

# Dylematy i wyzwania w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem

Monografia

Redakcja naukowa  
Agnieszka Puto



Częstochowa 2022

Politechnika Częstochowska

DYLEMATY I WYZWANIA W ZARZĄDZANIU  
WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Redakcja naukowa  
Agnieszka Puto

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2022

RECENZENT

dr hab. inż. Adam Sadowski, prof. UŁ

REDAKCJA

Paulina Rak

REDAKCJA TECHNICZNA

Robert Świerczewski

PROJEKT OKŁADKI

Agnieszka Puto

ISBN 978-83-7193-891-7

e-ISBN 978-83-7193-892-4

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022

© Copyright by Agnieszka Puto, Częstochowa 2022



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –

Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Planowanie jako podstawa zarządzania projektami</b>	
Katarzyna Brendzel-Skowera .....	7
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Znaczenie analizy strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową</b>	
Ewa Kempa .....	18
<b>Rozdział 3</b>	
<b>Pozapłacowa motywacja pracowników – badanie zależności wybranych jej form</b>	
Katarzyna Łukasik .....	26
<b>Rozdział 4</b>	
<b>Wpływ pandemii COVID-19 na zmianę modeli biznesowych na przykładzie wybranej firmy</b>	
Agnieszka Ociepa-Kubicka .....	38
<b>Rozdział 5</b>	
<b>Determinanty intencji zrównoważonej przedsiębiorczości</b>	
Katarzyna Olejniczak-Szuster .....	46
<b>Rozdział 6</b>	
<b>Wybrane aspekty zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach</b>	
Agnieszka Puto .....	54
<b>Rozdział 7</b>	
<b>Monitoring i ewaluacja ryzyka finansowego prowadzenia działalności przez koła gospodyń wiejskich</b>	
Anna Rybak .....	65
<b>Rozdział 8</b>	
<b>Optymalizacja decyzji konsumenckich oraz prognozowanie i analiza zachowań na współczesnym rynku</b>	
Katarzyna Sukiennik .....	74
<b>Rozdział 9</b>	
<b>Eksplikacja współczesnych trendów w marketingu a przedsiębiorczość</b>	
Anna Zelga-Szmidla .....	86



## WSTĘP

Współczesny świat charakteryzuje się ogromną dynamiką zmian zachodzących w każdej płaszczyźnie: technologiach, środowisku naturalnym, gospodarkach narodowych i społeczeństwach. Intensywność i dynamika tych zmian determinowana jest rozwojem będącym podstawą dalszych przeobrażeń świata. Ten szybki proces przemian przyczynił się do powstania poważnych dylematów i wyzwań związanych z zarządzaniem współczesnymi przedsiębiorstwami.

Monografia, którą oddaję w Państwa ręce, powstała w szczególnym okresie. Znamienny dla współczesnych czasów jest brak przewidywalności. Rzeczywistość okazuje się trudna do oszacowania, niewielu z nas spodziewało się tego, że „czarny łabędź”<sup>1</sup> wymusi szereg decyzji strategicznych, często decydujących o zamknięciu działalności gospodarczej. Pokazał też słabość wielu obszarów funkcjonowania, w których zabrakło strategicznego myślenia. Powstaje pytanie: jak zmieni się zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami w obliczu zaistniałego kryzysu?

Monografia stanowi zbiór prac, w których poruszone zostały istotne kwestie dotyczące dylematów i warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Opisano w niej zagadnienia związane z zarządzaniem projektami, analizą strategiczną, motywacją pracowników, zrównoważoną przedsiębiorczością, ryzykiem finansowym, zachowaniami konsumenckimi czy marketingiem. Ten szeroki przekrój tematyki pokazuje, jak wieloaspektowo należy traktować współczesne organizacje. Tematyka rozdziałów nie tworzy całościowej listy czynników wpływających na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, stanowić może natomiast punkt wyjścia do dalszych badań.

Przedstawione w monografii zagadnienia i sposób ich opisu wskazują na aktualność i złożoność problemów podejmowanych przez Autorów. Należy mieć nadzieję, że publikacja będzie źródłem inspiracji do późniejszych analiz i dyskusji na temat dylematów i wyzwań w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami.

Monografia skierowana jest do kadry zarządzającej przedsiębiorstwami, teoretyków zarządzania oraz studentów kierunków ekonomicznych.

*Agnieszka Puto*

---

<sup>1</sup> „Czarny łabędź” - termin stosowany w naukach ekonomicznych. Określa się nim nieoczekiwane zdarzenie, którego (prawie) nikt nie był w stanie przewidzieć. Tego typu wydarzenia mają niejednokrotnie ogromny wpływ na świat i negatywnie oddziałują na gospodarkę oraz społeczeństwo. Charakterystyczne jest to, że często da się po czasie logicznie wyjaśnić przyczyny i początek „czarnego łabędzia”. Pojęcie to symbolizuje również w pewnym zakresie bezsensowność przewidywań opartych na minionych doświadczeniach czy opracowanych na ich podstawie modelach [Mielech P. (2020), *Teoria czarnego łabędzia – czym jest czarny łabędź i dlaczego inwestorzy powinni się go obawiać?*, <https://www.lynxbroker.pl/inwestowanie/gielda/informacje-gieldowe/handel-gielda/teoria-czarnego-labedzia/>]



## Rozdział 1

# PLANOWANIE JAKO PODSTAWA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Katarzyna Brendzel-Skowera<sup>2</sup>

**Streszczenie:** Omówiono planowanie jako jedno z najważniejszych etapów zarządzania projektem. Przedstawiono powszechnie uznane w literaturze przedmiotu definicje projektu oraz zarządzania projektami. Zwrócono uwagę na szczególne znaczenie określenia czynności projektu oraz ich czasu trwania. Jest to zadanie istotne dla ustalenia rezerw czasu, a następnie czynności krytycznych. Wskazano na kluczowe metody, które w praktyce realizacji projektów odznaczają się dużą skutecznością planowania.

**Słowa kluczowe:** harmonogram, planowanie, projekt, zarządzanie, zarządzanie projektem, zasoby

### Wprowadzenie

Powszechnie akceptowana definicja projektu określa go jako sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami (Wysocki 2013, s. 48). Sekwencja działań to kolejność ich wykonywania, która zależy od wymagań technicznych. Aby sekwencja ta została właściwie określona, należy myśleć kategoriami nakładów i rezultatów, co w praktyce sprowadza się do odpowiedzi na pytania: jakie nakłady są potrzebne w celu rozpoczęcia działania i jakie rezultaty otrzymamy w wyniku wykonania tych działań? (Mesjasz-Lech 2015, s. 7).

Panuje przekonanie, że „powodzenie wszystkich projektów zależy (...) od tego, jak zostały zaplanowane i rozpoznane od samego początku, a zatem pierwsze etapy każdego projektu są najważniejsze i trzeba im poświęcić wiele uwagi” (Buttrick 2007, s. 21). Warto więc poświęcić czas na rzetelne przygotowanie planów projektowych, ponieważ można (Trocki 2015, s. 46):

- znacznie skrócić czas realizacji projektu oraz jest możliwa radykalna redukcja kosztów,
- precyzyjnie ustalić cele i plany, co wpływa później na łatwość ich osiągnięcia i wykonywania,
- precyzyjnie ustalić styl reszty procesu, gdyż decyzje podjęte na wczesnych etapach projektu mają dalekosiężne następstwa,
- zminimalizować ryzyko konieczności wprowadzania zmian w trakcie projektu, co zazwyczaj jest bardzo kosztowne.

---

<sup>2</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania



Zarządzanie projektami jednoznacznie wiąże się z działalnością przedsiębiorstw (Turner i in. 2012), a jego znaczenie wciąż wzrasta (Kerzner 2018). Wynika to ze stale rosnącej liczby projektów realizowanych w przedsiębiorstwach zarówno dla klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Spałek 2020, s. 7). Można zauważyć, że zarządzanie, które koncentrowało się na działaniach prostych i powtarzalnych, ustępuje miejsca zarządzaniu złożonemu i niepowtarzalnemu, realizowanemu w turbulentnym świecie (Kisielnicki 2019, s. 13; Lalmi i in. 2021, s. 922). Metodyki zarządzania projektem podkreślają, że każdy projekt jest zorientowany na stworzenie określonego produktu, usługi bądź innego konkretnego rezultatu (Kisielnicki 2019, s. 17). Z uwagi na istotność projektów dla rozwoju organizacji należy podkreślić znaczenie planowania projektu jako fazy decydującej o powodzeniu przedsięwzięcia (Seymour, Hussein 2014, s. 235).

Celem opracowania jest opisanie planowania przebiegu projektu oraz przybliżenie narzędzi usprawniających ten proces.

### 1.1. Planowanie w projekcie

Planowanie jest najważniejszą funkcją zarządzania. Organizowanie działania odbywa się na podstawie planu, wykonawstwo jest realizowane według przyjętego planu, jego kontrola i koordynacja również opierają się na planie działania.

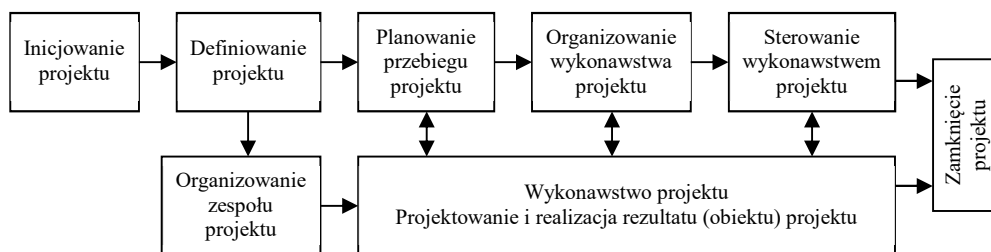
Przedmiotem planowania w organizacji jest przede wszystkim jej powtarzalna działalność. Planowanie działalności organizacji obejmuje dwa poziomy: planowanie strategiczne i planowanie operatywne. Na planowanie strategiczne składają się trzy grupy zagadnień planistycznych: planowanie strategii ogólnej organizacji, planowanie jej strategii biznesowych i planowanie strategii funkcjonalnych (Lalmi i in. 2021, s. 925). Planowanie strategii ogólnej (*corporate level strategy*) ma na celu zapewnienie utrzymania i rozwoju organizacji poprzez określenie docelowego zestawu działalności biznesowej organizacji (*strategic business unit* – SBU). Wyniki planowania strategii ogólnej stanowią podstawę planowania strategii biznesowych (*business level strategy*), wyznaczającego cele biznesowe i drogi rozwoju poszczególnych dziedzin działalności biznesowej organizacji. Strategie biznesowe rozwijane są następnie, w trakcie planowania strategii funkcjonalnych (*functional level strategy*), w przedsięwzięcia z zakresu poszczególnych obszarów funkcjonalnych zarządzania organizacją, służące rozwojowi potencjałów organizacji. Strategie, aby były skuteczne, muszą być przekształcone w działania operatywne, czyli dotyczące bieżącej działalności. Służy temu planowanie operatywne, wykonawcze organizacji (Freitas i in. 2020, s. 1544, 1546), które obejmuje planowanie poszczególnych dziedzin działalności bieżącej organizacji: sprzedaż, produkcję/świadczenie usług, zaopatrzenie, zatrudnienie itd. (Trocki 2015, s. 45).

Planowanie projektu jest zagadnieniem złożonym. Najczęściej jest definiowane jako systematyczne pozyskiwanie informacji o przyszłym przebiegu projektu, zachodzące z jednoczesnym koncepcyjnym przewidywaniem niezbędnych działań (Pawlak

2006, s. 78). Na etapie planowania realizuje się wiele szczegółowych zadań. Do zasadniczych należy zaliczyć: definiowanie wszystkich działań niezbędnych do realizacji projektu, szacowanie czasu potrzebnego do ukończenia wszystkich prac, szacowanie całkowitego kosztu realizacji projektu, wyznaczenie kolejności podejmowania działań, formułowanie wstępnego harmonogramu prac i tworzenie dokumentacji planu projektu (Freitas i in. 2020).

Należy pamiętać, że powiązanie planowania projektów z planowaniem działalności organizacji jest odmienne dla tzw. projektów wewnętrznych i zewnętrznych. Projekty wewnętrzne to projekty podejmowane dla rozwiązania wewnętrznych problemów organizacji, najczęściej dotyczące rozwoju jej zasobów, finansowane ze środków organizacji i z tego powodu określane często jako kosztowe. Natomiast projekty zewnętrzne to projekty wykonywane na zlecenie klientów organizacji i przez nich opłacane, z tego względu określane jako dochodowe. Powiązanie planowania działalności organizacji i planowania projektów stanowi złożoną problematykę, określaną jako strategiczne zarządzanie projektami (Sońta-Drączkowska, Trocki 2009, s. 32-35).

Planowanie w zarządzaniu projektami wymaga nie tyle uwzględnienia pewnych założeń, co świadomości ich istnienia. Przede wszystkim na realizację projektu składa się wykonanie wielu zadań cząstkowych, z których każde odnosi się do określonego przedmiotu działania materialnego i/lub ludzkiego, w ściśle określonym czasie i przestrzeni. Wreszcie, realizacja każdego zadania wymaga zastosowania środków pomocniczych (Freitas i in. 2020). A zatem w zarządzaniu projektami mamy do czynienia z konkretnymi czynnościami planistycznymi, które koncentrują się na: analizie zadań, analizie czynności, analizie obiektów działania, analizie zasobów, analizie czasowej przebiegu projektu oraz analizie przestrzennej przebiegu projektu. Prace planistyczne w zarządzaniu projektami możemy podzielić na etapy: planowanie struktury projektu, planowanie terminów projektu i planowanie zasobów projektu, w tym budżetowanie. Określamy je mianem planowania przebiegu projektu. Rysunek 1.1 prezentuje umiejscowienie planowania przebiegu projektu w cyklu zarządzania projektami.



**Rysunek 1.1. Planowanie projektu na tle cyklu zarządzania przebiegiem projektu**

Źródło: Trocki 2015, s. 47

Planowanie przebiegu projektu jest poprzedzone etapami inicjowania projektu, definiowania projektu i organizowania zespołu projektowego. Natomiast planowanie

przebiegu projektu wykorzystuje wyniki projektowania zamierzonego rezultatu projektu. Dokumentacja projektowa rezultatu projektu, wyniki planowania przebiegu projektu w postaci planu bazowego i budżetu projektu oraz organizacja wykonawstwa projektu stanowią podstawę do realizacji projektu. Realizacja projektu podlega sterowaniu, tj. kontroli i koordynacji. Po osiągnięciu zamierzonego rezultatu projektu następuje zamknięcie projektu.

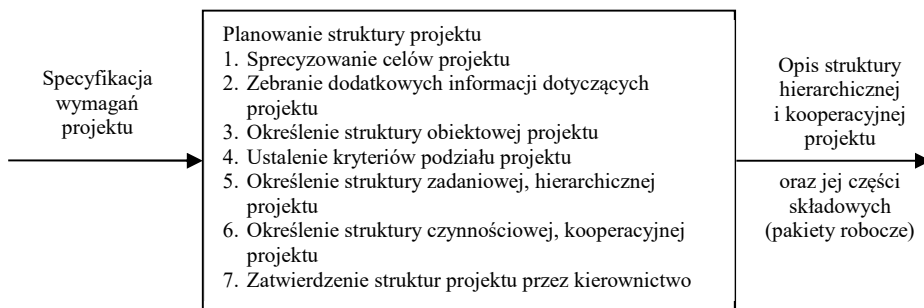
## 1.2. Etapy planowania przebiegu projektu

### 1.2.1. Planowanie struktury projektu

W planowaniu projektu bardzo ważne znaczenie ma określenie zakresu projektu. Poprzez zakres należy rozumieć pracę, jaka musi być wykonana w celu dostarczenia produktu o specyficznych cechach lub spełniającego specyficzne funkcje (Pawlak 2006, s. 86).

Najczęściej inicjowanie i definiowanie projektu dostarcza niewystarczających informacji dla czynności planistycznych zarządzania projektem. Stąd konieczne jest zebranie danych uzupełniających, które pozwolą z jednej strony doprecyzować zakres prac, a z drugiej – zaplanować organizację prac, procedury, szkolenia, harmonogram prac i budżet (Trocki 2015, s. 52). W zakresie projektu powinny być zawarte informacje dotyczące uzasadnienia projektu (stanowiącego opis potrzeb uzasadniających decyzję o zainicjowaniu projektu), opisu produktu oraz celów projektu. W treści zakresu projektu powinna znaleźć się także informacja o produktach częściowych, czyli materialnych lub niematerialnych aktywach wytworzonych w projekcie (Grabowska 2015, s. 27).

Kolejnym krokiem w planowaniu projektu jest jego strukturalizacja, czyli stworzenie przejrzystego obrazu zadań projektu i wskazanie powiązań między elementami projektu (Grabowska 2015, s. 28). Działanie to bazuje na danych wynikających ze specyfikacji wymagań projektu i jest procesem obejmującym szereg zagadnień (rys. 1.2).



**Rysunek 1.2. Schemat procesu planowania struktury projektu**

Źródło: Trocki 2015, s. 51

Określenie struktury projektu wymaga więc zaakceptowania następujących warunków (Trocki 2015, s. 47):

- celem projektu jest osiągnięcie zamierzonego rezultatu w postaci obiektu spełniającego jasno zdefiniowane wymagania,
- obiekt jest złożony z powiązanych ze sobą hierarchicznie (relacjami podporządkowania) części składowych,
- stworzenie tych części składowych i powiązanie ich w całość tworzącą zamierzony obiekt projektu wyznacza strukturę zadaniową projektu; struktura ta jako pochodna struktury obiektu projektu ma także charakter hierarchiczny,
- realizacja poszczególnych zadań projektu wymaga realizacji odpowiednich czynności powiązanych ze sobą relacjami kooperacyjnymi (przyczynowo-skutkowymi), tworzących strukturę czynnościową projektu,
- struktura zadań i czynności projektu stanowi podstawę do opracowania struktur organizacyjnych projektu; struktury te mają zarówno charakter hierarchiczny, jak i kooperacyjny.

Strukturalizacja projektu może być prowadzona odgórnie lub oddolnie. Najczęściej stosowana jest strukturyzacja odgórna. Problemem do rozstrzygnięcia w ramach planowania struktury projektu jest dobór kryteriów podziału i głębokość podziału hierarchicznego projektu na jego części składowe, czyli zadania elementarne. Przy doborze kryteriów podziału należy pamiętać, że podział ten stanowi podstawę planowania realizacji projektu oraz kontroli i koordynacji jego wykonawstwa, a więc musi być dogodny z tych punktów widzenia (Freitas i in. 2020). Jako kryteria podziału przyjmuje się podobieństwo rodzajowe działań (podział funkcjonalny), związek działań z określonym przedmiotem działania (podział przedmiotowy) lub z określonym terytorium działania (podział terytorialny). Zazwyczaj podział obejmuje od trzech do pięciu poziomów. Podział powinien doprowadzić do wyodrębnienia elementarnych części składowych, których realizacja może stanowić oddzielne zadania, charakteryzujące się jednością wykonawcy, czasu, miejsca i stosowanych środków, oraz powinien zapewniać skuteczne i efektywne zarządzanie projektem (Trocki 2015, s. 53).

Struktury projektów przedstawia się jako struktury hierarchiczne lub kooperacyjne. Struktury hierarchiczne (inaczej zadaniowe) są zazwyczaj opisywane w postaci listy strukturalnej hierarchicznej. Pomocniczym może być zapis w formie graficznego schematu strukturalnego. W strukturze tej określane są relacje nadrzędności, podrzędności i współrzędności części składowych projektu. Nadrzędność części składowych projektu wynika z faktu, że na ich realizację składają się części składowe o mniejszej złożoności, określane jako podrzędne. Wobec siebie są one częściami współrzędnymi (Trocki i in. 2003, s. 48). W efekcie powstaje wieloszczeblowa struktura hierarchiczna projektu. Struktura ta nie stanowi zwykle wystarczającej podstawy dla dalszych procesów planowania przebiegu projektu, służy określeniu struktury zadań projektu i elementarnych części składowych projektu. Właściwą podstawą dla dalszych czynności planistycznych jest struktura czynnościowa, czyli kooperacyjna.

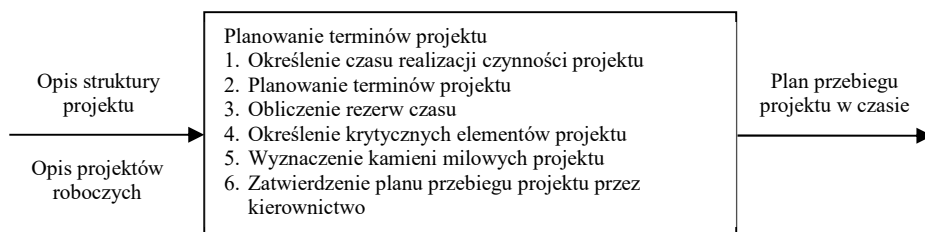
Struktury czynnościowe (kooperacyjne) określają zależności występujące między współzależnymi częściami projektu. Wynikają one z tego, że rozpoczęcie realizacji pewnych części projektu jest uwarunkowane zakończeniem innych jego części (Lima i in. 2019, s. 382). Realizacja projektu jest więc oparta na współdziałaniu, czyli kooperacji. Struktury czynnościowe są opisywane w postaci list strukturalnych kooperacyjnych lub wykresów sieciowych. Wykresy sieciowe są to graficzne przedstawienia struktury kooperacyjnej projektów w postaci elementów graficznych dwójakiego rodzaju – kół lub prostokątów oraz łączących je strzałek.

Struktura projektu stanowi więc połączenie dwóch struktur: hierarchicznej i kooperacyjnej. W niektórych projektach dominuje struktura hierarchiczna, w innych – kooperacyjna.

### 1.2.2. Planowanie terminów projektu

Kolejnym krokiem na etapie planowania przebiegu projektu jest powiązanie elementów struktury projektu z czasem i miejscem ich realizacji (Trocki i in. 2003, s. 54). Planowanie terminów projektu wymaga (rys. 1.3):

- określenia czasu realizacji poszczególnych czynności projektu,
- ustalenia terminów realizacji poszczególnych czynności projektu,
- obliczenia rezerw czasu,
- określenia krytycznych elementów projektu, czyli ścieżki krytycznej,
- wyznaczenia kamieni milowych.



**Rysunek 1.3. Schemat procesu planowania terminów projektu**

Źródło: Trocki 2015, s. 55

Pierwszym problemem do rozwiązania jest oszacowanie czasu potrzebnego na wykonanie poszczególnych czynności projektu (Trocki 2015, s. 70). W przypadku projektów o niskim stopniu nowości można bazować na zazwyczaj bogatym doświadczeniu w realizacji podobnych czynności. To pozwala na dokładne (deterministyczne) określenie czasu trwania czynności. W przypadku projektów o wysokim stopniu nowości, gdzie brak jest doświadczenia w realizacji podobnych czynności, muszą być stosowane szacunkowe metody określania czasu trwania czynności. Aby zwiększyć ich wiarygodność, należy posilkować się zasadami rachunku prawdopodobieństwa, w związku z czym metody te określane są jako stochastyczne (Lima i in. 2019, s. 387).

Bardzo istotne jest w miarę dokładne określenie czasów trwania czynności projektu, gdyż to umożliwi przystąpienie do obliczeń opisujących przebieg projektu w czasie. Kolejnym krokiem jest określenie terminów realizacji poszczególnych czynności projektu, dokonywane w neutralnych (niezależnych od kalendarza) lub kalendarzowych jednostkach czasu. Na tej podstawie można obliczyć termin rozpoczęcia i zakończenia całego projektu. Obliczenia terminów projektu mogą być rozszerzone w ten sposób, że dla rozpoczęcia i zakończenia czynności projektu są obliczane dwa terminy: najwcześniejszy możliwy – ze względu na przyjęty termin rozpoczęcia projektu, jego strukturę i czasy trwania czynności – i najpóźniejszy dopuszczalny – ze względu na przyjęty termin zakończenia projektu, jego strukturę i czasy trwania czynności (Trocki i in. 2003, s. 57). Obliczenia terminów mogą być oparte, w zależności od sytuacji projektowej, na rachunku deterministycznym lub stochastycznym.

Znajomość czasów i terminów realizacji czynności projektu pozwala na obliczenie rezerw czasu w projekcie. Rezerwy te wynikają z układu czynności w strukturze projektu, czyli zależności przyczynowo-skutkowych, oraz ze związanych z tym układem terminów rozpoczęcia i zakończenia czynności (Kisielnicki 2019, s. 246). Ciąg czynności w projekcie posiadający najmniejsze rezerwy czasu ma krytyczne znaczenie dla osiągnięcia zamierzonego terminu zakończenia projektu i z tego względu jest określany jako ścieżka krytyczna projektu.

Należy zaznaczyć, że w praktyce najpierw terminy są planowane w jednostkach naturalnych (np. godzinach, dniach, tygodniach, miesiącach), a następnie są określane w jednostkach kalendarzowych. Przy czym przejście między planami w wymienionych jednostkach nie następuje automatycznie z uwagi na przerwy występujące w kalendarzu, np. święta czy dni wolne od pracy.

Planowanie terminów projektu przebiega różnie w zależności od rodzaju struktury przyjętej jako podstawa planowania. W przypadku struktury hierarchicznej planowanie terminów ma charakter bardzo ogólny. Częściej planowanie przebiegu projektu opiera się na strukturze kooperacyjnej opisanej przy pomocy wykresów sieciowych. W takim przypadku jako narzędzia pomocnicze wykorzystywane są harmonogramy.

### 1.2.3. Planowanie zasobów projektu

Kolejnym działaniem w zakresie planowania projektu jest przydzielenie zasobów do zadań, czyli tzw. alokacja zasobów. Jest to proces polegający na przekształceniu projektu w harmonogram prac, uwzględniający dostępne zasoby (Lock 2003, s. 33). Pod pojęciem zasobów projektu należy rozumieć pracowników i zasoby materialne, jakie są niezbędne do realizacji poszczególnych zadań. Planowanie zasobów sprowadza się do następujących działań (Karbownik 2017, s. 89):

- ustalenie, jakie zasoby ludzkie i materialne oraz w jakiej ilości powinny być użyte do realizacji zadań w projekcie, czyli przydzielenie zasobów do poszczególnych zadań (alokacja zasobów),
- sporządzenie wykresu wykorzystania zasobów, czyli ustalenie rozkładu zasobów w czasie realizacji poszczególnych zadań,
- określenie odpowiedzialności za realizację zadań (macierz odpowiedzialności za zadania).

Efektom planowania zasobów jest wyznaczenie rodzajów zasobów i ich ilości niezbędnych do realizacji poszczególnych zadań, a co za tym idzie – całego przedsięwzięcia. Warunkiem koniecznym przydzielenia zasobów do zadań jest znajomość posiadanych zasobów (Grabowska 2015, s. 33).

Podstawowym problemem, który często pojawia się w odniesieniu do alokacji zasobów, jest ich niedobór. Zazwyczaj zapotrzebowanie na zasoby przewyższa ich dostępność. Dlatego rozdzielanie zasobów na poszczególne zadania projektu musi być przeprowadzane bardzo starannie. Alokacja zasobów może okazać się procesem bardzo skomplikowanym w przypadku równoczesnej realizacji wielu projektów (Karbownik 2008, s. 363). Wówczas należy zastosować tzw. technikę wyrównywania zasobów. Polega ona na skorygowaniu przebiegu projektu w celu dopasowania go do rezerw zasobowych organizacji. Dokonuje się tego poprzez zmiany terminów realizacji czynności leżących na ścieżkach projektu, na których występują rezerwy czasu, w taki sposób, aby sumaryczne zapotrzebowanie na zasoby spadło do poziomu limitu zasobów lub poniżej (Freitas i in. 2020, s. 1549; Trocki 2015, s. 60). Graficznym odzwierciedleniem techniki wyrównywania zasobów może być wykres wykorzystania zasobów (Bukłaha 2007). Do dokonania efektywnej alokacji zasobów w projekcie można wykorzystać następujące narzędzia (Karbownik 2017, s. 89):

- macierz zasobów,
- wykres zasobów Gantta,
- arkusz kalkulacyjny zasobów.

Macierz zasobów łączy zasoby ludzkie i materialne z poszczególnymi zadaniami. Wzdłuż osi pionowej umieszcza się kolejne zadania projektu, a wzdłuż osi poziomej rozmieszcza się potrzebne zasoby. Sporządzenie macierzy jest pierwszym krokiem w alokacji zasobów. Pozwala określić rodzaj potrzebnych zasobów bez wskazywania ich ilości i rozmieszczania w czasie. Narzędziem, które pozwala powiązać zasoby z czasem, jest wykres Gantta. Natomiast do ustalenia ilości zasobów potrzebnych do realizacji poszczególnych zadań wykorzystuje się arkusz kalkulacyjny zasobów.

