy są jej bezpośrednimi autorami, czy też korzystali z pomocy wyspecjalizowanego podmiotu (osoby fizycznej lub prawnej).

Wszystkie przejawy nierzetelności naukowej będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów (instytucje zatrudniające Autorów, towarzystwa naukowe itp.).

Do przedłożonych tekstów z prośbą o druk, Autor tekstu jest zobowiązany dołączyć:

1. Informację mówiącą o wkładzie poszczególnych Autorów w powstanie publikacji (z podaniem ich afiliacji oraz kontrybucji, tj. informacji, kto jest autorem koncepcji, założeń, metod, protokołu itp. wykorzystywanych przy przygotowaniu publikacji), przy czym główną odpowiedzialność ponosi Autor zgłaszający manuskrypt.
2. Informację o źródłach finansowania publikacji, wkładzie instytucji naukowo-badawczych, stowarzyszeń i innych podmiotów.



Zarządzanie. Teoria i Praktyka. / Management. Theory & Practice

Czasopismo jest indeksowane w bazach/The magazine is indexed in the following bases:

BazEkon, BazHum, CEEOL, Index Copernicus International, PBN (Polska Bibliografia Naukowa), POL-Index