Reasumując, w planowaniu zasobów projektu w pierwszej kolejności należy ustalić zapotrzebowanie na zasoby kluczowe, przede wszystkim limitowane, w odpowiedniej jakości, w odpowiedniej ilości, w określonym terminie, na właściwy okres. Po określeniu zapotrzebowania na zasoby dla poszczególnych czynności projektu sporządza się plan zapotrzebowania na zasoby projektu. Zapotrzebowanie na zasoby wyrażone w jednostkach naturalnych może być przeliczone na jednostki pieniężne – w ten sposób tworzy się plan kosztów projektu. Plan ten stanowi podstawę określania właściwych źródeł i form finansowania projektu.

Określenie budżetu projektu to bardzo istotny etap w planowaniu projektu, który często przesądza o jego realizacji. Budżet projektu to zestawienie środków finansowych przewidzianych na realizację projektu, obejmujące cały okres jego realizacji. Budżety projektów spełniają zwykle następujące funkcje: nakierowują wykonawców projektu na ustalone cele, koordynują i integrują działania różnych wykonawców, dyscyplinują wykonawców w zakresie zużycia środków, stanowią podstawę i narzędzie kontroli, motywują do oszczędnego działania (Trocki 2015, s. 73). Konieczne

jest oszacowanie kosztów dla wszystkich zasobów projektu, tj. zasobów ludzkich (praca ludzi), materialnych (np. koszt zakupu maszyn i urządzeń, ich praca), finansowych (koszt kapitału) i informacyjnych (np. ekspertyzy, dokumentacja) (Karbownik 2017, s. 94).

Na początku jest opracowywany zazwyczaj budżet finansowy (*financial budget*), określane potocznie jako montaż finansowy projektu, zestawiający środki finansowe potrzebne na realizację projektu i wskazujący źródła ich pozyskania. Po pozyskaniu środków finansujących projekt może być sporządzany budżet kosztów projektu. Określa on możliwości i ograniczenia finansowe, które muszą być respektowane w trakcie realizacji projektu, zgodnie z jego celami. Taki budżet bywa potocznie określane preliminarem kosztów, tj. zestawieniem dopuszczalnych wydatków na realizację poszczególnych zadań i czynności projektu. Służy on także jako instrument zewnętrznej kontroli (Trocki 2015, s. 60).

Budżetowanie projektu można przeprowadzić wieloma sposobami w zależności od fazy, w jakiej znajduje się projekt, i wiedzy o jego zakresie. W początkowej fazie definiowania projektu stosowana jest metoda szacunkowa, która służy do określenia kosztów realizacji projektu na podstawie kosztów wcześniej zrealizowanych projektów. Zastosowanie metod bardziej szczegółowych, np. parametrycznej lub szacowania oddolnego, jest możliwe w późniejszych fazach realizacji projektu, gdy jest już opracowana struktura podziału pracy (Pawlak 2006, s. 64). W rezultacie planowania zasobów projektu dysponujemy planem wykorzystania zasobów projektu, uzgodnionym planem przebiegu projektu w czasie i budżetem projektu.

## Podsumowanie

Wraz ze wzrostem dynamiki działań w organizacjach wzrosło znaczenie projektów oraz procesu zarządzania nimi. Analizując intensywność występowania procesów w poszczególnych etapach cyklu zarządzania projektem, można zauważyć, że szczególne nasilenie procesów zarządczych występuje dla etapów planowania, a następnie dla kontrolowania i wykonawstwa. Planowanie stanowi więc fundament zarządzania projektami, od którego zależy powodzenie projektu w fazie jego realizacji. Dlatego tak istotne jest precyzyjne sformułowanie wymogów projektu, aby stworzyć warunki dla rozpoczęcia planowania projektu. O powodzeniu projektu decydują kompetencje zarówno kierownika projektu, jak i zespołu projektowego. Należy również pamiętać, że przedstawione w opracowaniu elementy planowania projektu mają charakter prognoz opartych na szacunkach. Planowanie projektu odnosi się do przyszłości i najbardziej starannie przygotowane plany są tylko szacunkiem. Plan projektu powinien być używany do kierowania i sterowania realizacją projektu oraz nadzorowania postępu prac, a także dokumentowania założeń projektu, wspierania komunikacji pomiędzy interesariuszami. Planowanie projektu jest więc działaniem, które ogranicza niepewność, pomaga w zrozumieniu projektu i podnosi wydajność realizacji projektu.



## Literatura

1. Bukłaha E. (2007), *Inicjowanie, definiowanie i planowanie projektu*, [w:] Szwabe M. (red.), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków.
2. Buttrick R. (2007), *Zarządzanie projektami w firmie*, [w:] Witecka J. (red.), *Zarządzanie firmą. Część 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 16-32.
3. Freitas F., Silva F.J.G., Campilho R.D.S.G, Pimentel C., Godina R. (2020), *Development of suitable project management approach for projects with parallel planning and execution*, "Procedia Manufacturing", nr 51, s. 1544-1550.
4. Grabowska M. (2015), *Planowanie projektów*, [w:] Rzempala J., Pieńkos M., Leśniowski T. (red.), *Zarządzanie projektem badawczym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 23-34.
5. Karbownik A. (2008), *Zarządzanie zasobami w projekcie*, „Wiadomości Górnicze”, nr 5, s. 361-364.
6. Karbownik A. (2017), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
7. Kerzner H. (2018), *The future of project management*, "Revista de Gestao E Projetos", 9 (3), s. 151-158.
8. Kisielnicki J. (2019), *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź.
9. Lalmi A., Fernandes G., Soud S.B. (2021), *A conceptual hybrid project management model for construction projects*, "Procedia Computer Science", 181, s. 921-930.
10. Lima R., Tereso A., Faria J. (2019), *Project management under uncertainty: resource flexibility visualization in the schedule*, "Procedia Computer Science", 164, s. 381-388.
11. Lock D. (2003), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Mesjasz-Lech A. (2015), *Podstawy zarządzania projektami*, [w:] Rzempala J., Pieńkos M., Leśniowski T. (red.), *Zarządzanie projektem badawczym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 7-22.
13. Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Rzempala J., Pieńkos M., Leśniowski T. (red.) (2015), *Zarządzanie projektem badawczym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
15. Seymour T., Hussein S. (2014), *The history of project management*, "International Journal of Management & Information Systems", t. 18, nr 4, s. 233-240.
16. Sońta-Drączkowska E., Trocki M. (2009), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo BIZARRE, Warszawa.
17. Spałek S. (2020), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie. Perspektywa czwartej rewolucji przemysłowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
18. Szwabe M. (red.) (2007), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków.
19. Trocki M. (2015), *Podstawy planowania przebiegu projektów*, [w:] Trocki M., Wyrozębski P. (red.), *Planowanie przebiegu projektów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 9-66.
20. Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Trocki M., Wyrozębski P. (red.) (2015), *Planowanie przebiegu projektów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

22. Turner R., Ledwith A., Kelly J. (2012), *Project management in small to medium-sized enterprises: tailoring the practices to the size of company*, "Management Decision", nr 50, s. 942-957.
23. Witecka J. (red.) (2007), *Zarządzanie firmą*, cz. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 16-32.
24. Wysocki R.K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

## PLANNING THE BASIS OF PROJECT MANAGEMENT

**Abstract:** The aim of this article is to discuss planning as one of the most important stages of project management. The definitions of project and project management, recognized in the literature on the subject, have been presented. The particular importance of defining the project activities and their duration was emphasized. This is a key task for establishing time reserves and then critical activities. The key methods were indicated which, in the practice of project implementation, are highly effective in planning.

**Keywords:** management, planning, project, project management, timetable, resources

## Rozdział 2

# ZNACZENIE ANALIZY STRATEGICZNEJ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ SPORTOWĄ

Ewa Kempa<sup>3</sup>

**Streszczenie:** Przedstawiono problematykę związaną z analizą strategiczną oraz jej miejscem w zarządzaniu strategicznym. Zwrócono również uwagę na szczególną rolę otoczenia zewnętrznego w podejmowaniu decyzji oraz zaproponowano przykładowe czynniki makrootoczenia w organizacjach sportowych. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na rolę otoczenia w analizie strategicznej organizacji sportowej i jego wpływu na podejmowane decyzje.

**Słowa kluczowe:** analiza strategiczna, makrootoczenie, organizacja sportowa

### Wprowadzenie

Dla każdego przedsiębiorstwa sportowego ważne jest zaplanowanie i zrealizowanie strategii, która pozwoli na osiągnięcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Dobrze opracowana strategia pozwala na skierowanie działań na zagadnienia najważniejsze dla funkcjonowania danej organizacji. Dlatego też ustalanie strategii powinno być poprzedzone wcześniejszym przeprowadzeniem analizy strategicznej. Pozwala ona na obserwację otoczenia i wyodrębnienie czynników sprzyjających osiągnięciu celów oraz wskazanie barier, które zagrażają rozwojowi przedsiębiorstwa.

### 2.1. Pojęcie i znaczenie analizy strategicznej

Zmienność otoczenia oraz globalizacja powodują, że przedsiębiorstwa mają coraz większe problemy z wypracowaniem oraz utrzymaniem pozycji konkurencyjnej w swoim sektorze. Niezbędne zatem staje się znalezienie sposobu pomagającego odnieść sukces na rynku, co może ułatwić zarządzanie strategiczne.

Zdaniem Polowczyka (2014, s. 109) „Zarządzanie strategiczne zajmuje się ważnymi zamierzonymi i ujawnionymi inicjatywami podjętymi przez zarządy firm w imieniu ich właścicieli, wykorzystując posiadane zasoby, ażeby umocnić pozycję firmy w jej zewnętrznym środowisku, a w tym także poprawić jej wyniki”.

Zarządzanie strategiczne posiada cztery podstawowe cechy (Gyurák Babel'ová i in. 2018, s. 18):

---

<sup>3</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

- kieruje organizację zgodnie z ustalonymi zadaniami i celami,
- łączy interesariuszy w proces podejmowania decyzji,
- uwzględnia perspektywy krótko- i długoterminowe,
- dostrzega kompromisy między wydajnością a skutecznością.

Dlatego można przyjąć, że zarządzanie strategiczne posiada szeroki horyzont rzeczowo-czasowy, nastawiony na pozyskiwanie informacji, a także na podejmowanie decyzji. Integralnymi elementami zarządzania strategicznego jest zarówno projektowanie, jak i realizowanie strategii, które poprzedzone są przeprowadzeniem analizy strategicznej.

Drażek i Niemczynowicz (2003, s. 101) definiują analizę strategiczną jako „zbiór metod oraz system działań do diagnozowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia, a także zbadania ich obecnych i przyszłych stanów w celu zapewnienia długofalowego rozwoju firmy”.

Analiza strategiczna inspirowana jest rozwojem zarządzania strategicznego oraz wzrostem zapotrzebowania na badanie podmiotów wybierających określone kierunki rozwoju, a także związanych z przełomowymi, ważnymi dla światowej gospodarki zmianami w zakresie jej funkcjonowania. Otoczenie przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej niestabilne, co implikuje potrzebę wykorzystania dostępnych narzędzi w postaci metod analizy strategicznej. Ułatwiają one przewidywanie zmian w środowisku organizacji, co daje możliwość dostosowania się do nich w sposób planowy i racjonalny.

Przeprowadzenie analizy strategicznej przedsiębiorstwa związane jest z wyodrębnieniem istotnych czynników z jego wnętrza i otoczenia zewnętrznego. Układ czynników występujących w otoczeniu tworzy sytuacje, które mogą sprzyjać bądź przeszkadzać w osiągnięciu długoterminowych zamiarów (celów) przedsiębiorstwa. Pierwsze nazywane są szansami, drugie zaś zagrożeniami. W odniesieniu do wnętrza przedsiębiorstwa czynniki te układają się w jego mocne bądź słabe strony (Kałkowska i in. 2010, s. 33).

W zarządzaniu przedsiębiorstwem analiza strategiczna spełnia dwie zasadnicze funkcje (Stabryła 2000, s. 137):

- funkcję diagnostyczną, która wskazuje uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne działalności przedsiębiorstwa,
- funkcję projekcyjną, która, uwzględniając wyniki diagnozy, przedstawia ogólny zarys podstawowych wariantów przyszłych rozwiązań strategicznych.

Do podstawowych celów analizy strategicznej zalicza się przede wszystkim (Penc-Pietrzak 2003, s. 2; Tyrańska 2009, s. 69):

- identyfikację szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie w kontekście dalszego rozwoju badanego przedsiębiorstwa,
- możliwie wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu danej organizacji oraz przyczyn ich powstawania,
- samookreślenie przedsiębiorstwa i ustalenie jego miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów (ocena tożsamości i wizerunek organizacji),

- stworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych do podjęcia koniecznych czynności zmierzających do spotęgowania działań w przedsiębiorstwie i wdrożenie niezbędnych procesów rozwojowych,
- konfrontację (bilans) szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju, a w konsekwencji planów i strategii zarządzania,
- identyfikację silnych i słabych stron organizacji pod kątem możliwości budowania przewagi konkurencyjnej,
- optymalizację portfela przedsiębiorstwa oraz ogólną ocenę ryzyka związanego z prowadzeniem poszczególnych rodzajów działalności,
- określenie i ocenę możliwości tworzenia wartości dodanej dla klientów i innych interesariuszy.

Przeprowadzenie analizy strategicznej powinno doprowadzić do sformułowania strategii oraz opracowania planu pozwalającego na jej realizację. Pozwoli to przewidzieć przyszłą pozycję przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurencji.

Analiza strategiczna obejmuje trzy główne obszary (Multan i in. 2014, s. 12):

1. **Analiza makrootoczenia** obejmuje diagnozę uwarunkowań zewnętrznych, zdeterminowanych układem polityczno-społecznym, czynnikami ekonomicznymi, klimatycznymi itp.
2. **Analiza otoczenia konkurencyjnego** zajmuje się badaniem i oceną atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje lub ma zamiar działać dana organizacja.
3. **Analiza potencjału wewnętrznego** przedsiębiorstwa ma charakter generalnej oceny funkcjonowania danego podmiotu z uwzględnieniem głównych rodzajów jego działalności: ekonomiczno-finansowej, organizacyjnej, marketingowej, personalnej, produkcyjnej.

Sposób przeprowadzenia analizy strategicznej powinien być dostosowany do sytuacji, w której znajduje się badane przedsiębiorstwo. Powinno uwzględnić się atrakcyjność sektora, natężenie walki konkurencyjnej w danym sektorze, cykl życia produktów wytwarzanych w sektorze, a także możliwość wejścia do niego nowych producentów. Bardzo ważne w analizie jest także badanie otoczenia bliższego i dalszego w kontekście sposobu zarządzania organizacją, rodzaju prowadzonej działalności, a także wielkości przedsiębiorstwa. Analiza przeprowadzana dla dużego przedsiębiorstwa zwykle jest bardziej dokładna, gdyż obejmuje swoim zasięgiem większą liczbę podmiotów konkurencyjnych, często również zagranicznych (Machaczka 2002, s. 131). Małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej działają na mniejszym obszarze, więc otoczenie nie jest tak rozbudowane.

Zakres analizy strategicznej obejmuje identyfikację i badanie (Skonieczny 2005, s. 225):

- trendów i zjawisk, które występują w otoczeniu i stwarzają szansę lub zagrożenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa,
- konkurentów i ich potencjału konkurencyjnego,
- problemów strategicznych występujących w organizacji i jej otoczeniu.

Bez względu na stopień szczegółowości prowadzonej analizy powinna być ona kompletna. Pozwoli to na wyodrębnienie zjawisk i czynników kształtowanych przez przedsiębiorstwo oraz tych, które są poza zasięgiem jego oddziaływania.

## 2.2. Elementy otoczenia organizacji

Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu, które, oddziałując na nią, stwarza dla niej określone szanse i zagrożenia. Najbardziej charakterystyczne cechy otoczenia to (Lisiński 2004, s. 36-37):

- unikalność – każda organizacja ma inne otoczenie, dlatego konieczne jest identyfikowanie otoczenia oddzielnie dla każdego podmiotu,
- dynamiczna natura – czynniki występujące w otoczeniu nie są stałe i podlegają ciągłym zmianom, dlatego wymagają nieustannego analizowania zjawisk w nim zachodzących,
- złożoność – w otoczeniu analizuje się wiele ściśle powiązanych ze sobą czynników, które pozostają ze sobą w interakcjach,
- zróżnicowany poziom kontroli – stopień wpływu organizacji na poszczególne czynniki otoczenia jest różny.

Przedsiębiorstwo powinno dążyć do poznania własnego otoczenia, co pozwoli na identyfikację i poznanie zjawisk w nim występujących oraz na przewidywanie przyszłych zdarzeń, które w obecnym wymiarze otoczenia mają swoje miejsce.

Otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się umownie na bliższe (mikrootoczenie) oraz dalsze (makrootoczenie). **Otoczenie bliższe** obejmuje wszystkie systemy, z którymi przedsiębiorstwo jest w bezpośrednich stosunkach, np. klienci, konkurenci, dostawcy. Do **otoczenia dalszego** zaliczamy systemy, z którymi przedsiębiorstwo ma pośrednie stosunki, nie mając na nie wpływu, np. system społeczny, prawny, ekonomiczny (Brzeziński, Czop 2007, s. 37).

Strategiczny potencjał przedsiębiorstwa może być nieodłącznie powiązany z efektywnością organizacyjną, a także z przewagą konkurencyjną. Zdolność do tworzenia strategii oparta na zasobowych źródłach przewagi konkurencyjnej odgrywa też dużą rolę w determinowaniu poziomu efektywności przedsiębiorczości organizacyjnej, to znaczy jej wpływu na sprawność organizacji oraz na przewagę konkurencyjną (Bratnicki 2009, s. 58).

Otoczenie organizacji z jednej strony narzuca jej pewne ograniczenia, z drugiej – stwarza szanse i w kluczowy sposób wpływa na możliwości działania i perspektywy rozwoju. Dlatego współpraca z otoczeniem pozwala na zwiększenie efektywności działań, które mogą przyczynić się do umocnienia pozycji konkurencyjnej.

## 2.3. Makrootoczenie w organizacji sportowej

Popularyzacja sportu jako najprostszego i najłatwiej dostępnego sposobu na dobre samopoczucie ma swoje konsekwencje nie tylko w życiu prywatnym społeczeństwa. Zaobserwować można zwiększone pojawianie się nowych organizacji sportowych, jak siłownie czy kluby fitness. Jest to spowodowane większym popytem, który

wpływa nie tylko na zasięg i dostępność usług, ale też ich rodzaj. Obok tradycyjnych, pojawiają się nowe rodzaje zajęć, np. zumba czy treningi na trampolinach (Tomczyk 2018, s. 53). Poszerzenie oferty daje przedsiębiorstwu możliwość rozwoju, ale wymaga również konieczności stałej obserwacji otoczenia zewnętrznego, które wpływa na zachowanie organizacji w sektorze.

Makrootoczenie związane jest z warunkami działania wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w danym miejscu i czasie. Dla przeprowadzenia analizy zewnętrznej dzieli się ją na jednolite segmenty i dopiero w każdym z nich poszukuje się szans i zagrożeń dla badanego przedsiębiorstwa (Romanowska 2009, s. 33).

Konieczność obserwowania i badania otoczenia zewnętrznego dotyczy każdej organizacji, niezależnie w jakiej działa branży, czy zajmuje się produkcją, handlem lub świadczeniem usług, czego przykładem może być działalność sportowa. Obserwowana w obecnych czasach tendencja do internacjonalizacji i globalizacji sektorów turystyki i sportu mobilizuje przedsiębiorców do podjęcia działań zmierzających do jak najlepszego dostosowania prowadzonej przez nich działalności do ciągle zmieniających się uwarunkowań zarówno na poziomie otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznych struktur organizacji (Górka-Chowaniec 2015, s. 132). Pozwoli to obserwować i analizować poszczególne obszary wpływające na działalność organizacji.

Sytuacja spowodowana pandemią SARS-Cov-2 wywołała problemy globalne w świecie sportu, związane m.in. z ograniczeniami stadionowymi, koniecznością testowania zawodników przed startem. W wielu krajach prawo zostało dostosowane do ograniczeń wynikających z sytuacji epidemicznej i nawet najwierniejszych kibiców dotknęły limity w zakresie uczestniczenia w zmaganiach sportowych ich idoli.

Rosnące zapotrzebowanie na usługi sportowe jest związane z aktywnym stylem życia wielu osób, które chętnie korzystają z infrastruktury oferowanej przez organizacje sportowe. Wiele z nich, szczególnie te z sektora MSP, odznaczają się osobistą samodzielnością przedsiębiorcy, który jest jednocześnie właścicielem i zarządzającym przedsiębiorstwem. Najczęściej sam ustala reguły działania organizacji, dostosowując się do przepisów związanych z uprawianiem dyscypliny sportowej oferowanej przez jego firmę. Dzieje się tak zwykle, gdyż przychody z działalności stanowią dla przedsiębiorcy zasadnicze i często jedyne źródło dochodów. Odpowiedzialność za podjęte decyzje spada na właściciela, który ponosi całe ryzyko, przez co jest emocjonalnie zaangażowany w działanie organizacji, mając na uwadze bezpieczeństwo finansowe swoje i rodziny. Właściciel zazwyczaj działa na podstawie własnej intuicji albo opierając się na informacjach pozyskanych od osób z najbliższego otoczenia, zwykle zaangażowanych w działalność sportową (Smolarek 2015, s. 25). Wiedza ta powinna być dodatkowo poszerzona o informacje dotyczące otoczenia dalszego, co pozwala na precyzyjne zaplanowanie przyszłych strategii.

Działalność każdego przedsiębiorstwa z sektora sportowego zależna jest od makrootoczenia, które często wpływa na podejmowanie decyzji. Umożliwia dostrzeżenie szans pojawiających się w sektorze oraz wskazuje na zagrożenia w otoczeniu przedsiębiorstwa. Organizacje sportowe, próbujące ocenić swoje otoczenie dalsze, powinny brać pod uwagę czynniki ujęte w tabeli 2.1, występujące w poszczególnych segmentach, które związane są z otoczeniem organizacji sportowej.

**Tabela 2.1. Przykładowe czynniki makrootoczenia występujące w organizacji sportowej**

<p><b>Otoczenie polityczno-prawne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stabilność polityki podatkowej w kraju</li> <li>– Ustawa o sporcie</li> <li>– Ustawa o zwalczaniu dopingu w sporcie</li> <li>– Polska Agencja Antydopingowa (2020)</li> <li>– Przepisy prawa chroniące naturalną przyrodę przed ingerencją człowieka</li> <li>– Polityka celna stosowana w stosunku do produktów związanych ze sportem</li> <li>– Stosowanie się do kar nakładanych przez związki, federacje (sportowe), np. związanych z niesportowym zachowaniem podczas meczu</li> <li>– Przepisy prawa regulujące zasady uprawiania sportu w czasie pandemii koronawirusa oraz po brexicie</li> </ul>
<p><b>Otoczenie ekonomiczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spadek wartości złotego, co wymusza większe nakłady na sport</li> <li>– Niestabilny rynek zatrudnienia spowodowany ograniczeniami w branży sportowej (ograniczenia w ilości kibiców na stadionach)</li> <li>– Przewidywany wzrost PKB w Polsce, co może zwiększyć zapotrzebowanie na usługi sportowe</li> <li>– Prognozy wzrostu inflacji, spowodowane gospodarką globalną</li> <li>– Wzrost cen energii, powodujący wyższe koszty uprawiania sportu</li> <li>– Niestabilna koniunktura gospodarcza, powodująca niepokój w branży sportowej</li> </ul>
<p><b>Otoczenie technologiczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostęp do Internetu, ułatwiający np. sprzedaż biletów</li> <li>– Państwowe środki przeznaczone na badanie związane ze sportem</li> <li>– Badania w zakresie technologii sportowej</li> <li>– Nowe technologie pozwalające sprawdzić wydolność zawodników w czasie treningu oraz meczu</li> <li>– Badania laboratoryjne pozwalające wykryć niedozwolone substancje we krwi</li> </ul>
<p><b>Otoczenie społeczno-kulturowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Skutki zmian demograficznych powodujące malejącą liczbę klientów na usługę turystyczną</li> <li>– Wzrost dochodów zwiększający popyt na usługi sportowe</li> <li>– Zmiany stylu życia. Coraz więcej osób preferuje aktywny tryb życia</li> <li>– Poziom wykształcenia</li> <li>– Potrzeba samorealizacji i samoakceptacji</li> <li>– Nastawienie do pracy i czasu wolnego</li> <li>– Większa dostępność infrastruktury sportowej</li> </ul>
<p><b>Otoczenie demograficzne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Liczba i struktura ludności. Starzejące się społeczeństwo związane jest z mniejszym popytem na usługi sportowe</li> <li>– Rozmieszczenie populacji na wsi i w miastach. Zwykle w mniejszych miejscowościach jest ograniczony dostęp do infrastruktury sportowej oraz imprez masowych</li> <li>– Wskaźnik urodzin, ważny np. przy kompletowaniu drużyny z jednego rocznika</li> </ul>
<p><b>Otoczenie międzynarodowe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Różnice w kursach walut przyczyniające się do nierówności w poziomie finansowania sportu w różnych krajach</li> <li>– Konflikty zbrojne ograniczające możliwości uprawiania sportu w niektórych regionach świata</li> <li>– Polityka globalna w zakresie sportu, np. decyzja związana z przesunięciem letniej olimpiady w Tokio na 2021 r.</li> <li>– Działania międzynarodowe przedsiębiorstw związane np. z marketingiem oraz sponsoringiem zawodników i drużyn z całego świata</li> <li>– Stosowanie się do zakazów i restrykcji obowiązujących w danym kraju, np. zakaz stadionowy</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Tyrańska 2009, s. 70; Gierszewska, Romanowska 2017, s. 27-44; Polska Agencja Antydopingowa 2020; Dmowska-Andrzejuk 2020



Dokonanie analizy makrootoczenia ma istotny wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych w całym sektorze. W wyniku obserwacji otoczenia zewnętrznego dokonano wielu zmian w świecie sportu. Największa impreza sportowa, czyli Olimpiada Tokio 2020, najpierw została przełożona na rok 2021, a w efekcie sytuacji epidemicznej odbyła się bez uczestnictwa kibiców.

Niestabilność otoczenia powoduje konieczność stałej obserwacji jego czynników, które związane są nie tylko z wysoką inflacją, stosowaną technologią, ale również z przepisami prawa, regulującymi funkcjonowanie przedsiębiorstw z branży sportowej oraz wpływającymi na możliwość uczestniczenia w imprezach sportowych.

## Podsumowanie

Pod wpływem nagłych zmian demograficznych i wsparcia przemysłu szybko zaczęły zmieniać się potrzeby mieszkańców. Oprócz pracy, ważną rolę zaczęły odgrywać takie potrzeby jak: przynależność, rozrywka, rywalizacja, samodoskonalenie, wolny czas, jakość życia. Sport i rekreacja zatem stały się ważnym narzędziem spełniającym te oczekiwania.

W odpowiedzi na zwiększone zapotrzebowanie zaczęło powstawać coraz więcej organizacji sportowych, które mają ofertę nie tylko dla profesjonalistów, ale także dla początkujących. Analiza strategiczna i związana z nią obserwacja otoczenia pozwala na wygenerowanie szans oraz unikanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, które dotyczą nie tylko pandemii i związanych z nią obostrzeń, ale także innych warunków powiązanych z działaniem organizacji. Wnioski z dobrze przeprowadzonej analizy powinny stać się wskazówką do opracowania planu strategicznego przez zarządzających organizacją sportową.

## Literatura

1. Bratnicki M. (2009), *Strategiczna rola przedsiębiorczości w kształtowaniu rozwoju organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 49-62.
2. Brzeziński M. (red.) (2007), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
3. Brzeziński M., Czop K. (2007), *Istota i zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 15-56.
4. Dmowska-Andrzejuk D. (2020), *Rekordowy budżet w 2021 roku na rozwój polskiego sportu w cieniu pandemii koronawirusa*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/rekordowy-budzet-w-2021-roku-na-rozwoj-polskiego-sportu-w-cieniu-pandemii-koronawirusa> (dostęp 1.12.2021 r.).
5. Drażek Z., Niemczynowicz B. (2003), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. Górka-Chowaniec A. (2015), *Strategiczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem – przypadek branży turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, z. 4, s. 131-146.

8. Gyurák Babel'ová Z., Vaňová J., Prajová V. (2018), *Strategic management and organization performance in the context of quality management systems*, "Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement", Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, nr 2(9), s. 16-42.
9. Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
10. Krupski R. (red.) (2009), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
11. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Machaczka K. (2002), *Analiza strategiczna w zarządzaniu rozwojem firmy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, Kraków, nr 592, s. 127-142.
13. Moszkowicz M. (red.) (2005), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 225-240.
14. Multan E., Bombiak E., Chytek M. (2014), *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.
15. Penc-Pietrzak I. (2003), *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*. Koncepcja i zastosowanie, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
16. Polowczyk J. (2014), *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, "Studia Oeconomica Posnaniensia", t. 2, nr 2, s. 107-125.
17. Polska Agencja Antydopingowa (2020), *Przepisy antydopingowe Polskiej Agencji Antydopingowej 2021*, <https://www.antydoping.pl/wp-content/uploads/2020/12/PA-POLADA-2021-v.1.0-2.pdf> (dostęp 1.12.2021 r.).
18. Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
19. Skonieczny J. (2005), *Analiza strategiczna*, [w:] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 225-240.
20. Smolarek M. (2015), *Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, z. 3, s. 23-28.
21. Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Kraków.
22. Tomczyk E. (2018), *Aktywna turystyka sportowa jako aktualnie coraz bardziej popularna forma spędzania wolnego czasu*, „Eunomia”, nr 2, s. 49-57.
23. Tyrańska M. (2009), *Rola analizy strategicznej w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 14, nr 3, s. 63-83.

## THE IMPORTANCE OF STRATEGIC ANALYSIS OF A SPORTS ORGANIZATION

**Abstract:** The study presents the issues related to strategic analysis and its place in strategic management. Attention was also paid to the special role of the external environment in decision-making, and some examples of macro-environment factors in sports organizations were proposed.

**Keywords:** strategic analysis, macro-environment, sports organization

## Rozdział 3

# POZAPŁACOWA MOTYWACJA PRACOWNIKÓW – BADANIE ZALEŻNOŚCI WYBRANYCH JEJ FORM

Katarzyna Łukasik<sup>4</sup>

**Streszczenie:** Badanie własne przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankietyowego użytego podczas badania sondażowego metodą CAWI, a wyniki zostały opracowane z wykorzystaniem testu chi-kwadrat ( $\chi^2$ ), który posłużył do sprawdzenia niezależności wybranych zmiennych. Badanie zostało przeprowadzone wśród respondentów posiadających umowę o pracę na czas nieokreślony w województwie śląskim w okresie od stycznia 2019 r. do września 2021 r. Celem badań była ocena niematerialnych narzędzi motywacyjnych stosowanych w firmach oraz zbadanie ich związku z wybranymi zmiennymi, tj. stażem pracy i stanowiskiem pracy.

**Słowa kluczowe:** motywacja, motywacja pozapłacowa, motywacja pozamaterialna, pracownik

## Wprowadzenie

Motywacja stanowi kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalający na osiągnięcie założonych, zaplanowanych i wyznaczonych celów stawianych sobie do osiągnięcia przez firmę. Dobrze zmotywowana, pełna zaangażowania i zapału kadra stanowi podstawę do osiągnięcia efektywnych wyników pracy, niejednokrotnie lepszych od oczekiwanych, dlatego właśnie kadra zarządzająca powinna starać się kreować system motywacyjny, aby w pełni odgrywał on swoją rolę. Właściwy, przemyślany, długookresowy system motywacji powinien stale stymulować pracowników do działania. System taki wymaga monitorowania i doskonalenia, aby zachować motywację zatrudnionych pracowników na poziomie adekwatnym do stawianych im wymagań (Kochmańska 2016, s. 126-137).

Zdaniem Habera (1995, s. 144), motywacja to: „indywidualne podejście menedżera do pracownika, badanie jego indywidualnych oczekiwań i potrzeb oraz stworzenie odpowiednich warunków pracy i wybór najlepszego sposobu zarządzania. Dzięki temu jego praca może stać się podstawą do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa”. Podczas gdy Jasiński (2001, s. 58-60) argumentuje, że motywacja kieruje działaniami każdej osoby zmierzającej do realizacji jej własnych celów i daje pewien zasób energii do osiągnięcia tych celów.

Motywowanie ludzi nie jest łatwą pracą, ponieważ każdy ma inne potrzeby i oczekiwania. Motywacja to sprawa osobista, nie ma bowiem idealnego sposobu na zachęcanie do działań wszystkich osób. Podczas gdy jeden pracownik może doceniać czas

---

<sup>4</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

wolny, inny może realizować kolejne wyzwania. Podstawową zasadą jest odkrycie, czego chcą pracownicy, i stworzenie sposobu na to, aby im to dać lub zainspirować do realizowania celów firmy. Przestrzeganie tej zasady powinno motywować pracowników i pozwolić im zaangażować się w sukces firmy.

Niezależnie od dominującej formy motywowania, tj. materialnej czy niematerialnej, organizacja zawsze musi mieć na uwadze, że system motywacyjny powinien być systematycznie udoskonalany oraz że powinien być zależny od wielu czynników, m.in. stanowiska pracy czy stażu pracy, co zostanie ujęte w poniższym opracowaniu.

### 3.1. Wybrane instrumenty motywacyjne pozapłacowe i pozamaterialne

Współcześnie nie ma wątpliwości, że zasoby ludzkie są jednym z najważniejszych elementów każdej organizacji (Knap-Stefaniuk i in. 2018, s. 187). Proces motywowania pozwala na kształtowanie wizji rozwoju z jednoczesnym podporządkowaniem pracowników przyjętym zasadom i zachęcenie do większego wysiłku – wysiłku intelektualnego, jak również fizycznego, w zależności od wykonywanej pracy. Jest to proces zorientowany na kreowanie wyższej efektywności, uzyskanie lepszych wyników oraz kształtowanie postaw i zachowań, zamierzonych przez pracodawcę i osoby zarządzające w jego imieniu (Oleksyn 2016, s. 297-298).

Nagrody pozafinansowe są uważane za alternatywne, realne sposoby nagradzania pracowników, ponieważ nie mają one wartości pieniężnej, umożliwiając firmom zwiększenie motywacji pracowników poprzez zmniejszenie kosztów pracy przy jednoczesnym zwiększeniu produktywności organizacji. W przeciwieństwie do nagród finansowych nagrody niepieniężne mają znaczący wpływ na wewnętrzną motywację pracowników (Thompson, Prottas 2006, s. 110-118).

Stosowanie odpowiednio dobranych narzędzi motywacyjnych, umiejętne i racjonalne dopasowanie ich do panujących warunków oraz potrzeb organizacji wymaga od menedżerów wiedzy z zakresu oddziaływania i zarządzania ludźmi. Motywowanie dotyczy pracowników organizacji, a w zasadzie każdego indywidualnie. Posiadanie jednego narzędzia praktycznie jest niemożliwe ze względu na indywidualne różnice, struktury wartości i potrzeby pracowników (Nieckarz 2011, s. 133; Izdebska 2019, s. 58-79). Instrumenty motywacyjne stanowią system, zbiór zasad „akceptowanych przez pracowników, zasad polityki płacowej i personalnej oraz reguł i procedur przyznawania pracownikom świadczeń za wykonaną pracę” (Kozioł i in. 2006, s. 220-221).

Poddając analizie system motywacji pracowników, często wyróżnia się trzy jego podsystemy (Jagodziński 2013, s. 172):

- podsystem bodźców finansowych; zalicza się do niego system wynagrodzeń wraz z jego składnikami;
- podsystem bodźców pozafinansowych, obejmujący zasady korzystania z służbowych samochodów, mieszkań, komputerów, telefonów, zakładowego funduszu świadczeń socjalnych itp.;

- instrumentalny podsystem zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze motywacji poprzez tworzenie procesu wartościowania pracy i systemu oceny pracowników połączonego z badaniem opinii.

Odnosząc się do powyższej analizy, system motywacyjny stanowi zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących między sobą motywatorów, tworzących mechanizm umożliwiający pobudzenie pracowników do efektywnych działań na rzecz organizacji, zgodnie z jej polityką i kierunkiem działania, pozwalając jednocześnie zaspokoić indywidualne potrzeby pracowników (Gąsior, Skowron 2017, s. 10-56).

Zastosowanie odpowiednich narzędzi motywacyjnych stanowi zbiór różnorodnych metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które w odpowiedni sposób powinny rozwiązywać problemy motywowania (Sekuła 2008, s. 176). Skuteczność procesu motywacji zależy przede wszystkim od specyfiki bodźców oraz programu wzmocnienia motywacji (Griffin 2009, s. 58), kształtując podejmowaną aktywność zawodową.

W tabeli 3.1 zostało zaprezentowane zestawienie najczęściej występujących w organizacjach instrumentów motywowania pozapłacowego i pozamaterialnego. Spośród tych instrumentów zostały wybrane te, które posłużyły w części badawczej opracowania do weryfikacji stosowanych narzędzi motywacji pozapłacowej i pozamaterialnej w badanej grupie respondentów oraz określenie ich zależności od takich zmiennych jak staż pracy i stanowisko pracownicze.

**Tabela 3.1. Zestawienie instrumentów motywowania pozapłacowego i pozamaterialnego**

Motywowanie pozapłacowe	Motywowanie pozamaterialne
Samochód służbowy	Jasne kryteria awansu
Świadczenia w naturze (deputaty)	Zrozumiała dla personelu struktura firmy
Dofinansowanie do nauki dla dzieci	Skuteczny system komunikacji wewnętrznej
Komputer, telefon służbowy	Przyjazna atmosfera w pracy oraz stabilność zatrudnienia i bezpieczeństwo pracy
Programy emerytalne	Przyjazne relacje z innymi pracownikami
Karnety wstępu na basen, siłownie itp.	Częste okazywanie przez przełożonych aprobaty i uznania dla działań pracownika
Bilety do instytucji kultury	Możliwość pracy w elastycznych godzinach
Akcje i udziały w firmie	Stworzenie odpowiednich warunków pracy opartych na zaufaniu i szacunku
Towary firmy sprzedawane po preferencyjnych cenach	Wysyłanie na szkolenia zawodowe i kursy specjalistyczne
Ubezpieczenia grupowe dla personelu	Wyjazdy i imprezy integracyjne
Przyznawanie nagród rzeczowych w formie stałej lub okazjonalnej	Dopuszczenie do podejmowania decyzji (partycypacja pracownicza)

Źródło: Adamska 2018, s. 11

Nawiązując do Armstronga (2015), nagrody niefinansowe można podzielić na cztery kategorie, znane jako indywidualne zewnętrzne nagrody niefinansowe, indywidualne wewnętrzne niefinansowe nagrody, zbiorowe zewnętrzne niefinansowe nagrody i zbiorowe wewnętrzne niefinansowe nagrody.

W celu właściwego wyboru techniki motywowania należy spojrzeć na bodźce motywacyjne wykorzystywane z perspektywy pracownika, jak również z perspektywy pracodawcy. Dla pracownika świadczącego pracę system wynagradzania stanowi zaspokojenie własnych potrzeb i oczekiwań zależny od wyznawanego systemu wartości. Natomiast dla pracodawcy właściwa technika, właściwy bodziec służy pobudzeniu pracownika do aktywności zawodowej i realizacji określonych celów. Rozpoznanie potrzeb pracowników, przygotowanie odpowiednich instrumentów i ich właściwy dobór, dostosowany do indywidualnych oczekiwań pracowników, jest niezbędny do motywowania. Posiadanie przez organizację różnorodnych narzędzi motywacyjnych zwiększa przewagę nad konkurencją i stanowi ważny element zachęcający zarówno obecnych, jak również przyszłych pracowników do świadczenia pracy (Patel, Cardon 2010, s. 265-290).

### 3.2. Istota motywacji niematerialnej

W firmie posiadającej właściwą politykę kadrową kadra kierownicza ma do swej dyspozycji bogaty zasób narzędzi do motywowania pracowników, nie tylko narzędzi materialnych, ale również tych niematerialnych. Taylor uważał narzędzia materialne za najważniejszy środek motywacji, odwołując się do idei człowieka *homo economicus* (Beech, McKenna 1999, s. 213). W dalszym ciągu wiele organizacji i przedsiębiorstw nie docenia jednak roli motywatorów niematerialnych, dzięki którym pracownicy mogą zmienić swoje podejście do wykonywanych zadań. Stosując niematerialne motywatory, możemy uzyskać efekt utożsamiania się pracownika z przedsiębiorstwem, pozwolić i zachęcić pracownika do podejmowania innowacyjnych działań. Penc podkreśla (2006, s. 241-242), że: „dobry menadżer nie powinien ograniczać się do kupowania motywacji, lecz powinien ją kształtować i pobudzać, tworząc warunki partnerstwa i kooperacji, w których ludzie będą pracować chętnie dla organizacji, mając na względzie własne dobro”. Tak więc powinien on stosować nie tylko powszechne motywatory finansowe, lecz powinien właściwą motywacją niematerialną stymulować i kształtować odpowiednie warunki. Przez odpowiednie warunki należy rozumieć wypracowanie właściwej atmosfery, dającej pracownikowi poczucie przynależności do organizacji, partnerstwa i współuczestnictwa w dążeniu do wspólnego celu.

Coraz częściej te niematerialne narzędzia i bodźce mają większe znaczenie motywacyjne niż materialne. Spełniać mogą swoje funkcje na dwa sposoby: jako narzędzia wspierające bodźce materialne, do których możemy zaliczyć oceny pracownicze, pochwały, nagrody, oraz bodźce autonomiczne, stosowane niezależnie z bodźcami materialnymi.

Kadra menedżerska ma do dyspozycji dużo niematerialnych narzędzi motywacyjnych, które nie generują aż tak dużych nakładów finansowych, a mają istotne znaczenie dla pracownika (Ciekanowski 2013, s. 178). Według McGinnisa (2005, s. 9) tylko przełożeni, którzy wierzą, że ludzie, którymi kierują, mają dobre intencje, są w stanie wydobyć z nich wszystko to, co najlepsze. Przyjęcie pozytywnej postawy oraz skupienie się na mocnych stronach osobowości podwładnych uwypukla ich dobre cechy oraz sprzyja poprawie postępowania. Dzięki takiemu podejściu pracownicy odkrywają i rozpoznają swoje talenty, zaczynają się rozwijać i dążyć do przekraczania własnych ograniczeń i barier.

Innym ważnym aspektem jest pomoc pracownikom w przewyciężaniu ich niepowodzeń, ponieważ obawa przed nieosiągnięciem zamierzonych rezultatów może doprowadzić do niepodejmowania przez pracowników pożądanych działań. Jednocześnie wskazuje się na konieczność stworzenia takiego środowiska pracy, w którym podwładni będą czuli się komfortowo, nawet popełniając nieuniknione błędy, co z kolei nie osłabi ich entuzjazmu i motywacji (McGinnis 2005, s. 9).

Okazywanie uznania podległym pracownikom jest jedną z najczęściej pomijanych przez kierowników praktyk. Jego dużą zaletą jest brak konieczności posiadania jakichkolwiek nakładów finansowych do jego realizacji. Samo okazanie uznania dla czyjegós wysiłku, może zostać potraktowane przez pracownika jako komplement. Pochwała wpływa pozytywnie na wzrost poczucia własnej wartości, a nic tak nie sprzyja osiągnięciu sukcesów, jak wiara we własne możliwości oraz w możliwości zespołu, do którego należymy (Stevenson 2002, s. 101-102). Właściwe skonstruowanie pochwały jest bardzo ważne, gdyż wyrażona w nieprawidłowy sposób przyczynia się do znacznego wzrostu demotywacji u pracowników. Uznanie wyrażane w nieszczery sposób bywa łatwo rozpoznawalne, doprowadza do spadku zaufania pomiędzy przełożonym a pracownikiem (Serafin 2014, s. 52-54). W przypadku motywatora, jakim jest awans, menedżer musi stosować go bardzo ostrożnie i rozsądnie, ponieważ niesprawiedliwy awans może wyrządzić wiele krzywdy w organizacji. Windowanie w hierarchii lub dawanie bardziej ambitnych zadań nieodpowiednim osobom finalnie doprowadza do pogorszenia nastrojów wśród pozostałych pracowników. Niewłaściwy awans niszczy morale pracowników, odbiera im chęć i zapał do pracy, zmniejsza zaangażowanie, osłabia więzi grupowe, wzmaga poczucie krzywdy, przygnębienia i frustracji oraz przyczynia się do szybszej zmiany miejsca pracy. Ponadto prowokuje u pracowników zachowania mające na celu zaskarwienie sobie sympatii osób wpływowych (Serafin 2014, s. 46-47).

Współzawodnictwo również stanowi istotny element motywacji. To ono wyzwala w ludziach potrzebę wyższych osiągnięć, udowodnienia swojej wartości, a współzawodnictwo stosowane w pracy sprzyja wydajniejszej realizacji zadań i osiągnięciu wyższych celów. Według McGinnisa (2005, s. 105-112) potrzebę konkurencyjności należy wykorzystywać w sposób umiarkowany. Zbyt mocne zachęcanie do współzawodnictwa sprawia, że pracownicy zaczynają czuć się manipulowani. Ponadto rywalizacja w dużym natężeniu powoduje, że współpracownicy przestają zachowywać się w stosunku do siebie przyzwoicie, co znacznie osłabia ich wyniki i opóźnia realizację założonych celów przedsiębiorstwa.

Nagradzanie współpracy (*team spirit*) to równie ważny czynnik pozamaterialnej motywacji. Pomaga zaspokajać w pracownikach potrzebę poczucia przynależności, jednocześnie pielęgnując indywidualne cechy każdego członka zespołu. Różnorodność umiejętności i doświadczeń tych pracowników pozwala na uzyskanie efektu synergii, dzięki czemu pracownicy o kompatybilnych i wzajemnie się uzupełniających cechach są w stanie osiągać zdecydowanie lepsze wyniki (Stevenson 2002, s. 47-60).

Bardzo dobrą praktyką związaną z motywowaniem, niewymienioną w zasadach McGinnisa (2005), jest umożliwienie podwładnym świadczenia pracy w elastycznych godzinach. Stwierdzenie to zostało poparte badaniami ankietowymi przeprowadzonymi przez Virginie Slims. Zgodnie z nimi, przeszło 70% ankietowanych odczuwa potrzebę wprowadzania w ich środowisku pracy bardziej elastycznego podejścia do rozkładu dnia roboczego. Elastyczne godziny pracy poprawiają komfort psychiczny pracowników, umożliwiają realizację zadań służbowych w godzinach najwyższej wydajności, co istotnie wpływa na ich efektywność, a w efekcie znacznie podnosi poziom ogólnej motywacji do pracy (Stevenson 2002, s. 90-91).

Ignorowanie przez przełożonych wartości, jaką może nieść ze sobą delegowanie uprawnień, to również bolączka współczesnego motywowania. Szczególnie duży deficyt w wykorzystywaniu tego motywatora można zauważyć u osób zarządzających w sposób autokratyczny (dyrektywny). Niewystępowanie w przedsiębiorstwie tego środka motywacyjnego blokuje rozwój innowacyjności oraz odpowiedzialności pracowników za realizację wspólnych celów organizacji (Serafin 2014, s. 51-52).

Chcąc ukształtować w organizacji najefektywniejszy i najwłaściwszy system motywacyjny, należy pamiętać o rozsądku. Oceniać należy efekty pracy, a nie zachowanie podwładnych. Niepamiętanie o tej zasadzie może wywołać u pracowników uczucie nadmiernej oceny i kontroli. Te z kolei przyczyniają się do wzrostu negatywnych emocji, zmniejszają efektywność i precyzję, z jaką wykonywane są przez podwładnych powierzone im zadania.

### 3.3. Wyniki badań naukowych

#### 3.3.1. Metodologia badawcza

Badanie przeprowadzono wśród 1530 respondentów (osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony) w województwie śląskim od stycznia 2019 r. do września 2021 r. metodą CAWI. Badanie było utrudnione ze względu na to, że nastąpiła pandemia COVID-19, stąd również możliwości wykorzystania przez organizację niektórych pozapłacowych form motywacji były ograniczone. Celem badania była ocena niematerialnych narzędzi motywacyjnych stosowanych w firmach oraz zbadanie ich związku ze stażem pracy i stanowiskiem pracy. Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza, a do sprawdzenia niezależności wybranych cech zastosowano test chi-kwadrat ( $\chi^2$ ). Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza internetowego, składającego się z dwóch części. Pierwsza część składała się z 5 pytań mających na celu scharakteryzowanie badanej grupy. Druga część



zawierała 7 pytań dotyczących problemów motywacji pozafinansowej w firmie. Wybrane pytania z kwestionariusza posłużyły do dalszych badań.

W celu weryfikacji badanego problemu sformułowano dwie hipotezy badawcze:

$H_0$ : staż pracy ( $x$ ) wpływa na wybór motywacji niematerialnej ( $y$ )

$H_1$ : rodzaj stanowiska pracy ( $x$ ) ma wpływ na wybór motywacji niematerialnej ( $y$ ).

Do zbadania niezależności cech  $x$  i  $y$ , które w tym przypadku są niemierzalne (charakter jakościowy ze współczynnikiem istotności ustawionym na  $\alpha = 0,05$ ), zastosowano test chi-kwadrat niezależności ( $\chi^2$ )

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}} \quad (3.1)$$

gdzie:  $n_{ij}$  – częstość obserwowana dla grupy,  $\hat{n}_{ij}$  – częstość oczekiwana dla grupy,  $k$  – numer kolumny w tabeli niezależności,  $r$  – numer tabeli niezależności.

Powyższa metoda pozwala na weryfikację hipotezy zerowej ( $H_0$ ), zgodnie z którą zmienne są niezależne, oraz hipotezy alternatywnej ( $H_1$ ), która wskazuje na istnienie związku między analizowanymi cechami. Nierówność

$$\chi^2 \geq \chi_{\alpha; (r-1)(k-1)}^2 \quad (3.2)$$

stanowi podstawę do odrzucenia hipotezy zerowej na rzecz hipotezy alternatywnej.

### 3.3.2. Wyniki badań

Przeanalizowano w pierwszej kolejności zależność między zmiennymi  $x$  i  $y$ , gdzie  $x$  oznacza długość stażu pracy, a zmienna  $y$  – rodzaje stosowanej motywacji niematerialnej (tab. 3.2). Następnie zbadano zależność między zmiennymi  $x$  i  $y$ : w tym przypadku  $x$  oznacza zajmowane stanowisko pracy, a zmienna  $y$  to rodzaje stosowanej motywacji niematerialnej (tab. 3.3).

Do zbadania siły związku wykorzystano statystyki V-Cramera

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * \min(r-1, k-1)}} \quad (3.3)$$

gdzie:  $V$  – współczynnik V-Cramera między dwiema zmiennymi,  $\chi^2$  – wyniki testu chi-kwadrat dla par zmiennych,  $n$  – liczba obserwacji,  $k$  – liczba kolumn w tabeli niezależności,  $r$  – liczba wierszy w tabeli niezależności,  $\min(r-1, k-1)$  to minimalna wartość od dwóch ( $r-1$ ) lub ( $k-1$ ).

Cramer przyjmuje wartości

$$0 \leq V \leq 1 \quad (3.4)$$

Gdy charakterystyki są niezależne (brak korelacji), współczynniki przyjmują wartości zbliżone do zera. Dla charakterystyk całkowicie zależnych współczynniki są równe jeden.

**Tabela 3.2. Czy staż pracy (x) wpływa na wybór rodzaju motywacji niematerialnej (y)?**

x	y										Σ
	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	
<5	34	54	43	42	55	57	68	37	43	36	469
5 do 10	54	65	46	47	63	59	63	48	35	51	531
>10	31	67	54	68	61	46	36	61	37	69	530
Σ	119	186	143	157	179	162	167	146	115	156	N = 1530
	36,4778	57,0157	43,8346	48,1261	54,8699	49,6588	51,1915	44,7542	35,2516	47,8196	
	41,3000	64,5529	49,6294	54,4882	62,1235	56,2235	57,9588	50,6706	39,9118	54,1412	
	41,2222	64,4314	49,5359	54,3856	62,0065	56,1176	57,8497	50,5752	39,8366	54,0392	
	0,168305	0,159506	0,015892	0,779818	0,000308	1,085263	5,518993	1,343523	1,703103	2,921461	
	3,905327	0,003096	0,26542	1,029097	0,012366	0,13711	0,438474	0,140753	0,604469	0,182246	
	2,534891	0,102401	0,402289	3,408094	0,016339	1,824146	8,252566	2,148826	0,201983	4,141901	

Legenda: x – staż zatrudnienia; y1 – jasne kryteria awansu; y2 – samochód służbowy; y3 – przyjazna atmosfera w pracy; y4 – komputer, telefon służbowy; y5 – możliwość pracy w elastycznych godzinach; y6 – kamety wstępu na basen, siłownię itp.; y7 – towary firmy sprzedawane po preferencyjnych cenach; y8 – dopuszczenie do podejmowania decyzji (partycypacja pracownicza); y9 – przyznawanie nagród rzeczowych w formie stałej lub okazjonalnej; y10 – wysyłanie na szkolenia zawodowe i kursy specjalistyczne

Źródło: Wyniki badań własnych

**wartość statystyki 43,44796516**

**wartość krytyczna (alfa = 0,05, 18) 28,87**

**Tabela 3.3. Czy rodzaje motywacji niematerialnej (x) są zależne od stanowiska pracy (y)?**

x	y										Σ
	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	
kierownicze	57	68	52	77	58	60	44	72	42	77	607
pozakierownicze	49	32	61	44	61	47	53	48	59	51	505
szeregowe	46	24	49	23	48	42	61	21	61	43	418
Σ	152	124	162	144	167	149	158	141	162	171	N = 1530
	60,30327	49,19477	64,27059	57,12941	66,25425	59,1130719	62,68366	55,93922	64,27059	67,84118	
	50,16993	40,9281	53,47059	47,52941	55,12092	49,17973856	52,15033	46,53922	53,47059	56,44118	
	41,5268	33,87712	44,25882	39,34118	45,62484	49,17973856	43,16601	38,52157	44,25882	46,71765	
	0,180945	7,1885	2,34271	6,911331	1,028351	0,013307403	5,568902	4,611234	7,717046	1,236477	
	0,027282	1,947587	1,060247	0,262085	0,627051	0,096610115	0,013844	0,045851	0,571798	0,524553	
	0,481846	2,879748	0,507893	6,787648	0,123648	1,048168358	7,36809	7,969701	6,332455	0,295839	

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}}$$

Legenda: x – stanowiska pracy; y1 – jasne kryteria awansu; y2 – samochód służbowy; y3 – przyjazna atmosfera w pracy; y4 – komputer, telefon służbowy; y5 – możliwość pracy w elastycznych godzinach; y6 – kamety wstępu na basen, siłownię itp.; y7 – towary sprzedawane po preferencyjnych cenach; y8 – dopuszczenie do podejmowania decyzji (partycypacja pracownicza); y9 – przyznawanie nagród rzeczowych w formie stałej lub okazjonalnej; y10 – wysyłanie na szkolenia zawodowe i kursy specjalistyczne

Źródło: Wyniki badań własnych

**wartość statystyki 75,77074878**

**wartość krytyczna (alfa = 0,05, 18) 28,87**

Statystyka testowa obliczona oraz współczynnik V-Cramera w poszczególnych sytuacjach przyjęła wartości:

1)  $\chi^2 = 43,44$ ;  $V = 0,50$

2)  $\chi^2 = 75,77$ ;  $V = 0,88$

Prawdopodobieństwo wynikające z testu  $\chi^2$  w przypadkach 1 i 2 nie pozwala na odrzucenie  $H_0$  i  $H_1$ . Prowadzi to do wniosku, że istnieje związek między badanymi cechami. Wartość współczynnika V-Cramera w pierwszym przypadku wynosi  $V = 0,50$  i wskazuje na umiarkowaną zależność korelacyjną między badanymi zmiennymi. Wartość współczynnika V-Cramera w drugim przypadku wynosi  $0,88$  i wskazuje na silną zależność korelacyjną między badanymi zmiennymi.

## Podsumowanie

Właściwe opracowanie i wdrożenie oraz stosowanie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach wymaga dużej odpowiedzialności i zaangażowania menedżerów bezpośrednio odpowiedzialnych za ten system. Prawidłowo prowadzony system motywacyjny wymaga indywidualnego podejścia zarówno do każdego z pracowników, jak i zespołów pracowniczych, a także racjonalnego doboru środków motywacyjnych. Dzięki prawidłowo skonstruowanemu systemowi pracownik będzie czuł się potrzebny, doceniony i spełniony, zatem system motywacyjny powinien być jasny, zrozumiały, adekwatny do strategii organizacji, a jednocześnie elastyczny i podatny na zmiany w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja oraz jej otoczenie. Należy zatem sprawnie łączyć sposoby motywowania finansowego z pozafinansowymi możliwościami motywowania.

Z przeprowadzonych badań wynika, że organizacje chętnie sięgają po rozwiązania pozafinansowe dla motywowania swoich pracowników, co jednak stało się nieco utrudnione w czasie pandemii COVID-19. Badane zależności zmiennych wskazują, że istnieje umiarkowana zależność korelacyjna między stażem pracy a wybranymi formami motywacji pozafinansowej. Oznacza to, że organizacje nieco pomijają taki aspekt jak liczba lat przepracowanych przez pracownika w organizacji w przypadku wyboru pozafinansowych form motywacji. Natomiast duże znaczenie w tej kwestii ma dla nich stanowisko pracy pracownika. Badania wykazały silną zależność między stanowiskiem pracy a formą wyboru pozafinansowej motywacji pracowników. Co więcej, z badań wynika, że w niektórych przypadkach stanowiska kierownicze mają preferencyjne warunki, jeśli chodzi o takie motywatory jak: jasno określone kryteria awansu, samochód służbowy, partycypacja decyzyjna czy możliwość uczestnictwa w specjalistycznych szkoleniach.

Opracowanie dalszych wyników badań, wynikających z zebranego materiału badawczego, będzie kontynuowane w kolejnych pracach naukowych.

## Literatura

1. Adamska M. (2018), *Czynniki motywacji personelu sprzedażowego w małych i średnich przedsiębiorstwach*. „Polityki europejskie, finanse i marketing, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie”, nr 20(69), s. 11.
2. Armstrong M. (2015), *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*, Ed. 5, Kogan Page, London.
3. Beech N., McKenna E. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg Sja, Warszawa.
4. Ciekankowski Z. (2013), *Pozapłacowe instrumenty motywowania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria Administracja i Zarządzanie, nr 99, s. 178.
5. Gąsior M., Skowron Ł. (2017), *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
6. Griffin R. (2009), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Grzegorzczak A. (red.) (2019), *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, „Zeszyty Naukowe WSP”, nr 3/2018, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa.
8. Haber L.H. (1995), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
9. Izdebska M. (2019), *Systemy motywacyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Grzegorzczak A. (red.), *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, „Zeszyty Naukowe WSP”, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa, nr 3/2018, s. 58-79.
10. Jagodziński A. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach ubezpieczenia zdrowotnego*, Wydawnictwo NOVUM, Płock.
11. Jasiński Z. (2001), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, wyd. 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
12. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozová E. (2018), *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 2(56), s. 187.
13. Kochmańska A. (2016), *Motywacja niematerialna skutecznym sposobem kreowania proorganizacyjnych postaw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2, s. 126-137.
14. Koziół L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
15. McGinnis A.V. (2005), *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa.
16. Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
17. Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
18. Patel P.C., Cardon M.S. (2010), *Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition*, „Human Resource Management”, Wiley Periodicals, 49(2), s. 265-290.
19. Penc J. (2006), *Motywacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
20. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Serafin K. (2014), *Motywowanie w praktyce. Studia przypadków*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
22. Stevenson N. (2002), *Motywowanie pracowników. Poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*. Wydawnictwo K.E. LIBER, Warszawa.
23. Thompson C.A., Prottas D.J. (2006), *Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 11, 100, s. 110-118.

## **NON-FINANCIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES - EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP OF SELECTED FORMS**

**Abstract:** The own study was conducted with the use of the questionnaire used in the CAWI survey, and the results were compiled using the chi-square ( $\chi^2$ ) test, which was used to check the independence of selected variables. The study was conducted on respondents with an employment contract for an indefinite period in the Śląskie Voivodeship in the period from January 2019 to September 2021. The aim of the research was to assess intangible motivational tools used in companies and to examine their relationship with selected variables, i.e. seniority and the work station.

**Keywords:** motivation, non-financial motivation, non-material motivation, employee

## Rozdział 4

# WPŁYW PANDEMII COVID-19 NA ZMIANĘ MODELI BIZNESOWYCH NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ FIRMY

Agnieszka Ociepa-Kubicka<sup>5</sup>

**Streszczenie:** Celem publikacji jest analiza kierunku zmian w modelu biznesowym wynikająca z pandemii COVID-19. Badania oparto na przykładzie firmy rodzinnej, działającej w Koniecpolu. Analizę modelu biznesowego oparto na jednym z najpopularniejszych szablonów modelu biznesowego, jakim jest Business Model Canvas. Pandemia oraz zmiana otaczającej rzeczywistości wymusiła na firmie ocenę i adaptację do zaistniałych warunków dotychczasowego modelu biznesowego. Szybko podjęto działania m.in. nad zmianami w zakresie wartości dla klientów i kanałów, którymi tę wartość dostarczano. Pandemia stała się kolejną determinantą nowej jakości procesów, zjawisk i modeli biznesowych.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, firma rodzinna, pandemia COVID-19

## Wprowadzenie

Pandemia koronawirusa rozpoczęła się pod koniec 2019 roku, jednak kolejny rok, 2020, był również niewątpliwie zdominowany pandemią (kolejnymi falami) wirusa SARS-Cov-2. Pierwszy przypadek koronawirusa został zdiagnozowany w grudniu 2019 r. Trzydzieści miesięcy od pierwszego zdiagnozowanego przypadku odnotowano prawie 100 milionów przypadków zachorowania na tę odmianę koronawirusa oraz ponad 2 miliony zgonów. Rządy na całym świecie wprowadzały liczne ograniczenia i restrykcje związane z życiem codziennym mieszkańców oraz działalnością gospodarczą. Przedłużające się ograniczenia zwiększały ryzyko masowej fali bankructw i zwolnień, których negatywne koszty gospodarcze i społeczne są bardzo trudne do oszacowania.

Firmy zmuszone były ponownie przeanalizować swój model biznesowy, aby móc w nowych warunkach spróbować dostosować go do oczekiwań i wymagań klienta. W okresie pandemii zostały zaburzone łańcuchy dostaw i zbytu, dlatego też wprowadzane modyfikacje do istniejących modeli biznesowych okazywały się bardzo trudne.

Celem niniejszej publikacji jest identyfikacja kluczowych elementów modelu biznesu na przykładzie wybranej firmy oraz uchwycenie kluczowych zmian w modelu biznesowym, wynikających z pandemii COVID-19. Do analizy modelu biznesowego użyto jednego z najpopularniejszych szablonów modelu biznesowego, jakim jest Business Model Canvas. Oceniono zmiany w funkcjonowaniu modelu biznesowego przed pandemią (2018 r.) oraz w jej trakcie (2020 r.). Analizie poddano dziewięć

---

<sup>5</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

elementów składających się na model biznesowy, tj. segmenty klientów, propozycję wartości, kanały komunikacji, dystrybucji, sprzedaży, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowych partnerów, strukturę kosztów. Analizę oparto na studiach literaturowych z omawianej tematyki oraz na przykładzie firmy rodzinnej, którą było Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Uslugowe ANEX, zakład pracy chronionej działający w Koniecpolu.

#### 4.1. Modele biznesowe w ujęciu teoretycznym

Analizując koncepcję modelu biznesowego, można zauważyć różnicę pomiędzy definiowaniem modelu biznesu przez różnych autorów. Przykładowo model biznesowy przedstawiany jest jako:

- opowiadanie, które wyjaśnia, jak działa przedsiębiorstwo (Magretta 2002),
- pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę (Kozłowski 2004),
- opis, jak działa tradycyjne przedsiębiorstwo (Arend 2013),
- reprezentacja tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu (Johnson 2010).

Gajda (2014, s. 61) stwierdza, że „brak zgodności w kwestii interpretacji terminu *model biznesu* wynika m.in. z różnego kontekstu, w jakim termin ten jest używany”. Natomiast Kardas (2016, s. 303) zwraca uwagę, iż „przeгляд różnych definicji modeli biznesu wskazuje, że definicje modeli biznesu są bardzo podobne”. Autorzy podkreślają, że brakuje jednej, ogólnie przyjętej definicji przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia konkretnego produktu lub usług (Bocken i in. 2019, s. 1498-1512). Jednak większość zgadza się, że model biznesu ma na celu opisanie, jak działa firma oraz jaka wartość jest tworzona i przechowywana.

Model stworzony przez Osterwaldera jest jednym z najbardziej znanych modeli biznesowych (Cardeal i in. 2020, s. 2-25). Ten opracowany innowacyjny model, nazywany również Business Model Canvas, przedstawiono w książce „Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera” (Osterwalder, Pigneur 2013). Business Model Canvas (BMC) opiera się na dziewięciu elementach wpisujących się w strategię tworzenia wartości przez firmę oraz generowania z niej zysków (tab. 4.1) (Urban i in. 2018, s. 175-192; Keane i in. 2018, s. 65-74.).

Szczególną uwagę Osterwalder zwrócił na podstawowe obszary działalności przedsiębiorstwa, takie jak: klienci, oferta i infrastruktura oraz pozycje finansowe (Osterwalder, Pigneur 2013, s. 24-44).

Do najważniejszych zalet tego modelu biznesowego należą:

- łatwość w opisie oraz prezentacji modelu,
- uporządkowanie informacji dotyczących działania firmy,
- uniwersalność modelu, która pozwala na wykorzystanie jego założeń w różnych obszarach czy branżach,
- może być wykorzystany zarówno do zaprojektowania nowego modelu biznesowego, jak i do analizy i zmodyfikowania już istniejącego,
- model ten zorientowany jest na wartość dla klienta, czyli przedstawienie klientowi takiego produktu bądź usługi, która zaspokoi jego potrzeby.



**Tabela 4.1. Przedstawienie elementów Business Model Canvas**

<b>Elementy modelu</b>	<b>Opis</b>
Partnerzy	Kto jest naszym kluczowym partnerem? Jakie zewnętrzne firmy lub organizacje są nam niezbędne do działania? Jakie kluczowe zasoby i działania realizują nasi partnerzy?
Kluczowe działania	Jakie działania musimy podejmować, by dostarczyć naszym klientom propozycje wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązania z nim relacji?
Kluczowe zasoby	Jakich kluczowych zasobów potrzebujemy, żeby zaoferować naszą propozycję wartości? Jakich zasobów wymagają nasze kanały dotarcia do klienta, nawiązane z nim relacje?
Propozycja wartości	Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Za co będą płacić? Co ma dla nich kluczowe znaczenie? Jakie problemy klientów rozwiązujemy? Jakie produkty i usługi oferujemy?
Relacje z klientami	Jakich relacji oczekują od nas nasi klienci? Czy oczekują osobistego wsparcia, a może szybkiej i automatycznej obsługi? Czy sposób nawiązania relacji z klientem jest zintegrowany z pozostałymi obszarami modelu biznesowego?
Kanały	Gdzie bywają nasi klienci? Z jakich kanałów będziemy korzystać przy nawiązywaniu kontaktu z klientem?
Segmenty klientów	Kto jest naszym klientem? Dla kogo budujemy produkt /usługę? Komu oferujemy wartość? Kto będzie płacił?
Struktura kosztów	Jakie nakłady finansowe generują kluczowe zasoby, działania, partnerzy?
Struktura przychodów	Za co klienci są w stanie zapłacić? Za co i ile będą płacić? Czy są elementy naszego produktu, usługi darmowe (które są darmowe, które płatne)?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Osterwalder, Pigneur 2013, s. 24-44

Należy podkreślić, że model biznesowy jest strukturą dynamiczną, zmieniającą się pod wpływem różnych czynników. Jednym z takich czynników niewątpliwie jest pandemia koronawirusa, która wymusiła zmiany modeli biznesowych wielu firm (Włodarczyk 2020).

## 4.2. Opis i historia działania firmy

W pracy przedstawiono *case study* na przykładzie przedsiębiorstwa rodzinnego mieszczącego się w Koniecpolu. Celem studium przypadku jest analiza modelu biznesowego firmy w okresach przed pandemią oraz w trakcie pandemii. Do badania i interpretacji wybranego przedsiębiorstwa wykorzystano analizę dziewięciu elementów składających się na Business Model Canvas. Na podstawie tej analizy przedstawiono model przedsiębiorstwa przed pandemią i w trakcie jej trwania w 2020 roku. Dane do badania i analiz pozyskano od właściciela i pracowników firmy podczas bezpośrednich z nimi wywiadów (tab. 4.2).

**Tabela 4.2. Obszary BMC, które uległy zmianie, modyfikacji w firmie podczas pandemii**

Analizowany obszar BMC	Analiza przed pandemią	Analiza w trakcie pandemii
Partnerzy	Partnerami firmy są dostawcy materiałów i towarów handlowych oraz odbiorcy ww. art. BHP	Zagrożenie pandemiczne spowodowało, że firma odeszła od bezpośredniej obsługi klienta detalicznego. Nadal działa obsługa odbiorców, z którymi są podpisane umowy, jednak obsługa tychże klientów odbywa się przede wszystkim przez kontakt mailowy czy telefoniczny. Ta sama sytuacja dotyczy kontaktów z dostawcami
Kluczowe działania	Przed pandemią możliwy był bezpośredni kontakt z praktycznie każdym kontrahentem. Do odbiorców można było dotrzeć poprzez kontakt telefoniczny, mailowy oraz w trakcie spotkań biznesowych. W firmie funkcjonuje dział handlowy, w którym tworzone są oferty handlowe dla potencjalnych odbiorców. Przed pandemią handlowcy kontaktowali się bezpośrednio z odbiorcami, umawiając się na spotkania, i przedkładali oferty współpracy. Pracownicy działu przetargów zajmują się wyszukiwaniem ofert przetargowych, a następnie kompletowaniem dokumentacji i przygotowaniem jak najlepszej oferty, która może zostać wybrana jako najkorzystniejsza	W czasie pandemii ograniczono bezpośredni kontakt pracowników działu handlowego z odbiorcami, zmieniając formę kontaktów z odbiorcami i dostawcami na kontakty telefoniczne i mailowe. Dział przetargów funkcjonował i funkcjonuje bez większych zmian
Kluczowe zasoby	Od początku działalności firmy głównym celem jest wysoka jakość wyrobów i towarów handlowych, terminowość dostaw i terminowość zapłaty za zobowiązania	W początkowej fazie pandemii, kiedy rynek odczuł chwilowe załamanie, firma skorzystała z pomocy Państwa w formie umorzenia części składek ZUS oraz programu Tarcza 1.0, prowadzonego przez Polski Fundusz Rozwoju. Dzięki temu mogła zachować miejsca pracy
Propozycja wartości	Firma oferuje klientom duży wybór odzieży roboczej oraz artykułów z branży BHP. Odbiorcy mogą wybrać produkt na zamówienie, wykonany w zakładzie z zachowaniem najwyższych norm jakościowych, lub wybrać spośród towarów handlowych dostępnych w hurtowni. Firma oferuje produkty z atestami, spełniające odpowiednie normy bezpieczeństwa. Do klientów firma wychodzi z możliwością przedłużenia terminu zapłaty za faktury, z udzielaniem ulg we wpłatach na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, a przede wszystkim z realizacją niestandardowych zamówień na odzież roboczą	Firma rozszerzyła katalog oferowanych artykułów BHP o środki zabezpieczenia osobistego, tj. maseczki ochronne, kombinezony ochronne, rękawiczki jednorazowe oraz środki do dezynfekcji

Segmenty klientów	Odbiorcami są duże zakłady pracy, z którymi podpisane są umowy na dłuższą współpracę, średnie zakłady zaopatrujące się w odzież i obuwie robocze dla swoich pracowników. Ww. odbiorcy korzystają z kredytowanych form płatności – faktur z przedłużonym terminem płatności. Firma działa zgodnie z przepisami podatkowymi, przyjmując zapłaty oraz wysyłając przelewy do odbiorców z zachowaniem mechanizmu podzielnej płatności. Niewielką część odbiorców stanowią indywidualni odbiorcy – sprzedaż detaliczna, gdzie formą zapłaty jest gotówka lub karta płatnicza	Pandemia wymusiła odejście od sprzedaży detalicznej i bezpośredniej obsługi klientów indywidualnych
Struktura kosztów	W firmie głównym kosztem są zakupy towarów handlowych do dalszej odsprzedaży oraz materiałów potrzebnych do wytworzenia gotowego wyrobu. Na drugim miejscu są koszty pracownicze – wynagrodzenia oraz składki ZUS. Znacznym obciążeniem dla firmy są także zobowiązania wobec budżetu państwa – podatki. Dodatkowe koszty to koszty utrzymania siedziby oraz hurtowni, tj. koszty ogrzewania, energii elektrycznej, amortyzacji budynków, utrzymania floty samochodów firmowych	Pandemia dodatkowo wymusiła na firmie stosowanie płynów dezynfekujących powierzchnie oraz płynów dezynfekujących do rąk. Pracownicy mają zapewnione maseczki ochronne. Obowiązek wprowadzania takiego reżimu sanitarnego generuje koszty dla firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu z właścicielem firmy

Firma ANEX jest przedsiębiorstwem rodzinnym powstałym w 1993 roku. Od tego czasu następował rozwój, transformacja i rozszerzenie działalności firmy. W ramach rozbudowy nastąpiła zmiana siedziby z miejsca zamieszkania właścicieli na dotychczasową siedzibę w Koniecpolu, gdzie znajduje się zakład produkcyjny. W 2018 roku firma zmieniła swoją formę prawną na spółkę komandytową. Działalność firmy opiera się na produkcji własnych wyrobów, tj. odzieży roboczej, oraz handlu artykułami BHP.

Na podstawie elementów zawartych w modelu biznesowym Canvas poddano analizie ww. przedsiębiorstwo rodzinne (rys. 4.1).

Kluczowi partnerzy	Kluczowe czynności	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały	
Struktura kosztów			Struktura przychodów	

**Rysunek 4.1. Model Biznesowy Canvas**

Źródło: Osterwalder, Pigneur 2013

Z analizy danych firmy można stwierdzić, iż okres pandemii wpłynął na modyfikację i zmianę w sześciu z dziewięciu obszarów Business Model Canvas (partnerzy, kluczowe działania, kluczowe zasoby, propozycja wartości, segment klientów, struktura kosztów). Natomiast nie uległy zmianom dwa obszary (kanały, struktura przychodów). Częściowo natomiast zmianom uległy relacje z klientami (to znaczy: odbiorcy nadal oczekują od firmy jakości i terminowości, natomiast utrudnione były bezpośrednie relacje z klientem). Pandemia przede wszystkim wpłynęła na zmianę propozycji wartości dla klientów, co podkreślają również inni badacze (Brzeziński i in. 2021, s. 915-924; Ancillo i in. 2020, s. 2297-2316). Dlatego tak ważne przy tworzeniu modelu biznesowego jest skupienie uwagi na dwóch początkowo najważniejszych elementach Business Model Canvas – na propozycji wartości oraz na segmentach klientów, którzy z tej wartości mają korzystać. Dobrze zbadane i ocenione powyższe dwa obszary pozwalają łatwiej analizować, projektować i przede wszystkim dobrać odpowiednie rozwiązanie na potrzeby klientów. Badane przedsiębiorstwo przed pandemią prężnie się rozwijało, z roku na rok poszerzając asortyment oferowanych produktów oraz grono odbiorców. W trudnej pandemicznej sytuacji badana firma podjęła liczne działania, między innymi rozszerzyła katalog oferowanych artykułów BHP o środki zabezpieczenia osobistego, tj. maseczki ochronne, kombinezony ochronne, rękawiczki jednorazowe oraz środki do dezynfekcji. Wprowadzone obostrzenia sanitarne dodatkowo wymusiły stosowanie płynów dezynfekujących powierzchnie oraz płynów dezynfekujących do rąk. Wprowadzanie takiego reżimu sanitarnego generowało dodatkowe koszty dla firmy. Aby zachować miejsca pracy, firma skorzystała z pomocy państwa w formie umorzenia części składek ZUS oraz programu Tarcza 1.0, prowadzonego przez Polski Fundusz Rozwoju. Dzięki temu mogła zachować miejsca pracy. Ponieważ firma ma charakter produkcyjny i handlowy, już w pierwszym etapie pandemii musiała zmienić formę kontaktów z odbiorcami i dostawcami na kontakty telefoniczne i mailowe. Z uwagi na utrudnione bezpośrednie relacje z klientami przedstawiciele omawianej firmy służyli osobistym wsparciem, jak i realizowali zamówienia składane poprzez elektroniczne kanały. Taka sytuacja dotyczyła wielu innych firm, co potwierdzają badania (Magretta 2002, s. 86-92). Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) z końca 2019 r. wskazywały, że przedstawiciele firm handlowych korzystnie oceniali sytuację finansową swoich przedsiębiorstw. Aż 63% spośród 245 badanych uważało ją za dobrą lub bardzo dobrą, a tylko 3% respondentów oceniało sytuację firmy handlowej jako złą, ale z szansami na poprawę. Analizując modele biznesowe, w ok. 1/3 firm kluczowymi działaniami na kolejne lata były: budowa lojalności klientów, wydatki na szkolenia pracowników, wydatki na promocję i działania marketingowe. Firmy również planowały podejmowanie dodatkowych działań, m.in. związane z komputeryzacją przedsiębiorstwa i rozwojem e-handlu. Niemal co piąta firma handlowa zamierzała wprowadzić różne nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne, a także poprawić sytuację w zakresie środków transportu. Pandemia w wielu przypadkach bardzo poważnie zweryfikowała pewne działania i priorytety. Dla firm

oczywiście nadal ważna jest współpraca z partnerami biznesowymi, budowanie lojalności klientów czy rozwój e-handlu. Jednak sytuacja spowodowała, że obecnie nie mniej ważne są działania w kierunku:

- zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego dla pracowników i klientów,
- zapewnienia bezpieczeństwa sanitarnego w punktach sprzedaży,
- zapewnienia harmonijnych dostaw oraz zdolności firmy do elastycznego dostosowywania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i wysokiego poziomu ryzyka działalności gospodarczej (Dębowska i in. 2020).

Podkreślić należy fakt, na co zwracają również uwagę właściciele firmy, iż zmieniła się sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw handlowych, co wpłynęło na ich plany oraz działania.

## Podsumowanie

Po analizie modelu biznesu w opisywanej firmie należy zwrócić uwagę na to, iż w momencie tworzenia nowych modeli biznesowych należy w szczególności przeanalizować i zastanowić się nad obszarami, które uległy modyfikacji podczas pandemii w już istniejących firmach. Przyglądając się zmianom modeli biznesowych w czasie pandemii, możemy w sposób precyzyjny i analityczny tworzyć modele biznesowe, które sprawdzą się w różnych warunkach. Okres pandemii powinien wpłynąć na szerszą i dogłębną analizę dotychczasowych modeli biznesowych firm. Czy dają one możliwość szybkiego dostosowania działalności firmy w zmieniającym się otoczeniu? Powyższa analiza przypadku *case study* może być wstępem do szerszych badań na temat tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych, które będą mogły sprawdzić się w szybko zmieniających się warunkach otoczenia firmy.

## Literatura

1. Ancillo A., del Val Núñez M., Gavriła S. (2020), *Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach*, "Economic Research-Ekonomska Istraživanja", Informa UK Limited, 34:1, s. 2297-2316.
2. Arend R. (2013), *The business model: Present and future – beyond a skeumorph*, "Strategic Organisation", 11(4), s. 24-28.
3. Bocken N., Boons F., Baldassarre B. (2019), *Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models*, "Journal of Clean Production", 208, s. 1498-1512.
4. Brzeziński L., Hadas L., Cyplik P. (2021), *The Transformation of the Business Model of SMEs, due to COVID-19 Pandemic*, "European Research Studies Journal", vol. XXIV, 2B, s. 915-924.
5. Cardeal G., Höse K., Ribeiro I., Götze U. (2020), *Sustainable Business Models-Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance*, "Sustainability", 12, s. 2-25.
6. Dębowska K., Kłosiewicz-Górecka U., Szymańska A. (2020), *Pandemia wymusiła zmiany w modelach biznesowych firm handlowych*, <https://firma.rp.pl/zarzadzanie/art17052251-pandemia-wymusiła-zmiany-w-modelach-biznesu-firm-handlowych> (dostęp 10.01.2022).
7. Gajda D. (2014), *Rola innowacji w modelach biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 183/1, s. 61-73.

8. Johnson M.W. (2010), *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*, Harvard Business School Publishing, Boston.
9. Kardas M. (2016), *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
10. Keane S.F., Cormican K.T., Sheahan J.N. (2018), *Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas*, “Journal of Business Venturing Insights”, 9, 65-74.
11. Klincewicz K. (red.) (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
12. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Magretta J. (2002), *Why business models matter?*, “Harvard Business Review”, 80(5), s. 25-28.
14. Osterwalder A., Pigneur Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
15. Urban M., Klemm M., Ploetner K.O., Hornung M. (2018), *Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms*, “Journal of Air Transport Management”, 71 (C), s.175-192.
16. Włodarczyk J. (2020), *Model biznesowy a prowadzenie działalności w turbulentnym otoczeniu biznesowym*, <https://www.crowe.com/pl/insights/model-biznesowy-a-dzialalnosc-w-turbulentnym-otoczeniu-biznesowym> (dostęp 09.01.2022).

## THE IMPACT OF PANDEMIC (COVID-19) ON THE CHANGE OF BUSINESS MODELS

**Abstract:** The aim of the publication is to analyze the direction of changes in the business model resulting from the pandemic (COVID-19). The research was based on the example of a family business operating in Koniecpolu. The pandemic forced a rapid change of the current business model. The business model analysis was based on one of the most popular business model templates – Business Model Canvas. The change of the surrounding reality forced the company to evaluate the current business model. Actions were taken swiftly, including changes in the value for customers and channels that delivered this value. The pandemic has become another determinant of the new quality of business processes, phenomena and models.

**Keywords:** business model, family business, pandemic (COVID-19)

## Rozdział 5

# DETERMINANTY INTENCJI ZRÓWNOWAŻONEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Katarzyna Olejniczak-Szuster<sup>6</sup>

**Streszczenie:** W ciągu ostatnich dziesięcioleci przedsiębiorczość stała się przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i rządów na całym świecie. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorczość stanowi istotny element rozwoju gospodarczego, wpływający na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, w tym na działalność przedsiębiorców. Obecnie działalność przedsiębiorców w coraz większym stopniu opiera się na zintegrowanych działaniach w zakresie zrównoważonego rozwoju. Istotne jest zatem, z jednej strony, propagowanie zrównoważonej przedsiębiorczości wśród młodzieży, z drugiej zaś, poznanie intencji przedsiębiorczych w tym zakresie. Celem prowadzonych rozważań jest więc poznanie intencji przedsiębiorczych wśród młodzieży w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości.

**Słowa kluczowe:** intencje przedsiębiorcze, przedsiębiorczość, zachowania przedsiębiorcze, zrównoważony rozwój, zrównoważona przedsiębiorczość

## Wprowadzenie

Przedsiębiorczość uważana jest za proces odkrywania czy też tworzenia, w tym także posiadania i zarządzania przedsiębiorstwem na własny rachunek i ryzyko (Sternberg, Wennekers 2005, s. 193). Jak twierdzą Coulibaly i in. (2018), przedsiębiorczość jest jedną z głównych cech napędzających wzrost i ekspansję społeczno-gospodarczą. Uwzględnienie problemów ekologicznych generowanych w gospodarkach oraz chęć nieszkodzenia sytuacji przyszłych pokoleń doprowadziły do zastąpienia tradycyjnego celu wzrostu gospodarczego celem zrównoważonego rozwoju (Galindo-Martín i in. 2021). Wobec zaistniałego stanu rola przedsiębiorczości przesunęła się na włączanie misji społecznych i środowiskowych do podstawowych działań biznesowych (Anand i in., 2021; Muñoz i in., 2018). W takim kontekście rola przedsiębiorcy ulega zmianie. Zrównoważeni przedsiębiorcy uważani są bowiem za kluczowych aktorów, ponieważ wspierają wysiłki na rzecz zrównoważonego rozwoju poprzez wdrażanie opłacalnych finansowo i innowacyjnych modeli biznesowych, które wywierają pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko (Evans i in. 2017). Fakt ten potwierdzają badania Jinjiang i in. (2020), według których przedsiębiorczość może chronić ekosystem, ulepszać praktyki biznesowe, ograniczać wyłesianie środowiska, poprawiać zaopatrzenie w słodką wodę, zwiększać bioróżnorodność oraz polepszać jakość środowiska. Zdaniem autorów przedsiębiorczość oparta

---

<sup>6</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

na zasadach zrównoważonego rozwoju może być rozwiązaniem przy degradacji środowiska i zmianach klimatycznych.

Z uwagi na to istotnego znaczenia nabiera zrozumienie intencji angażowania się w zrównoważoną przedsiębiorczość, a także zgłębienie prospołecznych motywów. Samo zaistnienie intencji przedsiębiorczych nie powoduje jednak, że taka osoba podejmie działania mające na celu realizację swych zamierzeń. Wpływ na powstanie intencji przedsiębiorczych ma wiele czynników. Celem opracowania jest poznanie intencji przedsiębiorczych wśród młodzieży w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości. Aby osiągnąć powyższy cel, przeprowadzono badania pilotażowe wśród studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

### **5.1. Intencje przedsiębiorcze w zakresie zrównoważonego rozwoju**

W ostatnich kilku dziesięcioleciach badacze przedsiębiorczości i ustawodawcy wielokrotnie koncentrowali się na zrozumieniu procesu, w którym osoba decyduje się kontynuować karierę przedsiębiorczości (Zahra i in. 2014). Aby zrozumieć, dlaczego dana osoba wybiera karierę przedsiębiorcy, konieczne jest poznanie intencji przedsiębiorczych. Poprzez intencje rozumie się świadome procesy umysłowe, w tym także aktywny stosunek danej osoby do określonej sytuacji czy problemu (Gawęł 2013). Jako intencje należy również traktować (Glinka 2008):

- gotowość do zachowania się w dany sposób,
- specyficzną skłonność do wykonywania czynności czy działania,
- stan umysłu kierujący uwagę osoby na dany cel,
- motywacyjne czynniki warunkujące zachowanie.

Zasadniczo uważa się, że intencje są najlepszym predyktorem zachowania, a zatem im wyższa jest chęć przeprowadzenia takiego zachowania, tym większe prawdopodobieństwo wykonania zadania (Lee i in. 2011). Siła intencji pokazuje jednocześnie to, jak bardzo komuś zależy na wykonaniu danego działania, ile wysiłku jest w stanie podjąć, aby osiągnąć zamierzony cel. Rezultatem tego procesu jest przemiana pragnień w plan działania (Ajzen 2006). Intencja przedsiębiorcza rozumiana jest jako przemyślany i umotywowany zamiar założenia działalności gospodarczej. Utworzenie własnej firmy jest bezpośrednim efektem intencji i motywowanych przez nią świadomie podejmowanych działań (Ridha, Wahyu 2017). Choć rozwój przedsiębiorczości uwarunkowany jest przez czynniki ekonomiczne, prawne i polityczne, to jednak założenie firmy jest zawsze decyzją konkretnej osoby. Jak twierdzą Santos i in. (2016) czy Byrne i Fayolle (2016), intencje przedsiębiorcze zależą od pragnienia jednostki, które motywuje ją do rozwoju i realizacji określonego pomysłu biznesowego, odzwierciedlając jej pasję do inicjowania nowego przedsięwzięcia. Krótko mówiąc, intencja przedsiębiorcza to stan psychologiczny, który kieruje naszą uwagę na konkretne cele biznesowe, aby osiągnąć przedsiębiorcze wyniki. To także uznanie, że jednostki podejmują działania na rzecz rozwoju nowych firm lub tworzenia nowych wartości w istniejących przedsiębiorstwach.



Obecnie intencje przedsiębiorcze pojmuję się jako czynniki wywołujące zachowanie przedsiębiorcze. W opinii Konga i in. (2020) zachowanie przedsiębiorcze to proces, w którym przedsiębiorcy realizują swoją wizję przedsiębiorczości. To również proces, w którym przedsiębiorcy przekształcają się, tworząc więcej bogactwa i wartości, osiągając tym samym swoje cele przedsiębiorcze. McMullen i Shepherd (2006) twierdzą, że zachowania przedsiębiorcze to aktywność, którą przedsiębiorcy walczą, aby zmienić i osiągnąć swoje cele, wykorzystując swoją kreatywność i posiadaną wiedzę. Zdaniem Bocken i in. (2014) zachowania przedsiębiorcze poszerzone zostały o wartości ekologiczne, tworząc modele zrównoważonego biznesu. Ben Youssef i in. (2018) potwierdzają również, że przedsiębiorcy mają świadomość istnienia potencjalnego rynku dla „zielonych” produktów i usług. To z kolei powoduje, iż coraz częściej zauważyć można powstawanie przedsiębiorstw realizujących założenia zrównoważonego rozwoju. Ważnym predykatorem intencji przedsiębiorczych w tym zakresie jest odpowiedni poziom wykształcenia i edukacji w zakresie przedsiębiorczości (Turulja i in., 2020). Podobnie Liñán i in. (2011) stwierdzili, że edukacja ogólna i przedsiębiorcza przyczynia się do zwiększenia pewności siebie we własne możliwości, co dodatkowo zachęca do przedsiębiorczych intencji. Innymi słowy, poprzez edukację jednostka nabywa zdolność do przedsiębiorczości, która zwiększa przedsiębiorcze zamiary. Wu i Lee (2017) wskazali, że na zachowanie w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości mają wpływ indywidualne cele i pragnienia, odnoszące się do poprawy warunków społecznych i środowiskowych.

## 5.2. Materiał źródłowy i wyniki badań pilotażowych

Niniejsze opracowanie jest próbą analizy i oceny intencji zrównoważonej przedsiębiorczości. Przedstawione wnioski zostały sformułowane na podstawie wyników badania pilotażowego na próbie 73 studentów Wydziału Zarządzania. Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był ustrukturyzowany kwestionariusz ankiety.

Do realizacji postawionego we wstępie celu pracy wykorzystano instrumentarium ekonometrycznego modelowania w postaci modelu logitowego, który stanowi podstawę do analizy związków między jedną (lub więcej) zmienną niezależną (objaśniającą) a dwumianową (binarną, dychotomiczną) zmienną zależną (objaśnianą).

Zmienne objaśniane kodowano na podstawie odpowiedzi respondentów na dwa zasadnicze pytania ujęte w tabeli 5.1.

**Tabela 5.1. Pytania na podstawie, których kodowano zmienne objaśniane**

Pytanie	Zmienna zależna	tak	nie
Postrzegam siebie jako potencjalnego przedsiębiorcę	$y_1$	78,1%	21,9%
Jestem zdeterminowany, aby w przyszłości stworzyć zrównoważoną firmę	$y_2$	58,9%	41,1%

Źródło: Opracowanie własne

Jak można zauważyć, zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu postrzega siebie w kategorii przedsiębiorcy (78,1% wskazań). Biorąc pod uwagę stworzenie zrównoważonej firmy, to taką postawę wyraziło 58,9% badanych.

Zmienne objaśniane uzależniono od zestawu zmiennych objaśniających pogrupowanych w cztery kategorie, co ujęto w tabeli 5.2. Jak można zauważyć, próbę tworzy 46 kobiet i 27 mężczyzn (odpowiednio 63,1% i 36,9%). Jako grupę referencyjną wybrano mężczyzn. Biorąc pod uwagę wiek, dominującą grupą badanych są osoby do 24. roku życia (54,8%), następnie te w przedziale wieku 25-34 lat (26,0% wskazań) oraz 35 do 44 lat (11,0% wskazań). Najmniej liczną grupą (8,2%) są osoby powyżej 45 lat, które wybrano na grupę referencyjną. Większość respondentów to osoby studiuje na studiach niestacjonarnych – 58,9%. Z kolei 41,1% to grupa osób studiujących stacjonarnie (grupa referencyjna). Ostatnią kategorię zmiennych odniesiono do stopnia studiów. Dominującą grupą w tej kategorii są osoby, które studiuje na studiach I stopnia (58,9% wskazań), następnie osoby studiuje na studiach II stopnia (41,1% wskazań) – grupa referencyjna.

**Tabela 5.2. Zestawienie zmiennych objaśniających**

Dane statystyczne respondentów		Zmienna niezależna	Wartość
Płeć	Kobieta	$x_1$	63,1%
	Mężczyzna	$x_2$	36,9%*
Wiek	do 24 lat	$x_3$	54,8%
	25-34 lat	$x_4$	26,0%
	35-44 lat	$x_5$	11,0%
	Powyżej 45 lat	$x_6$	8,2%*
Tok studiów	stacjonarne	$x_7$	41,1%*
	niestacjonarne	$x_8$	58,9%
Stopień studiów	I stopień	$x_9$	58,9%
	II stopień	$x_{10}$	41,1%*

\* grupa referencyjna

Źródło: Opracowanie własne

Poszukując odpowiedzi na wyłonione problemy badawcze zawarte w tabeli 5.1, przy użyciu programu Gretl oszacowano 4 modele logitowe, po dwa modele dla każdej z rozpatrywanych zmiennych objaśnianych  $y$ , z czego:

- 2 modele pełne, uwzględniające wszystkie zmienne ( $x$ ),
- 2 modele zredukowane, uwzględniające jedynie te zmienne ( $x$ ), które wykazują cechy istotności.

W tabeli 5.3 przedstawiono wyniki estymacji modeli logitowych dla zmiennych  $y_1 - y_2$ .

**Tabela 5.3. Wyniki estymacji modeli logitowych dla  $y_1 - y_2$   
(wykorzystane obserwacje 1-73)**

Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	z	p-wartość	Istotność
<b>MODEL 1</b> pełny model logitowy dla $y_1$					
<i>const</i>	-0,0575572	0,0717934	-0,8017	0,4227	
$x_1$	-0,144745	0,151485	-0,955	0,3393	
$x_3$	0,869945	0,171796	5,064	<0,0001	***
$x_4$	0,715756	0,171739	4,168	<0,0001	***
$x_5$	0,630553	0,236093	2,671	0,0076	***
$x_8$	-0,131347	0,152576	-0,8609	0,3893	
$x_9$	0,371684	0,135361	2,746	0,0060	***
<b>MODEL 2</b> zredukowany model logitowy dla $y_1$					
<i>const</i>	-0,0567257	0,0722852	-0,7847	0,4326	
$x_3$	0,690392	0,100568	6,865	6,65e-012	***
$x_4$	0,598620	0,146970	4,073	4,64e-05	***
$x_5$	0,523348	0,218177	2,399	0,0165	**
$x_9$	0,320965	0,129281	2,483	0,0130	**
<b>MODEL 3</b> pełny model logitowy dla $y_2$					
<i>const</i>	-0,203924	0,101292	-2,013	0,0441	**
$x_1$	0,0320467	0,205637	0,1558	0,8762	
$x_3$	0,428798	0,229404	1,869	0,0616	*
$x_4$	0,205277	0,234723	0,8745	0,3818	
$x_5$	0,799185	0,310673	2,572	0,0101	**
$x_8$	0,144007	0,205374	0,7012	0,4832	
$x_9$	0,186925	0,184377	1,014	0,3107	
<b>MODEL 4</b> zredukowany model logitowy dla $y_2$					
<i>const</i>	-0,253771	0,117344	-2,163	0,0306	**
$x_3$	0,845595	0,0609622	13,87	9,52e-044	***
$x_5$	1,15526	0,291179	3,968	7,26e-05	***

Wyjaśnienie: Poziom istotności parametrów: \*\*\*  $\alpha = 0,01$ , \*\*  $\alpha = 0,05$ , \*  $\alpha = 0,1$

Źródło: Opracowanie własne

Patrząc na wyniki estymacji modeli logitowych 1-4, należy stwierdzić, iż w każdym z oszacowanych modeli płeć respondentów nie okazała się istotnym statystycznie czynnikiem wpływającym na prawdopodobieństwo intencji przedsiębiorczych w wykresie zrównoważonego rozwoju. Można zatem stwierdzić, iż czynnik ten nie ma wpływu na intencje przedsiębiorcze.

Biorąc pod uwagę następną kategorię, tj. wiek, zaobserwować można istotność statystyczną dla wszystkich zmiennych. I tak, w przypadku  $y_1$  (model pełny i zredukowany), przy poziomie istotności  $\alpha = 0,1$  zostanie przedsiębiorcą jest istotne dla ludzi do 34. roku życia. Oznacza to, iż ta grupa badanych w największym stopniu odczuwa potrzebę założenia własnego biznesu. Potrzeba ta widoczna jest również w przypadku osób 35-44 lata, przy czym istotność na poziomie  $\alpha = 0,01$  występuje w modelu pełnym, natomiast w modelu zredukowanym na poziomie  $\alpha = 0,05$ .

Nieco inaczej kształtują się intencje w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości. O ile w przypadku modelu pełnego istotność zauważa się w przypadku osób do 24. roku życia, a także osób w przedziale 35-44 lata (istotność na poziomie  $\alpha = 0,1$ ), to o tyle w przypadku modelu zredukowanego istotność kształtuje się na poziomie  $\alpha = 0,01$ .

Jak można zauważyć, tok studiów nie wpływa na intencje przedsiębiorcze, tym samym na intencje w zakresie zrównoważonego rozwoju.

W przypadku analizy danych w grupach wyodrębnionych pod względem rodzaju studiów, gdzie grupę referencyjną stanowiły osoby studiujące na studiach II stopnia, zauważyć można, iż ta grupa czynników wykazała istotność statystyczną w przypadku zmiennej  $y_1$ , co oznacza, że ta grupa czynników w największym stopniu odczuwa potrzebę przedsiębiorczych działań.

W celu jakościowej oceny oszacowanych modeli w tabeli 5.4 przedstawiono mierniki dopasowania danych do poszczególnych modeli.

**Tabela 5.4. Mierniki dopasowania danych do estymacji logitowych modeli 1-10**

	MODEL 1	MODEL 3	MODEL 2	MODEL 4
	Modele pełne		Modele zredukowane	
Test ilorazu wiarygodności	46,5952	69,3232	55,9593	65,6511
Logarytm wiarygodności	-68,08447	-74,67024	-68,91117	-78,96241
Kryterium informacyjne Akaike	152,1689	165,3405	149,8223	165,9248
Kryterium informacyjne Criterion	170,4926	183,6642	163,5651	175,0867
Kryterium Hannan-Quinn	159,4712	172,6428	155,2991	169,5760
Liczba przypadków poprawnej predykcji	57 (78,1%)	47 (64,4%)	58 (79,5%)	45 (61,6%)

Źródło: Opracowanie własne

Analizując przedstawione w tabeli 5.4 mierniki dopasowania danych do modeli logitowych, można stwierdzić, iż Model 2 charakteryzuje się relatywnie wyższą jakością oszacowań niż w przypadku pozostałych modeli. Ponadto oszacowane modele wykazują dość duże (powyżej 60%) przypadki 'poprawnej predykcji', przy czym największa ich liczba występuje w Modelu 2 – 79,5%, najmniejsza z kolei w Modelu 4 – 61,6%. Pomimo występujących rozbieżności wszystkie modele wykazały poprawność statystyczną.

## Podsumowanie

Zachęcanie i wspieranie przedsiębiorczości stało się centralnym elementem rozwoju gospodarczego w krajach na całym świecie. Pomimo wielu pytań w dziedzinie przedsiębiorczości decydenci promują przedsiębiorczość jako istotny element swojej polityki i uważają przedsiębiorczość za kluczowy czynnik poprawy ogólnej gospodarki. Ponadto coraz częściej deklarowane intencje, by przedsiębiorczość prowadzona była w sposób zrównoważony, sprawiają, iż wielu przedsiębiorców decyduje się na założenie przedsiębiorstwa świadomego swojej odpowiedzialności za środowisko i prowadzącego działalność zrównoważoną środowiskowo (m.in. zrównoważone wykorzystywanie i ochrona zasobów wodnych, przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym, zapobieganie zanieczyszczeniu i jego kontrola, ochrona i odbudowa bioróżnorodności i ekosystemów). Badanie intencji zrównoważonej przedsiębiorczości wydaje się szczególnie zasadne w kontekście zwiększonej uwagi na problemy ekologiczne czy społeczne. Niniejsze badanie dostarcza dowodów na związek między wiekiem osoby a chęcią zakładania firmy, w tym również firmy uwzględniającej zasady zrównoważonego rozwoju. Związek taki jest także widoczny wśród studentów studiów I stopnia, a zatem ludzi młodych, rozpoczynających studia.

## Literatura

1. Ajzen I. (2006), *Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior*, „Journal of Applied Social Psychology”, 32, s. 665-683.
2. Anand A., Argadeb P., Barkemeyer R., Salignac F. (2021), *Trends and patterns insustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda*, „Journal of Business Venturing”, Elsevier, 36(3).
3. Ben Youssef A., Boubaker S., Omri A. (2018), *Entrepreneurship and sustainability: the need for innovative and institutional solutions*, „Technological Forecasting and Social Change”, Elsevier, 129, s. 232-241.
4. Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S. (2014), *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, „Journal of Cleaner Production”, 65, s. 42-56.
5. Byrne J., Fayolle A. (2016), *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, National Report 2016*, Lappeenranta University of Technology.
6. Coulibaly S.K., Erbao C., Mekongcho T.M. (2018), *Economic globalization, entrepreneurship, and development*, „Technological Forecasting and Social Change”, Elsevier, t. 127, s. 271-280.
7. Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E.A., Barlow C.Y. (2017), *Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models*, „Business Strategy and the Environment”, t. 26, s. 597-608.
8. Galindo-Martín M.Á., Castaño-Martínez M.S., Méndez-Picazo M.T. (2021), *Effects of the pandemic crisis on entrepreneurship and sustainable development*, „Journal of Business Research”, Elsevier, t. 137.
9. Gawęł A. (2013), *Proces przedsiębiorczy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
10. Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Jinjiang H., Nazari M., Yingqian Z., Ning C. (2020), *Opportunity-based entrepreneurship and environmental quality of sustainable development: a resource and institutional perspective*, „Journal of Cleaner Production”, t. 256.

12. Kong F., Zhao L., Tsai C.-H. (2020), *The Relationship Between Entrepreneurial Intention and Action: The Effects of Fear of Failure and Role Model*, „Frontiers of Psychology”, 11:229.
13. Lee L., Wong P.K., Der Foo M., Leung A (2011), *Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors*, „Journal of Business Venturing”, t. 26, cz. 1, s. 124-136.
14. Liñán F., Santos F.J., Fernández J. (2011), *The influence of perceptions on potential entrepreneurs*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, t. 7(3), s. 373-390.
15. McMullen J.S., Shepherd D.A. (2006), *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur*, „Academy of Management Review”, t. 31, nr 1.
16. Muñoz P., Janssen F., Nicolopoulou K., Hockerts K. (2018), *Advancing sustainable entrepreneurship through substantive research*, “International Journal of Entrepreneur”, Emerald Publishing Limited, 24(2).
17. Ridha R.N., Wahyu B.P. (2017), *Entrepreneurship intention in agricultural sector of young generation in Indonesia*, „Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship”, t. 11, nr 1.
18. Santos F.J., Roomi M.A., Liñán F. (2016), *About gender differences and the social environment in the development of entrepreneurial intentions*, “Journal of Small Business Management”, t. 54, nr 1, s. 49-66.
19. Sternberg R., Wennekers S. (2005), *Determinants and effects of new business creation using global entrepreneurship monitor data*, “Small Business Economics”, t. 24, s. 193-203.
20. Turulja L., Veselinovic L., Agic E., Pasic-Mesihovi A. (2020), *Entrepreneurial intention of students in Bosnia and Herzegovina: what type of support matters?*, „Economic Research-Ekonomska Istraživanja”, Informa UK Limited, 33:1, 2713-2732,.
21. Wu W.-L., Lee Y.-C. (2017), *Empowering group leaders encourages knowledge sharing: Integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective*, “Journal of Knowledge Management”, Emerald Publishing Limited, t. 21, nr 2, s. 474-491.
22. Zahra S.A., Newey L.R., Li Y. (2014), *On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, t. 38, cz. 1, s. 137-158.

## SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP INTENTION DETERMINATION

**Abstract:** Over the past decades, entrepreneurship has become an object of interest to both researchers and governments around the world. This is due to the fact that entrepreneurship is an important element of economic development influencing the functioning of modern enterprises, including the activities of entrepreneurs. Currently, the activity of entrepreneurs is increasingly based on integrated actions in the field of sustainable development. In view of the above, it is important, on the one hand, to promote sustainable entrepreneurship among young people, and on the other, to learn about entrepreneurial intentions in this area. The aim of the considerations is therefore to get to know the perception of entrepreneurial intentions among young people in the field of sustainable entrepreneurship.

**Keywords:** entrepreneurial intentions, entrepreneurship, entrepreneurial behavior, sustainable development, sustainable entrepreneurship

## Rozdział 6

# WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Agnieszka Puto<sup>7</sup>

**Streszczenie:** Zarządzanie projektami stanowi istotny fragment działalności współczesnych przedsiębiorstw. Powstało ono – jako obszar wiedzy w zakresie nauk stosowanych – w odpowiedzi na potrzeby praktyki gospodarczej w sytuacji, gdy tradycyjne metody i narzędzia zarządzania stały się niewystarczające do skutecznej realizacji innowacyjnych, nierutynowych, dużych przedsięwzięć. W efekcie rozwoju tego zagadnienia pojawił się nowy termin, tzw. projektyzacja. Projekty stały się metodą skuteczną do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach niepewności gospodarczej. Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych zagadnień związanych z zarządzaniem projektami oraz przedstawienie wyników badań dotyczących podejścia polskich firm do zarządzania projektami.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, projektyzacja, efektywność projektów, żelazny trójkąt zarządzania projektami

## Wprowadzenie

Wzrost udziału i znaczenia projektów w przedsiębiorstwach określany jest mianem projektyzacji (*projectification*). Aktualnie 30% światowego PKB jest wynikiem realizacji projektów. Zarządzanie projektami jest obecnie dynamicznie rozwijającą się dziedziną, a jego znaczenie strategicznie jest niekwestionowane.

Era projektów stała się rzeczywistością. Początkowo projekty zaczęły być wykorzystywane przez duże organizacje, które ze względu na wielkość i rozbudowane struktury organizacyjne zmuszone były do szybkiego i zarazem elastycznego działania. Zaczęły powstawać grupy pracowników działających poza formalną strukturą, łączące osoby różnych jednostek, zdolne do wytworzenia praktycznych rozwiązań i ich szybkiego wdrożenia. Z kolei małe i średnie przedsiębiorstwa, wchodząc w kolejne fazy rozwoju, zaczęły również wdrażać elementy zarządzania projektami, tworząc nowe formalne struktury, działające z uwzględnieniem podstaw zarządzania projektami w organizacjach. Na rynku można spotkać organizacje, które prawie wszystkie działania organizują w oparciu o projekty. Dzięki temu zyskują one elastyczność w dopasowaniu się do zmian zachodzących na rynkach, działając skuteczniej od tych, które wykonują obowiązki rutynowo.

Nowa rzeczywistość gospodarcza wymaga od przedsiębiorstw szybkich decyzji i rozwiązań, które mogą być dostarczone właśnie przez podejście projektowe.

---

<sup>7</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

W XXI wieku projekty stanowią strategiczną siłę przedsiębiorstwa i wskazuje się je jako niezbędne dla przetrwania i rozwoju.

## 6.1. Teoretyczne aspekty zarządzania projektami

Projektem nazywamy zorganizowany i ułożony w czasie – z określonym początkiem i końcem – ciąg wielu zdarzeń, zmierzający do osiągnięcia założonego, ściśle określonego rezultatu, skierowany do zidentyfikowanej grupy interesariuszy, który wymaga zaangażowania znaczących i ograniczonych nakładów finansowych, rzeczowych, ludzkich. Dzięki wdrażaniu projektów przedsiębiorstwa tworzą strukturę przyszłej, pożądanej rzeczywistości.

Aby przedsięwzięcie mogło być nazwane projektem, musi spełniać kilka wymogów. Do najważniejszych cech projektu zalicza się: niepowtarzalność, celowość, tymczasowość i złożoność. Jak podkreślają Strojny i Szmigiel (2015), „projekt jest realizowany w sposób względnie niezależny w stosunku do bieżącej działalności przedsiębiorstwa, ma specyficzną strukturę organizacyjną i nierozłącznie wiąże się z występowaniem ryzyka. Jego urzeczywistnienie wymaga zastosowania specjalnych metod i technik oraz zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich i finansowych na rzecz przeciwdziałania zagrożeniom. Projekt często charakteryzuje się dużą złożonością i jest najczęściej wdrażany interdyscyplinarnie przez wysoko wykwalifikowanych specjalistów”.

Projekty to specyficzne przedsięwzięcia, o dużym stopniu złożoności i małej powtarzalności, które mają następujące cechy wspólne:

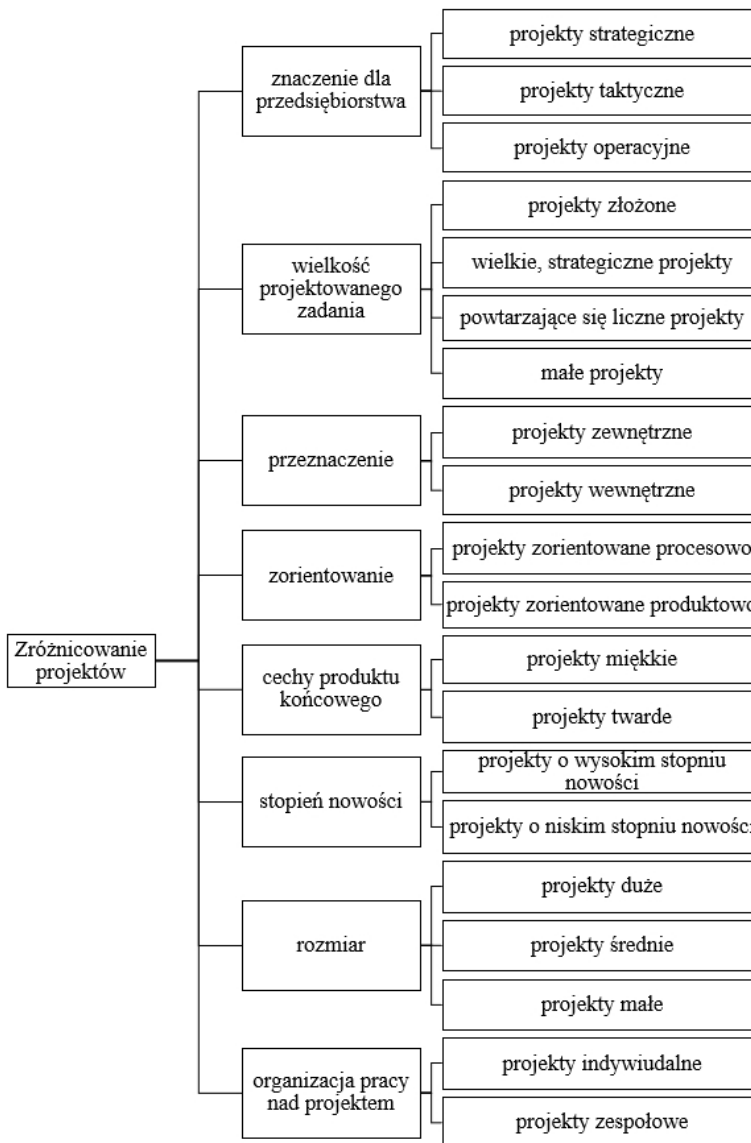
- ciąg zdarzeń z wyraźnie zaznaczonym czasem trwania (początek i koniec),
- ściśle określony cel, zdeterminowany czasem trwania, zakresem i kosztami, odmienny od dotychczas realizowanych, rutynowych działań w przedsiębiorstwie,
- innowacyjny charakter,
- wysokie ryzyko niepowodzenia,
- niepewność w dotrzymaniu założeń budżetu, harmonogramu i zakresu prac,
- interdyscyplinarny charakter, czasem wymagający zaangażowania specjalistów i ekspertów spoza przedsiębiorstwa.

Współcześnie projekty realizowane są praktycznie we wszystkich obszarach aktywności ludzkiej, przez co stanowią zróżnicowany i obszerny zbiór. Rodzi to potrzebę odpowiedniej ich klasyfikacji. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się kryteria związane ze znaczeniem dla firmy, wielkością projektowanego zadania, przeznaczeniem, zorientowaniem, cechami produktu finalnego, stopniem nowości, rozmiarem i sposobem organizacji pracy nad projektem (rys. 6.1).

Ze względu na znaczenie dla przedsiębiorstwa projekty klasyfikuje się na:

- strategiczne,
- taktyczne,
- operacyjne.





**Rysunek 6.1. Kryteria zróżnicowania projektów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Trocki 2012; Górski i in. 2012; Jędrych i in. 2012; Lock (2009); Sołtysik, Wesołowska 2016

Pierwsze z nich – strategiczne – dotyczą zmian zachodzących w całym przedsiębiorstwie. Ich skutki są znaczące i długookresowe. Mogą dotyczyć np. zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa, procesu restrukturyzacji czy dywersyfikacji firmy na rynki zagraniczne.

Projekty taktyczne przynoszą skutki w średnim czasie. Dotyczy to większości jednostek organizacyjnych firmy. Przykładem tego typu projektu może być wdrożenie systemu zarządzania jakością czy poszerzenie działalności przedsiębiorstwa.

Projekty operacyjne ograniczone są jedynie do wybranych jednostek organizacyjnych i mają krótkookresowe skutki, np. przeprowadzenie szkoleń motywacyjnych dla działu sprzedażowego, zmiana dostawców.

Istotną cechą różnicującą projekty jest wielkość projektowanego zadania. W zależności od wielkości zadania projekty mogą dotyczyć zadań prostych, jak np. zorganizowanie imprezy integracyjnej, ale również bardzo skomplikowanych, np. budowa obwodnicy drogi.

Podział projektów ze względu na przeznaczenie klasyfikuje je na:

- projekty zewnętrzne, czyli takie, których źródłem pochodzenia często są klienci przedsiębiorstwa; są to wyjątkowe produkty lub usługi, wymagające realizacji złożonych przedsięwzięć operacyjnych. Przykładem może być realizacja kampanii promocyjnych, organizacja szkolenia czy konferencji, wykonawstwo prac budowlanych;
- projekty wewnętrzne, których inicjatorami jest zazwyczaj kadra kierownicza. Wynikają z własnych potrzeb przedsiębiorstwa i mają służyć ulepszeniu zaistniałych procesów. Przykładem może być implementacja systemu CRM, rozwój tradycyjnej formy sprzedaży i poszerzenie o e-commerce, wprowadzenie na rynek nowego produktu.

Kolejnym kryterium podziału projektów jest orientacja (zorientowanie), wg którego dzieli się je na zorientowane procesowo i produktowo. Celem projektów zorientowanych procesowo jest stworzenie nowych albo zmiana istniejących procesów lub systemów działania. Wśród tych projektów wymienia się procesy technologiczne, dystrybucyjne, informacyjno-decyzyjne lub działania organizacyjne. Projekty zorientowane produktowo realizuje się w celu stworzenia nowych lub zmiany istniejących obiektów materialnych. Do tego typu projektów można zaliczyć przede wszystkim wytwarzanie produktów, systemów technicznych lub najczęściej systemów budowlanych. Istotna różnica pomiędzy powyższymi projektami jest taka, że realizacja projektów zorientowanych produktowo nie powoduje z reguły dalszych zmian w zakresie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Z kolei wykonanie projektów zorientowanych procesowo powoduje najczęściej dalsze interakcje w zakresie działania tej organizacji (Trocki i in. 2003, s. 23-24).

Często stosowanym kryterium wyodrębniania projektów są cechy produktu końcowego. I tak, wyróżnia się projekty tzw. miękkie, czyli produkty niemające cech materialnych, np. cykl szkoleń zwiększający kompetencje pracowników, projekt *employer branding* (budowanie marki pracodawcy), zwiększenie świadomości istnienia marki, i tzw. twarde, tj. przedsięwzięcia inwestycyjne o cechach materialnych, np. uruchomienie nowej linii produkcyjnej, rozbudowa magazynu (Knosala, Łapuńska 2015, s. 20).

Projekty mogą być realizowane indywidualnie (wówczas są to krótkookresowe grupy zadań i działań, które zazwyczaj są wykonywane przez pojedynczą osobę pełniącą funkcję wykonawcy i kierownika) lub zespołowo.

- Według stopnia nowości projekty dzieli się na (Janasz, Wiśniewska 2014, s. 63):
- projekty o wysokim stopniu nowości – zajmujące obszar rozwojowo-badawczy, czyli wyszukiwanie oryginalnych, nowych rozwiązań. Są one nowością jako przedmiot projektowania oraz dla projektowego zespołu i nazywane są projektami innowacyjnymi, np. prowadzenie złożonych projektów badawczych, opracowanie szczepionki na COVID-19;
  - projekty o niskim stopniu nowości – skupiające się na modernizacji, renowacji i usprawnieniu istniejących systemów. Posiadają one niski stopień nowości w zakresie projektowania oraz projektującego zespołu, np. organizacja imprezy sportowej czy kulturalnej.

**Tabela 6.1. Cechy projektów z uwagi na rozmiar**

	<b>Małe</b>	<b>Średnie</b>	<b>Duże</b>
<b>Wymagana liczba wykonawców</b>	niewielka liczba wykonawców	średnia liczba wykonawców	wymagają dużej liczby wykonawców
<b>Złożoność realizowanych zadań</b>	nieduży stopień trudności realizowanych zadań	średnia trudność i złożoność zadań	złożone i skomplikowane zadania
<b>Okres realizacji projektu</b>	zwykle max. kilka miesięcy	zwykle nie przekracza roku	zazwyczaj kilkuletni
<b>Koszty (mln jednostki pieniężnej)</b>	<0,1	0,1-10	<50
<b>Pracochłonność (lata na jednego członka zespołu)</b>	<0,4	0,4-50	<50
<b>Liczebność zespołu projektowego</b>	<6	6-50	<50

Źródło: Opracowanie własne

Projekty klasyfikuje się również w zależności od zaangażowanych środków i stopnia skomplikowania (tab. 6.1). Projekty duże, wysoce skomplikowane wymagają dużych kosztów i zasobów oraz trwają kilka lat. Z kolei projekty średnie charakteryzują się średnim stopniem skomplikowania i średnimi wydatkami. Ich czas realizacji zazwyczaj wynosi maksymalnie rok. Projekty małe to te, w których bierze udział niewielka liczba wykonawców i trwają kilka miesięcy.

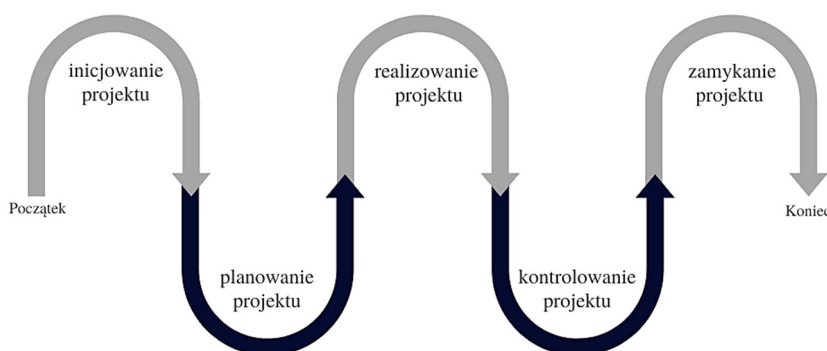
## **6.2. Rola procesów w zarządzaniu projektami**

Zarządzanie projektami to zarządzanie przebiegiem procesów, pozwalające na optymalizację przeznaczonych na ten cel nakładów i zasobów. Jest to proces, w którym wyróżnia się pięć podstawowych procesów (rys. 6.2):

- inicjacja – zestaw działań polegających na określaniu celów projektu, specyfikacji tych celów, wyznaczeniu zadań i przypisywaniu do nich osób odpowiedzialnych za ich realizację,
- planowanie – ustalanie harmonogramów, określanie budżetu dla projektu, wyznaczanie zasobów niezbędnych do realizacji projektu, szacowanie ryzyka projektu, budowanie zespołu projektowego. Jest to najważniejszy etap projektu, ponieważ

poprawne zaplanowanie czynności decydująco wpływa na redukcję strat w trakcie jego wykonywania. Jak pisze Mingus (2009, s. 23): „różne badania (...) wskazują, że każda godzina poświęcona na planowanie może przynieść 20-100 godzin oszczędności w trakcie realizacji projektu”,

- realizowanie – działania wykonawcze podejmowane w ramach realizacji projektu,
- kontrolowanie – śledzenie przebiegu czynności wykonawczych, korekta odchyżeń od planu; monitorowanie postępu realizacji projektu w kategoriach czasu, kosztów i jakości,
- zamknięcie projektu – działania polegające na: odbiorze projektu przez zamawiającego, rozliczeniu projektu, opracowaniu dokumentacji poprojektowej, ewentualnie na szkoleniu użytkowników projektu i rozwiązaniu zespołu projektowego.



**Rysunek 6.2. Fazy projektu**

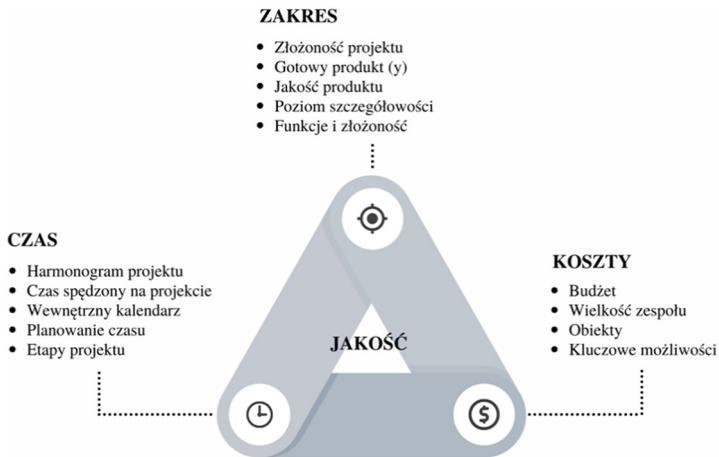
Źródło: Opracowanie własne

Poprawne zaplanowanie projektu nie daje gwarancji sukcesu projektu. Kierownicy projektu muszą znać odpowiedź na pytania: co, na kiedy, za ile, i wiedzieć, po co projekt jest realizowany. O sukcesie projektu decyduje nie tylko zamknięcie projektu w terminie, zmieszczenie się w budżecie i zaplanowanym zakresie. Istotne jest również zaspokojenie wszystkich potrzeb interesariuszy projektu, czyli osób i/lub instytucji zainteresowanych sukcesem bądź porażką projektu.

### 6.3. Istota podstawowych parametrów projektu

Każdy projekt ma precyzyjnie określone wymagania definiowane przez trzy współzależne parametry tworzące tzw. „żelazny trójkąt zarządzania projektami”. Należą do nich:

- zakres projektu – szczegółowo zdefiniowany oczekiwany rezultat końcowy projektu,
- koszty projektu – zasoby niezbędne do realizacji rezultatu końcowego, m.in.: zasoby ludzkie, rzeczowe, materialne i niematerialne, informacyjne, technologiczne czy *know-how*,
- czas projektu – okres potrzebny do zrealizowania projektu.



**Rysunek 6.3. Żelazny trójkąt zarządzania projektami**

Źródło: Opracowanie własne

Graficzną prezentację relacji pomiędzy powyższymi parametrami, decydującymi o sukcesie projektu, zaprezentowano na rysunku 6.3. Jakość wyraża stopień zaspokojenia oczekiwań interesariuszy (mowa o zgodności rezultatów z oczekiwaniami). Zmiana któregośkolwiek z parametrów pociąga za sobą konieczność modyfikacji pozostałych. Dzieje się tak m.in. w sytuacji, gdy w trakcie realizacji projektu wzrośnie zakres projektu, wówczas jedynym sposobem utrzymania stałych relacji pomiędzy obydwooma projektami będzie zwiększenie czasu lub kosztu projektu (bądź obu jednocześnie).

#### 6.4. Zarządzanie projektami w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań

W Raporcie KPMG (2019) przedstawiono wyniki badań na temat podejścia stosowanego przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania projektami.

Badanie na 100 średnich i dużych przedsiębiorstwach zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2019 roku. Wykorzystano metodę wywiadu telefonicznego (CATI).

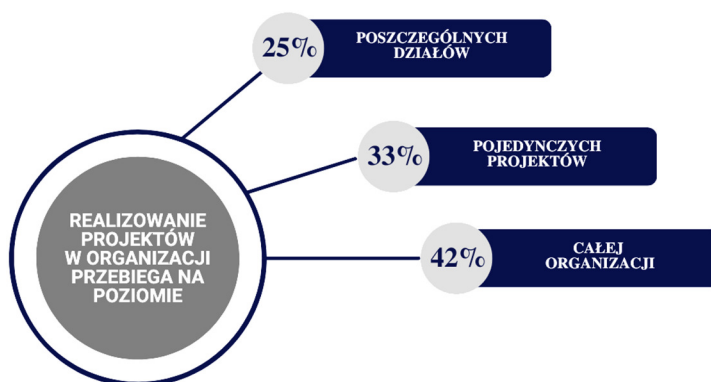
Celem badania było znalezienie odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

- Na jakim poziomie organizacji realizowane jest zarządzanie projektami?
- Kto w firmie odpowiada za zarządzanie projektami?
- Jaka jest samoocena efektywności realizowanych projektów?

Badanie przeprowadzone przez KPMG pokazało, że stopień ustrukturyzowania obszaru zarządzania projektami jest uzależniony od wielkości przedsiębiorstwa. Dział zarządzania projektami posiada 61% dużych przedsiębiorstw. Im mniejsza firma, tym odsetek posiadania dedykowanego działu zarządzania projektami zmniejsza się – w przypadku firm średnich wynosi on 31%. Co trzecia ankietowana firma nie posiada ujednoliconych mechanizmów zarządzania projektami na poziomie całej

organizacji, a nawet na poziomie działów lub innych wydzielonych jednostek organizacyjnych. Oznacza to, że mają one bardzo ograniczoną kontrolę nad sposobem wykorzystania kluczowych zasobów przedsiębiorstw.

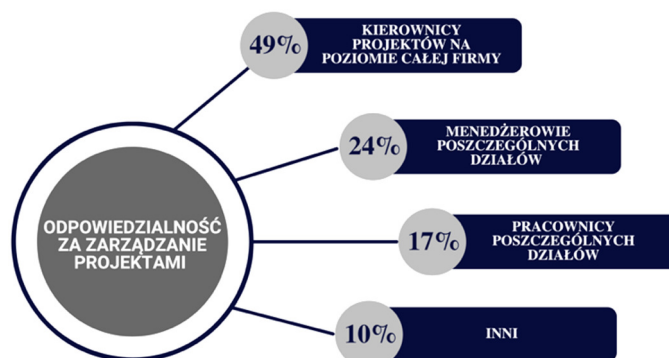
W 42% przedsiębiorstw wskazano, że zarządzanie projektami odbywa się w sposób spójny na poziomie całej organizacji. W co trzeciej firmie (33%) realizowane są pojedyncze projekty, a w co czwartej (25%) dotyczy to poszczególnych działów czy departamentów (rys. 6.4).



**Rysunek 6.4. Obszary zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport KPMG 2019

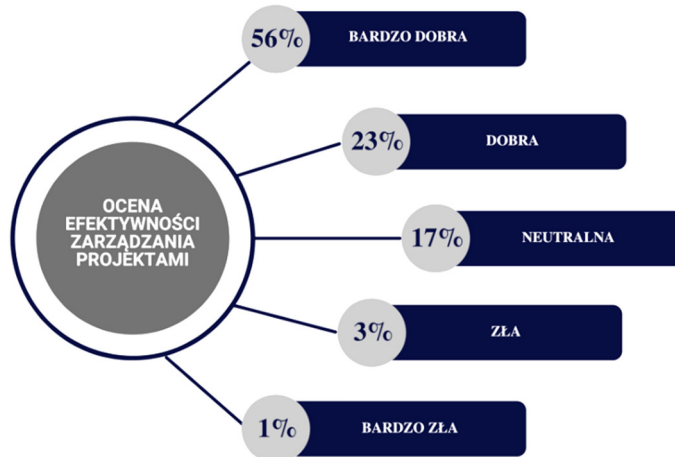
Zarządzanie projektem to pole działania i odpowiedzialności wielu osób. Do najważniejszych należy kierownik projektu, sponsor projektu oraz członkowie zespołu projektowego. Kierownik projektu, ze względu na zakres uprawnień, odpowiedzialności i poziom wymaganych kompetencji odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu projektami. Wśród badanych firm niemal połowa projektów (49%) jest zarządzana przez kierowników projektów na poziomie całej organizacji. W co czwartej firmie za projekt odpowiadają menedżerowie poszczególnych działów (24%). Powyższe przedstawione zostało na rysunku 6.5.



**Rysunek 6.5. Odpowiedzialność za zarządzanie projektami w badanych przedsiębiorstwach**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport KPMG 2019

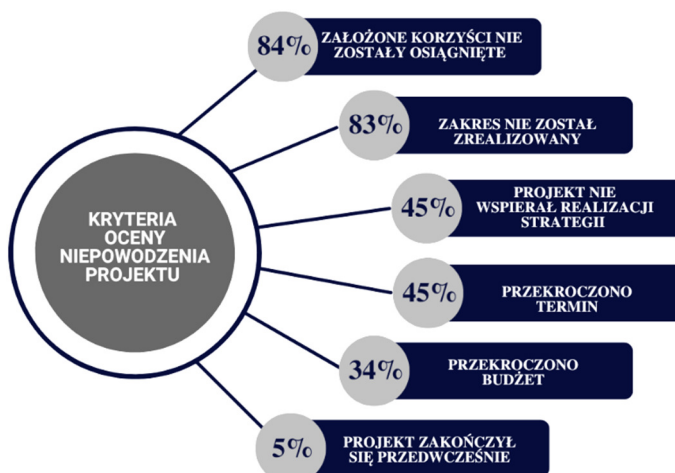
Zarządzanie projektami, które uważa się za wydajne i dające pozytywne wyniki, to takie, które przynosi firmom spodziewane rezultaty. Warto zauważyć, że 56% przedsiębiorstw przyznaje bardzo wysoką ocenę efektywności projektów zarządzanych w swojej firmie. W blisko co czwartym przedsiębiorstwie oceniono realizację projektów jako dobrą (23%). 17% wskazuje na ocenę neutralną. Tylko 3% respondentów ocenia efektywność działań jako złą, natomiast 1% jako bardzo złą (rys. 6.6).



**Rysunek 6.6. Ocena efektywności zarządzania projektami w przedsiębiorstwach**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport KPMG 2019

Jak podają autorzy Raportu, ponad 80% projektów przedsiębiorcy realizują zgodnie z harmonogramem, budżetem i przyjętą metodyką, a te projekty dają im możliwość uzyskania założonych rezultatów i korzyści.



**Rysunek 6.7. Kryteria oceny niepowodzenia projektu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport KPMG 2019

Przedsiębiorcy, zapytani o kryteria oceny niepowodzenia wdrażanych projektów, wskazali jako główne parametry: brak osiągnięcia założonych korzyści (84% wskazań) oraz niezrealizowanie założonego zakresu (83%), a także przekroczenie terminu (45%) i przekroczenie zaplanowanego budżetu (34%). W 5% projekt oceniono jako zakończony przedwcześnie (rys. 6.7).

## Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa realizują projekty, aby móc przetrwać i rozwijać się w dobie permanentnych, nieprzewidywalnych zmian. Odpowiedzią na konieczność adaptacji do otoczenia stało się wdrażanie koncepcji zarządzania projektami. Ich sprawna i skuteczna realizacja przyczynia się do zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, co pozwala na wzrost wartości organizacji. Z uwagi na strategiczne znaczenie roli projektów w organizacji projekty powinny zajmować centralne miejsce i odgrywać istotną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

## Literatura

1. Górski M., Kuchta D., Skorupka D. (2012), *Zarządzanie ryzykiem w projekcie*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław.
2. Janasz K., Wiśniewska J. (2014), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
3. Jędrych E., Pietras P., Szczepańczyk M. (2012), *Zarządzanie projektami*, Politechnika Łódzka, Łódź.
4. Knosala R., Łapuńka I. (2015), *Operacyjne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Lock D. (2009), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Mingus N. (2009), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
7. Raport KPMG (2019), *Project Management. Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Warszawa.
8. Sołtysik M., Wesołowska M. (2016), *Współczesne trendy z zarządzaniu projektami*, Mfiles, Kraków.
9. Strojny J., Szmigiel K. (2015), *Analiza porównawcza podjęć w zakresie zarządzania projektami*, *Modern Management Review*, t. 20 (XX), nr 22(3), s. 249-265.
10. Trocki M. (2012), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.



## **SELECTED ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IN POLISH ENTERPRISES**

**Abstract:** Project management is part of the activities of modern enterprises. It was established as a field of enterprise management – a responsibility for the needs in a situation where traditional methods and tools have become practices for managing the achievements of unmanaged, enterprise management. During the development of this progress, a new term called design. To present issues related to project management and to present the results of Polish companies for project management.

**Keywords:** project management, design, project efficiency, the iron triangle of project management

## Rozdział 7

# MONITORING I EWALUACJA RYZYKA FINANSOWEGO PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEZ KOŁA GOSPODYŃ WIEJSKICH

**Anna Rybak<sup>8</sup>**

**Streszczenie:** Monitoring i ewaluacja stanowią temat zainteresowania wielu naukowców. Wobec rosnącego zainteresowania organizacjami pozarządowymi oraz przy szybkim rozwoju kół gospodyń wiejskich (KGW) w Polsce nastąpiła luka poznawcza dotycząca ryzyka finansowego, które to często jest postrzegane jako zagrożenie rozwoju działalności organizacji. Opracowanie ma na celu omówienie wykorzystania narzędzi i systemu monitorowania oraz ewaluacji ryzyka finansowego w realizacji działań statutowych przez KGW. Rozdział ma charakter poznawczo-analityczny, wskazujący wykorzystanie systemów i procesów w procesie decyzyjnym organizacji non-profit.

**Słowa kluczowe:** ewaluacja, monitoring, organizacje pozarządowe, ryzyko finansowe

## Wprowadzenie

Historia powstania kół gospodyń wiejskich (KGW) sięga XIX wieku, kiedy to w 1866 roku we wsi Piaseczno na Pomorzu Gdańskim zostało założone „Towarzystwo Gospodyń”. W 1877 roku Filipina Płaskowicka w Janisławicach w woj. łódzkim założyła pierwsze, pod obowiązującą do teraz nazwą, Koło Gospodyń Wiejskich. Od tego czasu powstawały nowe koła, szczególnie na początku lat 50. i 60., kiedy to ówczesne władze bardzo wspierały ich zakładanie i działalność (Chmielewska i in. 2020, s. 23). Działalność kół gospodyń wiejskich załamała się na początku lat 90. XX w., jednakowoż po wprowadzeniu Ustawy z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich (Tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 2256), nastąpiło odrodzenie idei. Obecnie w Polsce w Krajowym Rejestrze Kół Gospodyń Wiejskich, prowadzonym przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR), zarejestrowanych jest 10 160 kół<sup>9</sup>.

Koła gospodyń wiejskich są dobrowolnymi, niezależnymi od administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego, samorządowymi społecznymi organizacjami mieszkańców wsi, wspierającymi rozwój przedsiębiorczości na wsi i aktywnie działającymi na rzecz środowisk wiejskich. Koła reprezentują interesy i działają na rzecz poprawy sytuacji społeczno-zawodowej kobiet wiejskich oraz ich rodzin, a także wspierają wszechstronny rozwój terenów wiejskich.

---

<sup>8</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

<sup>9</sup> Stan na 15.11.2021 r.

Do przykładowych zadań koła należy m.in. (art. 2 ustawy o KGW):

- 1) prowadzenie działalności społeczno-wychowawczej i oświatowo-kulturalnej w środowiskach wiejskich,
- 2) prowadzenie działalności na rzecz wszechstronnego rozwoju obszarów wiejskich,
- 3) wspieranie rozwoju przedsiębiorczości kobiet,
- 4) inicjowanie i prowadzenie działalności na rzecz poprawy warunków życia i pracy kobiet na wsi,
- 5) rozwijanie kultury ludowej, w tym w szczególności kultury lokalnej i regionalnej.

Przy tak szerokim zakresie przedmiotowym zadań realizowanych przez koła stają się one istotnym wsparciem dla jednostek samorządu terytorialnego, a w szczególności dla gmin, które realizują różne zadania na rzecz lokalnych społeczności.

Aby koła mogły wdrażać działania muszą posiadać środki finansowe na ich realizację. Z art. 21 ustawy o KGW wynika, iż majątek koła gospodyń wiejskich powstaje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z własnej działalności, dochodów z majątku koła oraz z ofiarności publicznej. KGW może prowadzić działalność zarobkową, w tym działalność gospodarczą (art. 22), może również otrzymywać dotacje celowe oraz pomoc finansową z budżetu państwa (art. 23). Powyższe zapisy prawa wskazują na charakter podmiotu, który nie jest ukierunkowany na wypracowanie zysku (organizacja non profit), natomiast gospodarza działalność zasila finansowo realizowane zadania statutowe KGW. Realizacja tych zadań wymaga od KGW posiadania środków finansowych, co niesie za sobą m.in. ryzyko finansowe. Celem rozdziału jest zatem zidentyfikowanie, monitorowanie i ewaluowanie ryzyka finansowego przez organizacje pozarządowe<sup>10</sup> (*non governmental organization*, NGO) na przykładzie KGW.

## 7.1. Ryzyko finansowe w organizacjach pozarządowych

Ryzyko jako wskaźnik dotyczył dawniej głównie gier hazardowych (lata 70. XX w.). Z czasem zaczęto obejmować nim coraz więcej obszarów życia społecznego: finanse, ochronę zdrowia, politykę, bezpieczeństwo publiczne, ochronę środowiska (ryzyko klimatyczne), nauki prawne, stosunki międzynarodowe itp. (Hood i in. 1999;

<sup>10</sup> Organizacje pozarządowe to wszystkie podmioty, które nie są organami lub jednostkami podległymi administracji publicznej (rządowej i samorządowej) oraz których działalność nie jest nastawiona na osiąganie zysku. Czasami o organizacjach pozarządowych mówi się jako o „trzecim sektorze”, w odróżnieniu od sektora publicznego oraz sektora przedsiębiorstw. Takie rozumienie organizacji pozarządowej jest zbliżone do definicji prawnej, jednakże zakresy tych pojęć się nie pokrywają.

Definicję organizacji pozarządowej można znaleźć w art. 3 ust. 2 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Tekst jedn. Dz.U. z 2022 r., poz. 1327). Jest to definicja uniwersalna, ponieważ inne akty prawne często odwołują się do pojęcia organizacji pozarządowej w rozumieniu tej ustawy (np. Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym).

Definicja ta podaje, że: „2. Organizacjami pozarządowymi są:

- 1) niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych,
- 2) niedziałające w celu osiągnięcia zysku

– osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4”.

Power 2007). Jego rola we współczesnym świecie jest tak duża, że zgodnie z szeroko dyskutowaną w socjologii teorią Becka (1992) możemy mówić o powstaniu tzw. społeczeństwa ryzyka (*risk society*). Oznacza to, że ludzie są coraz bardziej świadomi otaczających ich zagrożeń, a jednocześnie oczekują od instytucji publicznych i podmiotów ubezpieczeniowych, iż będą aktywnie poszukiwać i analizować ważne źródła ryzyka oraz zapobiegać ewentualnym zagrożeniom (Pogorzelski 2014, s. 3) Znajduje to swoje odzwierciedlenie zarówno w społecznych oczekiwaniach, jak i w faktycznych regulacjach związanych z działalnością gospodarczą, prawną, polityczną czy też społeczną. Państwo jest z kolei coraz częściej postrzegane jako ubezpieczyciel ostatniej instancji, którego zadaniem jest ochrona obywateli przed poważnymi zagrożeniami, np. militarnymi, a także pomoc indywidualnej jednostce w aktywnym odnalezieniu się w społeczeństwie – pojawienie się ryzyka bezrobocia, wykluczenia itd. (Giddens 2007).

W powszechnym rozumieniu ryzyko to prawdopodobieństwo, że może wystąpić negatywne zdarzenie lub istnieje możliwość wystąpienia niepożądanego efektu określonych działań. Zatem to możliwość poniesienia straty lub uzyskania korzyści, które są przez nas nieoczekiwane (Brzozowska 2012).

Ryzyko z definicji może wiązać się zarówno z odchyleniem pozytywnym, jak i negatywnym w stosunku do założonych celów, co odzwierciedlają dwie podstawowe koncepcje ryzyka (Knosala, Deptuła 2018, s. 12). Mianowicie:

- 1) ryzyko negatywne, postrzegane jako zagrożenie, czyli niebezpieczeństwo wystąpienia zdarzenia niepożądanego,
- 2) ryzyko neutralne, rozumiane jako odchylenie od pożądanego stanu; ryzyko takie wywołuje niepewność co do efektu końcowego, jednak różnica w stosunku do wartości oczekiwanej może być zarówno korzystna, jak i niekorzystna dla podejmującego to ryzyko.

W przypadku KGW istotne jest ryzyko finansowe, występujące niezależnie od przyjętych kryteriów podziału ryzyka i powodujące finansowe skutki dla podmiotu, który jest na to ryzyko narażony (Jajuga 2018, s. 18). Ryzyko finansowe najczęściej definiuje się jako trudność związaną z pozyskaniem kapitału na przeprowadzenie przedsięwzięcia. Inne kryterium wskazuje, że ryzyko finansowe występuje wówczas, gdy określony podmiot ma problemy ze spłatą zaciągniętych zobowiązań. Rodzaje ryzyka finansowego oraz przyporządkowanie danego rodzaju do specyfiki organizacji pozarządowych ujęto w tabeli 7.1.

Podsumowując, ryzyko finansowe w organizacjach pozarządowych wynika z dwóch kryteriów. Z jednej strony, jest ono związane z prowadzeniem samej działalności – wykonywaniem zadań statutowych czy też zarobkowych. Z drugiej, jako beneficjent zasilania finansowego od sektora prywatnego (donatorów), ponosi pośrednio ryzyko związane z ich działalnością. Dlatego wydaje się zasadne, aby wprowadzić monitoring i ewaluację ryzyka finansowego jako narzędzia wspierające działalność tych organizacji.

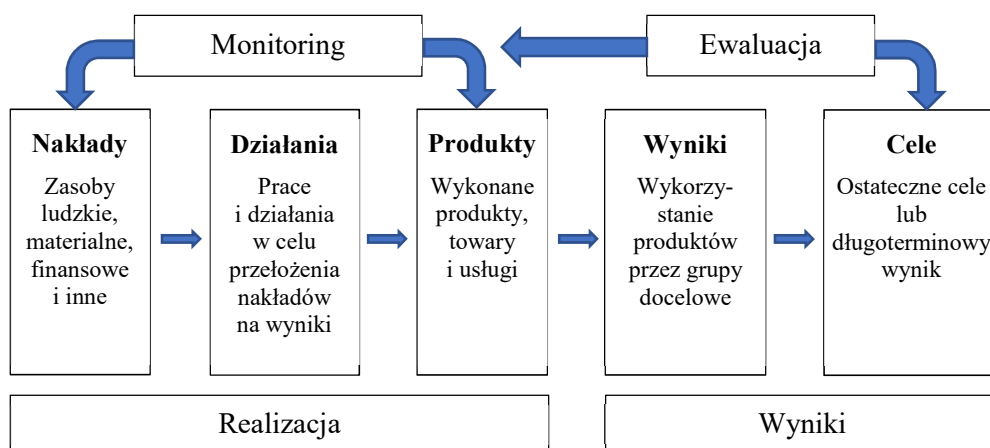
**Tabela 7.1. Rodzaje ryzyka finansowego**

Rodzaje ryzyka finansowego	Przejawy ryzyka finansowego	Dostosowanie ryzyka do organizacji pozarządowych
Ryzyko rynkowe	Ryzyko wynikające ze zmian cen na rynkach finansowych i na innych rynkach związanych z nimi. Wyróżnia się 5 rodzajów ryzyka rynkowego: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko kursu walutowego</li> <li>• ryzyko stopy procentowej</li> <li>• ryzyko cen akcji</li> <li>• ryzyko cen towarów</li> <li>• ryzyko cen nieruchomości</li> </ul>	Ryzyko wynikające z działalności non profit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko kursu walut – jeśli organizacja korzysta z finansów międzynarodowych (np. fundusze UE)</li> <li>• ryzyko stopy procentowej, gdy organizacja posiada zgromadzone środki na koncie</li> <li>• ryzyko cen towarów i usług</li> <li>• ryzyko cen nieruchomości na rynkach lokalnych</li> <li>• ryzyko utraty wiarygodności u mecenasów – darczyńców</li> </ul>
Ryzyko operacyjne	Ryzyko straty z powodu niewłaściwych i nieprawidłowo działających procesów wewnętrznych, systemów oraz zdarzeń zewnętrznych	Ryzyko straty wynikające z niewykorzystania prawidłowo działających procesów i systemów. Wewnętrzne zdarzenia, które bezpośrednio wpływają na działalność
Ryzyko płynności	Ryzyko związane z możliwością regulowania zobowiązań w terminie lub z możliwością zamknięcia pozycji na rynku finansowym po spodziewanej cenie	Ryzyko utraty możliwości bieżącego realizowania zadań statutowych. Utrata możliwości doraźnej pomocy
Ryzyko prawne	Ryzyko związane ze zmianą przepisów prawnych w trakcie trwania kontraktu lub ryzyko niewłaściwie prowadzonej i niekompletnej dokumentacji	Ryzyko związane ze zmianą przepisów prawa, które uniemożliwią prowadzenie działań i zadań statutowych. Ryzyko utraty donatorów wynikające z przepisów prawa
Ryzyko biznesu	Ryzyko spowodowane zmianami ekonomicznych warunków prowadzenia działalności gospodarczej	Niektóre organizacje pozarządowe mogą prowadzić działalność gospodarczą, co sprawia, iż ryzyko biznesu może mieć dwojaki wpływ: bezpośredni, gdy NGO prowadzi działalność gospodarczą, oraz pośredni, jako utrata darczyńców i mecenasów
Ryzyko wydarzeń	Możliwość wystąpienia specyficznych wydarzeń, takich jak efekty działania siły wyższej	Efekty nieprzewidywalnych wydarzeń wpływają bezpośrednio i pośrednio na organizację
Ryzyko kredytowe	Ryzyko wynikające z możliwości niedotrzymania warunków kontraktu przez jedną ze stron. Rozróżnia się 2 kryteria różnicowania ryzyka kredytowego: wywiązanie się z warunków umowy oraz charakter drugiej strony kontraktu. Według pierwszego kryterium jest to ryzyko: <ul style="list-style-type: none"> <li>• niedotrzymania warunków umowy</li> <li>• wiarygodności kredytowej</li> </ul> Według drugiego kryterium jest to ryzyko: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kredytobiorcy lub emitenta</li> <li>• ryzyko banku lub innego wierzyciela</li> </ul>	Organizacje non profit również korzystają z kredytu jako formy finansowania działań statutowych. Ryzyko kredytowe dotyczy więc także tych podmiotów, a kryteria różnicujące ryzyko są takie same

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jajuga 2018, s. 21-25

## 7.2. Monitoring i ewaluacja – podejście holistyczne do problemu ryzyka finansowego

Przegląd literatury wskazuje na różne podejście do zagadnienia monitoringu i ewaluacji. Chociaż istnieje wiele definicji, uczeni zdają się skłaniać ku poglądowi, że monitorowanie i ewaluacja są narzędziami efektywnego rozwoju. Kariuki (2014) definiuje monitoring jako ciągłą ocenę funkcji działań projektowych w kontekście harmonogramów realizacji i wykorzystania planów. Valadez i Bamberger (1994) dodają ponadto, że monitorowanie jest bardziej działaniem programowym, którego rolą jest określenie, czy działania projektowe są realizowane zgodnie z planem. Jeśli występują odchylenia (anomalie), należy wykryć przyczynę ich pojawienia się, a także opracować procedury zapobiegania ich występowania w przyszłości lub też wzmocnienia ich działania, jeśli pojawienie się anomalii przyniosło jednak pozytywny rezultat. Być może właściwą definicją jest sformułowanie Banku Światowego (World Bank 2011), wg którego monitorowanie jest czynnością, która wykorzystuje systematyczne gromadzenie danych na temat określonych wskaźników w celu zapewnienia kierownictwu i głównym interesariuszom wczesnej interwencji, ze wskazaniem stopnia postępu i osiągnięcia celów oraz wielkości i zakresu wykorzystania przyznanego środków. Powyższe definicje zbiegają się w punkcie, w którym postrzegają monitoring jako proces ciągłej analizy danych. Ewaluacja natomiast to proces, który umożliwia dokonywanie systematycznej i obiektywnej oceny wszystkich elementów programu (np. projekt, realizację i osiągnięte wyniki) w celu określenia jego ogólnej wartości lub znaczenia dla realizacji zadań. Służy ona dostarczeniu zarządzającym organizacją wiarygodnych informacji w celu określenia sposobów osiągnięcia większej liczby pożądanego rezultatów (International Labour Organization 2015). Rysunek 7.1 prezentuje zależność, jaka zachodzi między monitoringiem i ewaluacją.



**Rysunek 7.1. Łańcuch przyczynowo-skutkowy między monitoringiem a ewaluacją**

Źródło: International Labour Organization 2015

Przy wprowadzaniu monitoringu i ewaluacji w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi należy wziąć pod uwagę ryzyko finansowe, gdyż ono determinuje dalsze działania danej organizacji w przestrzeni publicznej. Co prawda, NGO nie są zorientowane na zysk, ale ich działania nie mogą być realizowane bez stabilnej sytuacji finansowej. Organizacje non profit powinny mieć świadomość, że zasady systemów i powiązań występujących w gospodarce są uniwersalne.

Podsumowując, wprowadzenie narzędzi monitoringu i ewaluacji do zarządzania organizacjami pozarządowymi ma na celu:

- 1) zwiększenie odpowiedzialności za wykorzystanie zasobów (nakładów),
- 2) większy nacisk na osiągnięte wyniki – produkty,
- 3) ułatwienie przy podejmowaniu decyzji przez te organizacje – wyraźniejsze powiązanie nakładów z wynikami,
- 4) promowanie uczenia się i dzielenia się wiedzą między organizacjami działającymi na rynku.

Dzięki wprowadzeniu monitoringu można szybciej zidentyfikować braki i wdrożyć program naprawczy, a następnie przeprowadzić ewaluację, by potwierdzić skuteczność tego programu.

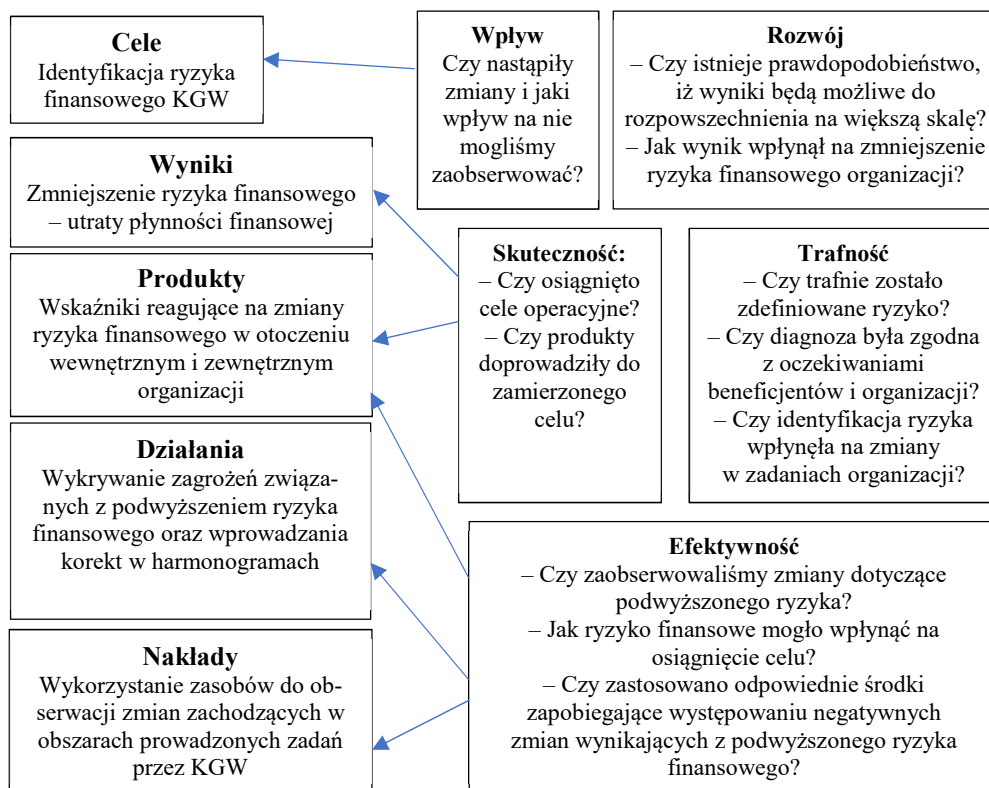
### **7.3. Monitoring i ewaluacja ryzyka finansowego w KGW**

Rozpatrując monitoring i ewaluację ryzyka finansowego w organizacjach pozarządowych, można odnieść wrażenie, iż proces obserwacji i zbierania danych nie może być tu wprowadzony. Nic bardziej mylnego. Ryzyko finansowe samo w sobie jest wpisane w prowadzenie działalności, nie tylko zresztą gospodarczej. Wprowadzenie ryzyka finansowego do łańcucha przyczynowo-skutkowego spowoduje uzyskanie pełniejszego obrazu samego systemu monitorującego działania organizacji (rys. 7.2).

Przedstawienie wyników uzyskanych z monitoringu i ewaluacji ryzyka finansowego umożliwia organizacjom pozarządowym zorientowanie się, jaki poziom ryzyka wiąże się z określonym zadaniem, a to pozwala kierownictwu na podjęcie działań zapobiegających wystąpieniu negatywnych skutków w przyszłości. Struktura pytań ewaluacyjnych pozwala tym samym na ocenę wdrożonego systemu monitoringu, uwzględniającego wspieranie prowadzenia działań statutowych organizacji poprzez zmniejszenie lub zniwelowanie ryzyka finansowego, a sam plan wdrożenia monitoringu i ewaluacji nie powinien przysparzać problemów.

Wprowadzając monitoring do KGW, należy objąć nim również nakłady – zasoby organizacji. W przypadku monitoringu finansowego będą to dochody. Źródłem dochodów KGW są, zgodnie z art. 21 ustawy o KGW:

- składki członkowskie, darowizny, spadki, zapisy, ofiarność publiczna,
- dotacje, granty, subwencje, pomoc finansowa z budżetu państwa czy też od jednostek samorządu terytorialnego,
- prowadzenie własnej działalności gospodarczej, również osiągnięcie dochodów z majątku koła.



**Rysunek 7.2. Pytania ewaluacyjne po wdrożeniu monitoringu ryzyka finansowego**

Źródło: Opracowanie własne

Bywa również, że dochody KGW są niewystarczające, jeśli chodzi o zaspokajanie potrzeb niezbędnych do realizowania działań statutowych. Aby łatwiej można było podejmować decyzje w lokowaniu środków, możliwe jest wprowadzenie systemu monitorowania ryzyka finansowego w podjętych przez koła działaniach. W tym celu należy wziąć pod uwagę możliwości prowadzenia sprawozdawczości finansowej (rachunkowości). KGW należą do organizacji, które mogą korzystać z uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów (UEPiK) – i najczęściej z tego przywileju korzystają. Zakres działań, w ramach których KGW może korzystać z UEPiK, reguluje art. 24 ustawy o KGW. Jednym z warunków, które determinują łatwiejszą drogę rozliczania, jest osiągnięcie przychodu w roku poprzedzającym rok podatkowy w wysokości nieprzekraczającej 100 000 zł. System do monitorowania ryzyka finansowego związanego zarówno z utratą możliwości korzystania z UEPiK, jak i z utratą płynności finansowej, przedstawiono w tabeli 7.2.

Wprowadzając do systemu pomiar wskaźników ryzyka utraty dochodu, należy jednocześnie wdrożyć ewaluację, a następnie wzmocnić te działania, które pozwalają na zabezpieczenie ciągłości realizacji celów statutowych organizacji. KGW musi wypracować ten system oraz umiejętnie nim zarządzać.



**Tabela 7.2. Monitoring ryzyka finansowego w związku z prowadzeniem UEPiK**

Osiągnięcie przychodu	Wskaźniki	Ryzyko finansowe
Z tytułu składek członkowskich	Suma wszystkich składek/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów z tytułu składek
Darowizny	Razem darowizny/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów z tytułu darowizn
Dotacja	Dotacje/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów z tytułu dotacji
Pomoc finansowa	Pomoc finansowa/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów z tytułu pomocy finansowej
Sprzedaż wyrobów sztuki ludowej	Sprzedaż/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów ze sprzedaży
Sprzedaż żywności regionalnej	Sprzedaż/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów ze sprzedaży
Sprzedaż biletów na występy artystyczne	Sprzedaż/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów ze sprzedaży
Dochód z sprzedaży, najmu lub dzierżawy składników majątkowych	Dochód z majątku/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów z majątku
Operacje finansowe koła	Dochód finansowy/ przychód ogółem (%)	Ryzyko utraty dochodów finansowych

Źródło: Opracowanie własne

## Podsumowanie

Oczywiste jest, iż monitorowanie i ewaluacja to narzędzia, które umożliwiają ocenę rozwoju organizacji. Procesy monitoringu i ewaluacji wprowadzone do oceny ryzyka finansowego, a omówione w rozdziale, umożliwiają osiągnięcie wyższej jakości zarządzania organizacjami pozarządowymi, ze szczególnym uwzględnieniem KGW. Uważa się za zasadne, by regularne raportowanie wyników i produktów służyło jako narzędzie odzwierciedlające postęp, lecz także jako sposób na wykrywanie zagrożeń wynikających z utraty płynności.

## Literatura

1. Beck U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, SAGE Publications Ltd, Londyn.
2. Brzozowska K. (2012), *Ryzyko na rynkach finansowych: zarządzanie ryzykiem kredytowym w sektorze bankowym w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie - Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, Warszawa, nr 96, s. 89-99, [http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ\\_2012\\_n96\\_s89.pdf](http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2012_n96_s89.pdf) (dostęp: 15.11.2021).
3. Chmielewska B., Bednarzak-Libera M., Gmitruk J., Wielądek W.M., Zegar J.S. (2020), *Wkład organizacji pozarządowych w zrównoważony rozwój obszarów wiejskich w województwie mazowieckim*, Ekspertyza opracowana przez Muzeum Historii Polskiego Ruchu Ludowego, Warszawa, <https://mhprl.pl/wp-content/uploads/2020/10/Ekspertyza-MHPRL.pdf> (dostęp: 20.10.2021).

4. Giddens A. (2007), *Europe in the Global Age*, Polity Press, Cambridge.
5. Hood C., Rothstein H., Baldwin R., Rees J., Spackman M. (1999), *Where risk society meets the regulatory state: Exploring variations in risk regulation regimes*, „Risk Management”, Springer, t. 1, nr 1, s. 21-34.
6. International Labour Organization (2015), *Basic principles of monitoring and evaluation*, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_546505.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_546505.pdf) (dostęp: 10.11.2021).
7. Jajuga K. (red.) (2018), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Kariuki J. (2014), *An Exploration of the Guiding Principles and Challenges of Monitoring and Evaluation of Community Development Projects and Programmes*, „International Journal of Business and Social Science”, t. 5, cz. 1, s. 140-147.
9. Knosala R., Deptuła A.M. (2018), *Ocena ryzyka wdrażania innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Krajowy Rejestr Kół Gospodyń Wiejskich, <https://krkgw.arimr.gov.pl/#> (dostęp: 15.11.2021).
11. Pogorzelski K. (2014), *Rozwój teorii ryzyka finansowego, Interpretacje prawdopodobieństwa a pojęcia ryzyka i niepewności*, Praca doktorska, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Warszawa.
12. Power M. (2007), *Organized Uncertainty: Designing the World of Risk Management*, Oxford University Press, Oxford.
13. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Tekst jedn. Dz.U. z 2022 r., poz. 1327).
14. Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich (Tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 2256).
15. Valadez J., Bamberger M. (1994), *Monitoring and evaluating social programs in developing countries: a handbook for policy makers, managers and researchers*, Economic Development Institute, World Bank, Washington D.C.
16. World Bank (2011), *Monitoring and Evaluation Capacity Development*, The World Bank, Washington D.C.

## **MONITORING AND EVALUATION OF THE FINANCIAL RISK OF BUSINESS ACTIVITY IN RURAL ORGANIZATION**

**Abstract:** Monitoring and evaluation is a topic of interest for many scientists. In view of the growing interest in non-governmental organizations and the rapid development of rural housewives' groups in Poland, there is a cognitive gap regarding financial risk, which is often perceived as a threat to the development of the organization's activities. The chapter aims to use the tools and system for monitoring and evaluating financial risk in the implementation of statutory activities by rural housewives' groups. The chapter is of a cognitive and analytical nature, indicating the use of systems and processes in the decision-making process.

**Keywords:** evaluation, financial risk, monitoring, non-profit organization

## Rozdział 8

# OPTIMALIZACJA DECYZJI KONSUMENCKICH ORAZ PROGNOZOWANIE I ANALIZA ICH ZACHOWAŃ NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU

Katarzyna Sukiennik<sup>11</sup>

**Streszczenie:** W rozdziale przedstawiono zachowania klientów w obecnej sytuacji rynkowej na podejmowanie najkorzystniejszych decyzji konsumenckich. Po analizie zebranych danych opracowano prognozę przyszłych zachowań konsumenckich. Celem niniejszego opracowania jest analiza zachowań konsumenckich w czasie trwania pandemii oraz po jej zakończeniu. Zmiany, jakie nastąpiły poprzez konieczność przestrzegania obostrzeń związanych z pandemią COVID-19, wpłynęły na gospodarkę w każdym aspekcie. Istotny problem zaczęło stanowić robienie zakupów w formie tradycyjnej, dlatego współczesne przedsiębiorstwa i klienci zmuszeni zostali do szukania alternatywnych rozwiązań. Najkorzystniejszym rozwiązaniem okazało się dokonywanie zakupów za pośrednictwem stron internetowych. Coraz więcej konsumentów decyduje się na robienie zakupów oraz rezerwowanie usług w formie zdalnej, dlatego też rośnie liczba sklepów oferujących taką formę sprzedaży.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa, konsumenci, koronawirus, zakupy

## Wprowadzenie

Podejmowanie decyzji konsumenckich dotyczących zakupów zaczęło stanowić problem ze względu na niepewną sytuację gospodarczą, a raczej współczesna gospodarka światowa stanęła przed nowymi wyzwaniami, którym musiała sprostać. Zmiany zachodzące na rynku wymusiły konieczność dostosowania możliwości zakupu towarów i usług do ich dostępności. Wykrycie w 2019 roku wirusa SARS-CoV-2 i jego szybkie globalne rozprzestrzenianie się wywołało powstanie wielu utrudnień w życiu społecznym i gospodarczym. Spełnienie wymagań współczesnych klientów okazało się kłopotliwe z uwagi na zamykanie wielu punktów usługowych i handlowych. Konieczność dostosowywania ofert i form sprzedaży do panujących warunków epidemicznych skłoniła wielu przedsiębiorców do wprowadzania innowacji w tym zakresie. Możliwości zdobycia nowych klientów dla wielu przedsiębiorstw stały się okazją do zwiększenia dochodów. Należy jednak wspomnieć, że w niektórych branżach, szczególnie usługowych, pandemia wywołała bardzo negatywne skutki z uwagi na brak możliwości lub znaczne utrudnienie w obsłudze klientów, m.in. za sprawą zamykania całych branż usługowych czy świadczenie usług wyłącznie w domu klienta. Przedsiębiorstwa, starając się utrzymać swoją pozycję na turbulentnym rynku,

---

<sup>11</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

zaczęły uwzględniać i wykorzystywać narzędzia, jakie daje Internet. Dostępność usług i produktów drogą elektroniczną pozwala klientom na uzyskanie wszystkich potrzebnych informacji dotyczących asortymentu bez wychodzenia z domu. Dokonywanie zakupów przez Internet zdecydowanie skraca czas, umożliwia dostęp do produktu przez całą dobę i ułatwia wybór najkorzystniejszej oferty. Nabywcy mają narzędzia do wyszukiwania najlepszych cenowo i jakościowo towarów. Internet daje możliwość porównywania cen produktów w wielu sklepach zarówno stacjonarnych, jak i internetowych.

Celem opracowania jest zatem analiza wpływu pandemii COVID-19 na zmianę zachowań konsumenckich, a także próba odpowiedzi na pytanie, czy transformacja ta przyniosła pozytywne efekty oraz czy będzie trwała.

## **8.1. Współczesne decyzje konsumenckie**

Współczesny klient poszukuje szczegółowych danych o produkcie lub usłudze, z której chce skorzystać. Pozyskiwanie informacji oraz szybka komunikacja są obecnie bardzo potrzebne i wręcz pożądane w przypadku każdego rozwijającego się przedsiębiorstwa działającego na rynku (Wolny 2016, s. 124). Świadomość konsumencka jest dzisiaj na bardzo wysokim poziomie, co niewątpliwie stanowi pewne utrudnienie dla przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te muszą zwracać uwagę na potrzeby rynkowe, by sprostać oczekiwaniom najbardziej wymagających klientów (Taranko 2013, s. 7). Zwiększenie potrzeb klientów przedsiębiorstw tradycyjnych i tych, które działają za pośrednictwem Internetu, zmienia się za sprawą zwiększonych możliwości porównywania ofert produktowych i usługowych (Bettencourt i in. 2013, s. 13). Poszukiwanie i stosowanie innowacyjnych rozwiązań w usługach i sprzedaży produktów jest współcześnie koniecznością dla firm, aby mogły one utrzymać się na rynku. Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw i osiąganie dobrych wyników jest oznaką wysokiego poziomu jakości świadczonych usług (Skowron-Grabowska, Synowiec 2013, s. 190). Lata 2020-2021 były bardzo niestabilne, jeżeli chodzi o sytuację gospodarczą na całym świecie, dlatego też kryzys dotknął wiele przedsiębiorstw i skłonił je do stosowania nowych form kontaktu z klientem. Jego obsługa jest najistotniejszym elementem działalności przedsiębiorstw. Należy dbać o kontakty przedsprzedażowe, transakcyjne oraz posprzedażowe, aby utrzymać długotrwałą relację z konsumentem. Zadowolony klient wróci do naszego przedsiębiorstwa i wielokrotnie poleci go innym konsumentom, nie tylko korzystnie zaopiniuje przedsiębiorstwo i jego produkty, ale również będzie lojalny w przyszłości (Gołąb-Andrzejak 2014, s. 765). Relacje łączące kupujących i sprzedających w Internecie powinny być oparte na powszechnie przyjętych standardach obsługi i dobrych praktykach biznesowych (Chodak 2008, s. 38). Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sieci mają większe możliwości pozyskania nowych klientów, do których dotarcie w tradycyjny sposób byłoby niemożliwe (Bilińska-Reformat 2014, s. 186). Przedsiębiorstwa działające w Internecie są w stanie dotrzeć do nieograniczonej liczby potencjalnych klientów, którzy mogą za pośrednictwem Internetu kupować potrzebne

produkty. Dokonywanie zakupów w sklepach internetowych ma swoje zalety, ale też wady, co zostało ujęte w tabeli 8.1.

**Tabela 8.1. Zalety i wady dokonywania zakupów w sklepach internetowych**

Zalety	Wady
Oszczędność czasu, całodobowy dostęp do sklepu	Brak możliwości „bliskiego poznania” produktu
Łatwy i szybki dostęp do informacji	Brak możliwości otrzymania produktu niezwłocznie w momencie jego zakupu
Brak konieczności osobistego transportowania towaru do domu	Obawy związane z bezpieczeństwem zakupów (np. z płatnościami)
Możliwość poznania opinii innych użytkowników produktu	Obawy o problemy z dostawą
Oszczędność pieniędzy, m.in. konkurencyjne ceny produktów	Przyzwyczajenie do tradycyjnych kanałów sprzedaży

Źródło: Kucia 2016, s. 70; Rutkowski 2002, s. 29; Jaciow i in. 2011, s. 676

Przedstawione w tabeli 8.1 zalety i wady określają, jak postrzegane są zakupy w sieci. Do zalet zalicza się przede wszystkim oszczędność czasu i możliwość dostępu do sklepu internetowego przez całą dobę. Kolejnymi istotnymi aspektami są: łatwy i szybki dostęp do informacji, możliwość poznania opinii innych użytkowników, oszczędność pieniędzy poprzez porównywanie cen. Do wad zalicza się przede wszystkim: brak otrzymania produktu od razu oraz przyzwyczajenie do tradycyjnej formy zakupów.

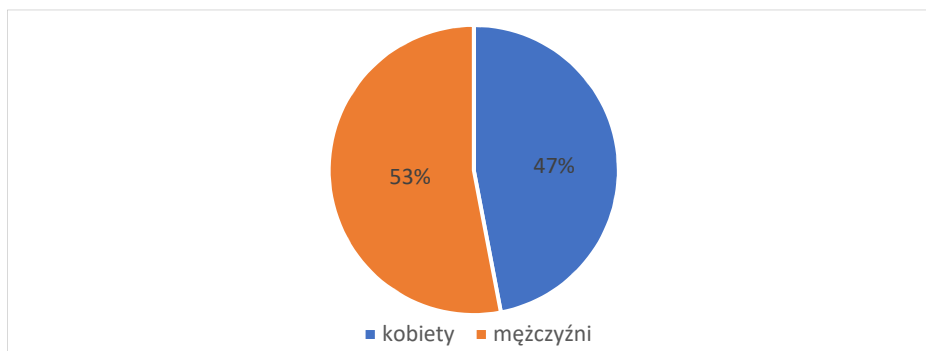
Pomimo że zakupy w e-sklepach mają słabe strony, korzysta z tej formy coraz więcej osób w różnym wieku (Piorunowska-Kokoszko 2014, s. 96). Najliczniejszą grupę stanowią osoby reprezentujące młode pokolenie, dla których Internet jest głównym źródłem komunikacji i narzędziem służącym do załatwienia wszystkich życiowych spraw (Wolny 2015, s. 853). Wykorzystywanie stałego dostępu do Internetu w życiu prywatnym i zawodowym jest dla wielu osób koniecznością i ułatwieniem (Stopczyński 2016, s. 206). Coraz częściej zauważalne jest korzystanie z Internetu w wielu sferach życia przez osoby starsze. Współczesne warunki zmusiły niektórych ludzi do załatwiania wielu spraw drogą elektroniczną dla własnego bezpieczeństwa. Osoby, które poznały ułatwienia dzięki korzystaniu z takiej formy, starają się częściej czynić użytek ze zdobytej wiedzy. Należy przy tym zauważyć, że mają one wysokie zaufanie do dokonywania zakupów online (Sobolewska 2016, s. 134). Istotnym aspektem jest szukanie informacji o przedsiębiorstwach internetowych, aby zapewnić sobie bezpieczeństwo w sieci i unikać nieuczciwych sprzedawców (Maciejewski 2014, s. 235). Każde zakupy zarówno w tradycyjnej, jak i internetowej formie powinny być dla konsumentów przyjemnością.

## 8.2. Analiza zebranych danych rynkowych

Badania mające na celu dostarczenie danych dotyczących zachowań konsumenc-  
kich zostały przeprowadzone w czwartym kwartale 2021 roku. Zrealizowano je

metodą ankietową. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte, jednokrotnego wyboru. Uczestnikami badania byli mieszkańcy województwa śląskiego. Otrzymano 120 prawidłowo wypełnionych ankiet. Kwestionariusz był podzielony na część główną i metryczkę, która dostarczyła następujących informacji: płeć, wiek, wykształcenie, sytuacja materialna gospodarstwa domowego oraz wielkość miejscowości zamieszkania ankietowanych.

Rysunek 8.1 przedstawia strukturę próby badawczej w podziale na płeć ankietowanych.

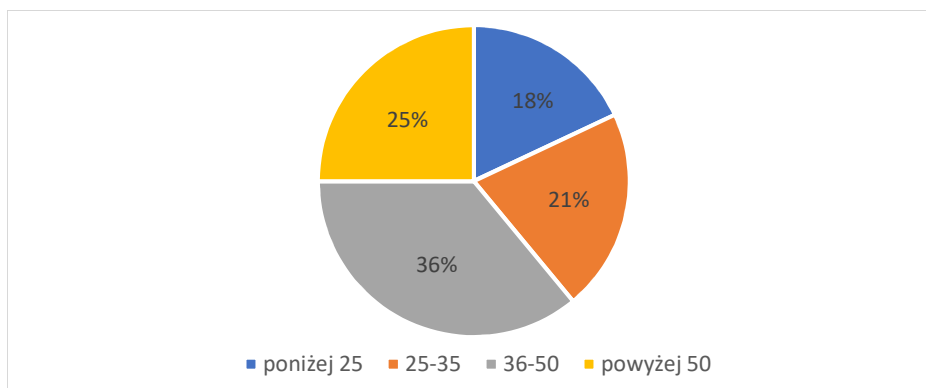


**Rysunek 8.1. Struktura próby według płci ankietowanych**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

W badaniu wzięło udział 120 osób: 53% to kobiety (64 osoby), a 47% to mężczyźni (56 osób). Łączna liczba ankietowanych umożliwia uzyskanie rzeczywistego obrazu poglądów obydwu płci.

Ankietowanych w podziale na wiek przedstawiono na rysunku 8.2.



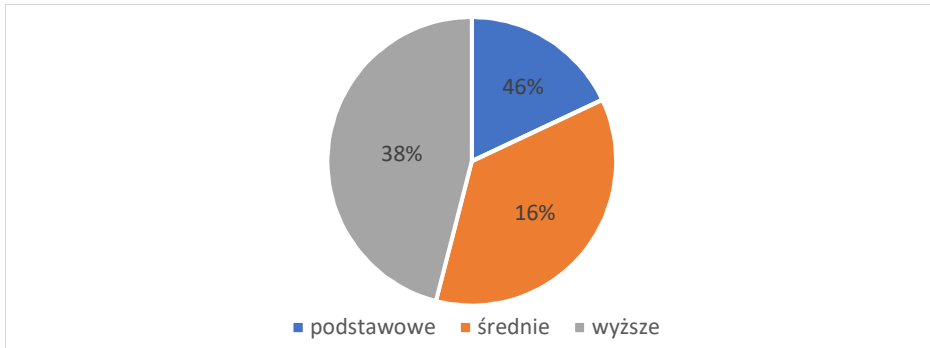
**Rysunek 8.2. Struktura próby według wieku ankietowanych**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

Z powyższych danych wynika, że największą liczbę ankietowanych stanowiły osoby pomiędzy 36. a 50. rokiem życia. Grupa ta wraz z ankietowanymi pomiędzy

25. a 35. rokiem życia stanowi ponad połowę ankietowanych i są oni głównymi kupującymi na rynku.

Rysunek 8.3 prezentuje strukturę ankietowanych według wykształcenia.

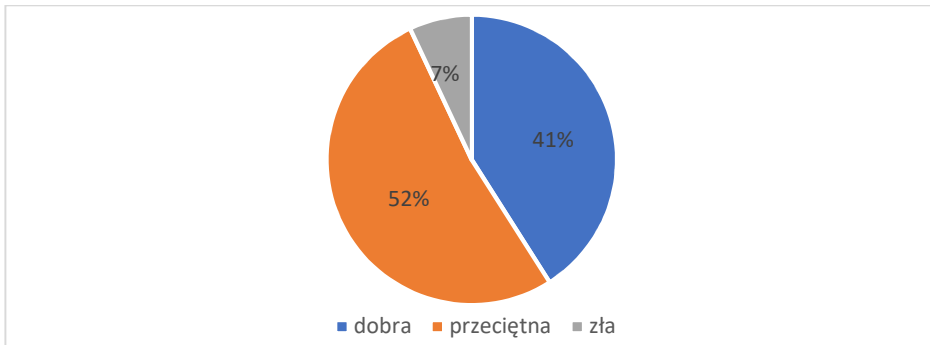


**Rysunek 8.3. Struktura próby według wykształcenia**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

Otrzymane dane pokazują, że większość ankietowanych, czyli łącznie 54%, to osoby ze średnim lub wyższym wykształceniem. Mniejszość stanowią osoby z wykształceniem podstawowym (46%).

Kolejne pytanie dotyczyło sytuacji materialnej gospodarstwa domowego, którą musieli ocenić ankietowani. Rozróżniono w niej przedział na dobrą, przeciętną albo złą sytuację materialną. Odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na rysunku 8.4.

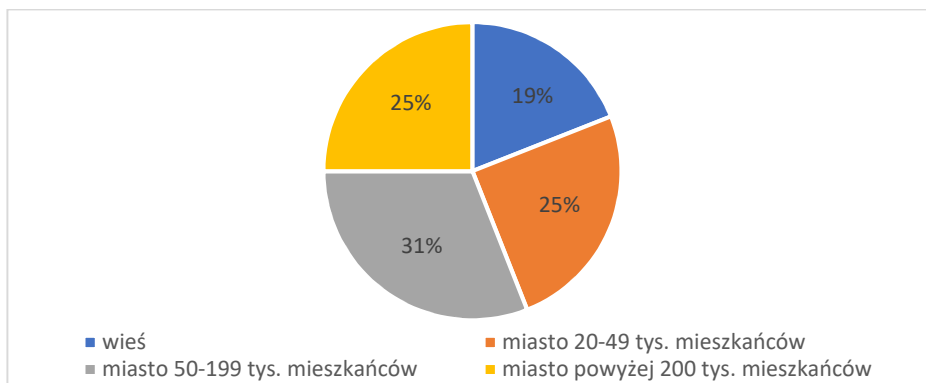


**Rysunek 8.4. Struktura próby określona według sytuacji materialnej gospodarstwa domowego ankietowanych**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

Sytuacja materialna niemal wszystkich ankietowanych (łącznie 93%) jest przeciętna lub dobra, jedynie 7% uznało, że sytuacja materialna w ich gospodarstwie domowym jest zła. Wyniki te mogą świadczyć o właściwym doborze grupy badawczej. Wybrani respondenci często są konsumentami na rynku. Cechują się oni również różnorodnością zakupową produktów i usług.

Grupę zbadano także pod względem wielkości miejscowości zamieszkania (rys. 8.5).

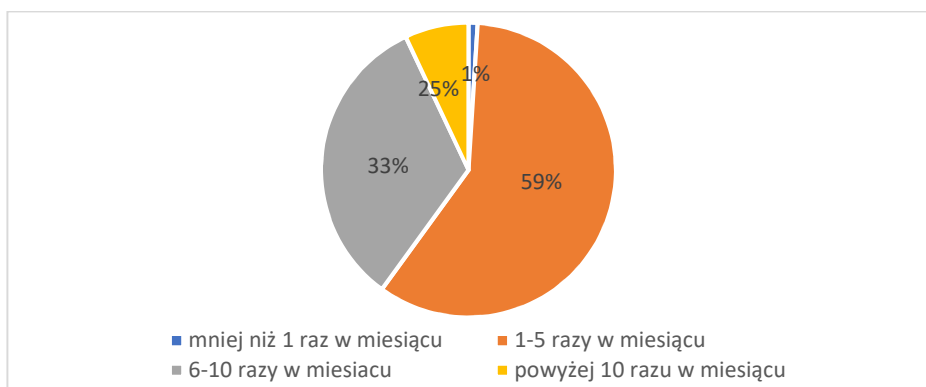


**Rysunek 8.5. Struktura próby określona według wielkości miejsca zamieszkania ankietowanych**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

Najmniejszą liczbę ankietowanych stanowili mieszkańcy wsi (19%), natomiast największa grupa (31%) to mieszkańcy miast o populacji w przedziale 50-199 tys. mieszkańców.

Wśród pytań zadanych ankietowanym znalazło się również pytanie dotyczące częstotliwości robienia zakupów online. Wyniki przedstawia rysunek 8.6.



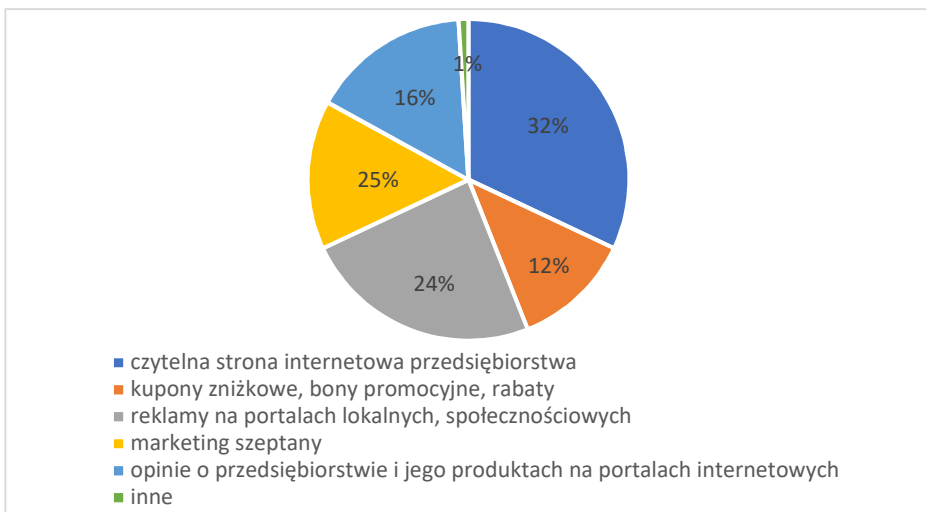
**Rysunek 8.6. Częstotliwość zakupów online**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

Dane pokazują, że wśród ankietowanych zakupy online dokonywane są co najmniej 1 w miesiącu, 56% ankietowanych zaznaczyło przedział 1-5 razy w miesiącu. 24% ankietowanych robi od 6 do 10 razy zakupy z wykorzystaniem wirtualnej ich formy. Zaledwie 1% ankietowanych robi zakupy online mniej niż 1 raz w miesiącu.

W przeprowadzonym badaniu wskazano narzędzia, jakich używają przedsiębiorcy, aby pozyskać nowych i utrzymać obecnych klientów (rys. 8.7).





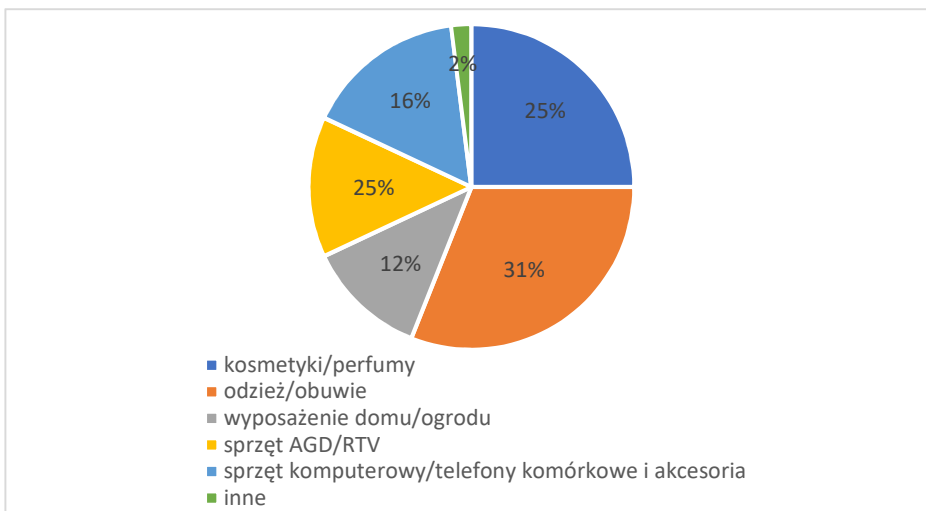
**Rysunek 8.7. Narzędzia wykorzystywane do pozyskania i utrzymania klientów w przedsiębiorstwach internetowych**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

Z danych przedstawionych na rysunku 8.7 wynika, że do dokonywania zakupów przekonuje ankietowanych przede wszystkim czytelna strona internetowa. W następnej kolejności przemawiają do nich: marketing szeptany, reklamy na portalach, opinie o przedsiębiorstwie, kupony oraz bony i rabaty.

W pytaniach ankietowych przedstawionych na rysunkach 8.7 i 8.8 respondenci mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi.

Na rysunku 8.8 pokazano najczęściej kupowane grupy produktów.

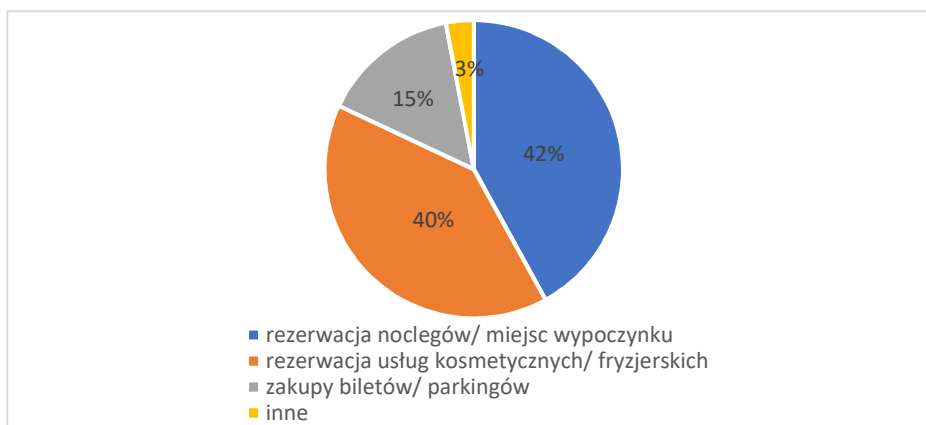


**Rysunek 8.8. Najczęściej wybierane produkty online według ankietowanych**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

Najczęściej kupowane produkty to odzież/obuwie (31% respondentów), po 25% ankietowanych wskazało kosmetyki/perfumy oraz sprzęt RTV/AGD, 16% wybrało sprzęt komputerowy/telefony komórkowe i akcesoria, 12% ankietowanych – wyposażenie domu/ogrodu. Jak można zauważyć, zakupy online umożliwiają zaopatrzenie we wszystkie niezbędne produkty.

Badaniu poddano również rodzaje usług, z których najczęściej korzystają respondenci. Wyniki przedstawiono na rysunku 8.9.

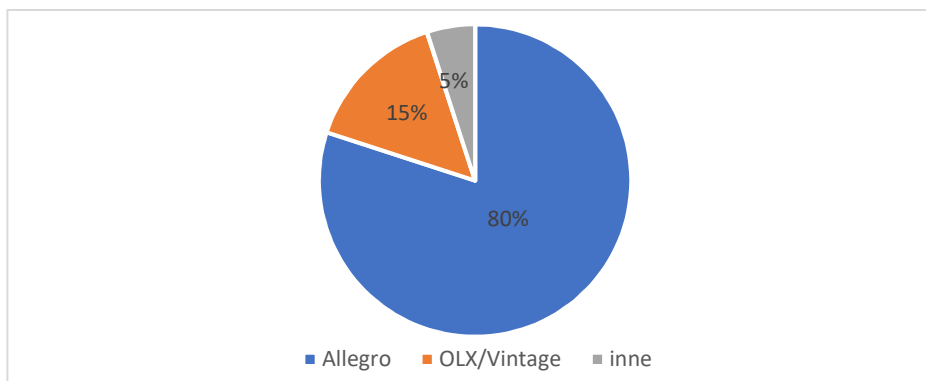


**Rysunek 8.9. Najczęściej wybierane usługi online według ankietowanych**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

Z rysunku 8.9 wynika, że najczęściej ankietowani korzystali z rezerwacji noclegów oraz rezerwacji usług kosmetycznych/fryzjerskich. Taka możliwość pozwala na oszczędność czasu i łatwiejsze zaplanowanie własnych przyjemności.

Do zakupów produktów najczęściej wykorzystywano platformy Allegro oraz OLX/Vintage, co przedstawia rysunek 8.10.



**Rysunek 8.10. Najczęściej wykorzystywane platformy do zakupów online według ankietowanych**

Źródło: Badania i obliczenia własne, n = 120

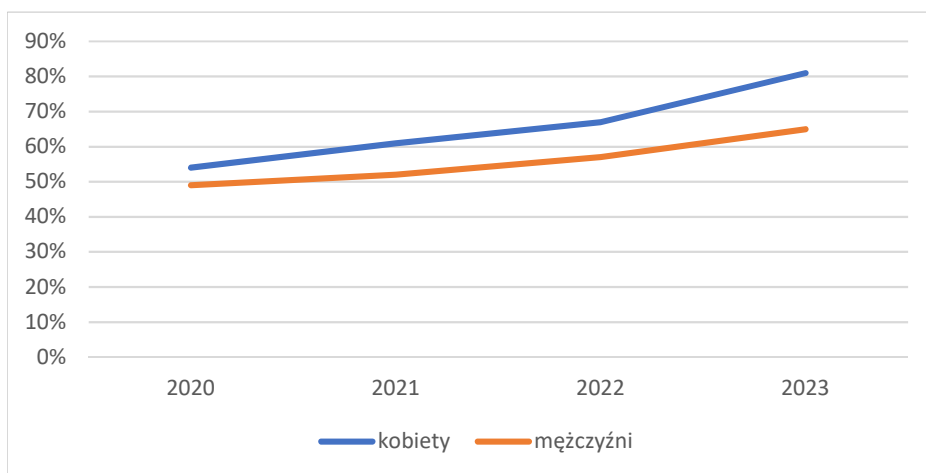
Z platformy Allegro korzysta 80% ankietowanych, 15% wykorzystuje również platformę OLX/Vintage. Pozostałe 5% korzysta z innych platform internetowych dostępnych na rynku.

Wszystkie dane pokazują, że z zakupów online korzysta coraz więcej osób, w różnym wieku, z różnym wykształceniem oraz odmienną sytuacją materialną gospodarstwa domowego. Należy zatem przyjąć, że jedynym ograniczeniem jest dostęp do Internetu. Co więcej, sytuacja związana z pandemią wymusiła w wielu miejscach poprawę zasięgu i szybkości łączności internetowych. Przyczyniło się do tego również ogólnokrajowe przejście na pracę zdalną i naukę na odległość.

### 8.3. Prognozowanie przyszłych zachowań konsumenckich

Z obserwacji prowadzonych w województwie śląskim wynika, że trend robienia zakupów i korzystania z usług poprzez strony internetowe utrzyma się w kolejnych latach. Wszystko wskazuje na to, że nie była to jedynie chwilowa tendencja związana z pandemią koronawirusa. Duża liczba konsumentów zaobserwowała znaczącą oszczędność czasu i pieniędzy dzięki korzystaniu z takich rozwiązań. Dlatego zapytano ich również o przyszłe zachowania. Ankietowani wypowiedzieli się na temat dokonywania zakupów online w przyszłości, co przedstawiono na rysunkach 8.11 i 8.12.

Rysunek 8.11 przedstawia prognozy w odniesieniu do dokonywania w przyszłości zakupów online z podziałem na płeć ankietowanych.



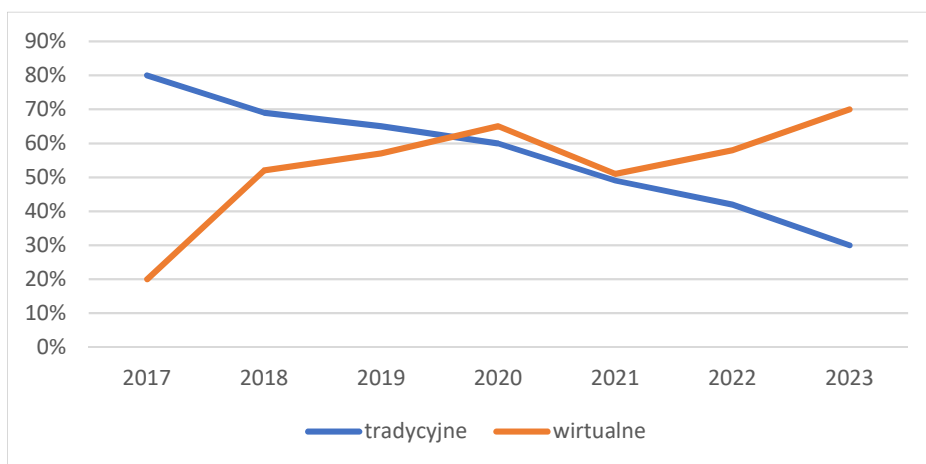
**Rysunek 8.11. Prognoza dokonywania w przyszłości zakupów online według płci ankietowanych**

Źródło: Opracowanie własne

Według prognozy kobiety i mężczyźni deklarują korzystanie z e-zakupów w 2023 roku. Trend ten powinien utrzymać się w najbliższych latach, co spowoduje

powstawanie nowych przedsiębiorstw internetowych oraz konieczność posiadania możliwości sprzedaży online produktów i usług przez większość tradycyjnych przedsiębiorstw działających na rynku. Wiele zmian już się dokonało za sprawą sytuacji epidemicznej, która wymogła na wielu przedsiębiorstwach konieczność wejścia na nowe rynki i pozyskania zupełnie nowych klientów.

Poniżej przedstawiono prognozę dotyczącą liczby zakupów w przedsiębiorstwach tradycyjnych i internetowych.



**Rysunek 8.12. Prognoza zakupów online uwzględniająca tradycyjną i wirtualną formę**

Źródło: Opracowanie własne

Dane przedstawione na rysunku 8.12 wskazują kierunek rozwoju przedsiębiorstw na rynku. Od 2017 roku liczba przedsiębiorstw internetowych stale wzrastała, co pozwoliło na zwiększony zasięg działania wielu przedsiębiorstw. Według prognoz liczba przedsiębiorstw tradycyjnych będzie spadała, gdyż zastąpią je cieszące się coraz większą popularnością e-przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

W niniejszym rozdziale zaprezentowano zwyczaje konsumentów korzystających z produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwa tradycyjne i internetowe. Wszystkie formy robienia zakupów są współcześnie niezbędne do funkcjonowania w życiu społecznym i gospodarczym. Każdy, chcąc kupować określone produkty, ma możliwość wybrania najbardziej odpowiadającej mu formy dokonywania zakupów. Coraz częściej wykorzystywana jest możliwość znalezienia produktów i usług w Internecie. Niejednokrotnie zdarza się, że klienci oglądają produkt oraz pozyskują wiedzę na jego temat, a na zakup decydują się w tradycyjnej formie. Możliwości zaoferowania klientowi najkorzystniejszej dla niego formy zakupu wpływa na konkurencyjność podmiotów gospodarczych. Wiele zmian spowodowanych pandemią

COVID-19 przyniosło dobre efekty dla współczesnych i przyszłych działań. Są oczywiście przedsiębiorstwa, które napotykają pewne ograniczenia, aby móc zaoferować formę internetową (np. firmy usługowe), ale czynią starania, żeby zadowolić jak najszersze grono klientów. Świadomi swoich praw konsumenci wybierają bowiem przedsiębiorstwa, które w danej chwili oferują im najkorzystniejsze rozwiązania.

## Literatura

1. Bettencourt L.A, Brown S.W., Sirianni N.J. (2013), *The secret to true service innovation*, "Business Horizons", t. 56, cz. 1, s. 13-22.
2. Bilińska-Reformat K. (2014), *Information and communication technologies as determinant of the growth in competitiveness of commercial enterprise*, Raporty IBRKK, „Handel Wewnętrzny w Polsce”, Warszawa, s. 182-198.
3. Brendzel-Skowera K. (red) (2013), *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Innowacje. Kryzys. Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, t. 2.
4. Chodak G. (2008), *Evolution of polish E-commerce – main trends and perspective*, [w:] Nowicka-Skowron M., Lescro R. (eds.), *Enterprise, Logistics and Innovation in Knowledge Based Economy*, Haute Ecole „Blaise Pascal”, Arlon.
5. Gołąb-Andrzejak E. (2014), *Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie „pokolenia Milenium”*, „Marketing i Rynek”, nr 11 (CD), s. 11-21.
6. Gołębiowska E. (red.) (2016), *Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 10, cz. I.
7. Jaciow M., Wolny R., Stolecka-Makowska A. (2011), *E-consumer in Poland*. "Behaviours & Typology", Centrum Badań i Ekspertyz Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
8. Krajewska-Nieckarz M., Piekarska A., Sołtys A. (red.) (2016), *W stronę różnorodności – nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź-Warszawa, t. XVII, z. 2, cz. III.
9. Kucia M. (2016), *Źródła informacji śląskich e-konsumentów – wyniki badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 254.
10. Maciejewski G. (2014), *Sposoby radzenia sobie e-konsumentów z ryzykiem nieudanego zakupu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 187/14.
11. Nowicka-Skowron M., Lescro R. (eds.) (2008), *Enterprise, Logistics and Innovation in Knowledge Based Economy*, Haute Ecole „Blaise Pascal”, Arlon.
12. Piorunowska-Kokozsko J. (2014), *Efekt ROPO i jego wpływ na komunikację w sektorze e-commerce*, „Logistyka”, nr 3, s. 7278-7282.
13. Rutkowski K. (2002), *Logistyka on-line*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Skowron-Grabowska B., Synowiec M. (2013), *Determinanty zarządzania transportem w Polsce w latach 2008-2011*, [w:] Brendzel-Skowera K. (red), *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Innowacje. Kryzys. Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, t. 2.
15. Sobolewska S. (2016), *Opinie klientów jako czynnik wpływający na zaufanie do podmiotów branży e-handlu*, [w:] Gołębiowska E. (red.), *Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 10, cz. I, s. 127-141.
16. Stopczyński B. (2016), *Dywersyfikacja zachowań nabywców sklepów online w zależności od wieku klienta*, [w:] Krajewska-Nieckarz M., Piekarska A., Sołtys A. (red.), *W stronę różnorodności – nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 2, cz. III.

17. Taranko T. (2013), *Zmiany w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 2-7.
18. Wolny R. (2015), *Efekt ROPO w procesie zakupu usług konsumentów z Niemiec*, „Marketing i Rynek”, nr 8 (CD), s. 849-859.
19. Wolny R. (2016), *Efekt ROPO w procesie zakupu usług polskich konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 302, s. 123-137.

## **OPTIMIZATION OF CONSUMER DECISIONS AND FORECASTING AND ANALYSIS OF THEIR BEHAVIOR ON THE MODERN MARKET**

**Abstract:** The article presents the behavior of customers in the current market situation to make the best consumer decisions. After analyzing the collected data, a forecast of future consumer behavior was made. The main aim of the article is to analyze consumer behavior during and after the pandemic. The changes that took place due to the need to comply with the restrictions related to the COVID-19 pandemic changed the economy in every aspect. Shopping in a traditional form has become a significant problem, therefore modern companies and customers have been forced to look for alternative solutions. Shopping through websites has become the most advantageous solution. More and more consumers decide to make purchases and book services remotely, which is why the number of stores offering this form of shopping is growing.

**Keywords:** enterprises, consumers, coronavirus, purchases

## Rozdział 9

# EKSPLIKACJA WSPÓŁCZESNYCH TRENDÓW W MARKETINGU A PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Anna Zelga-Szmidla<sup>12</sup>

**Streszczenie:** Świat marketingu ulega ciągłej modyfikacji. Sprzyja temu zjawisku funkcjonowanie i rozwój mediów społecznościowych czy nowych techniki reklamy, jak również analiza odbiorców czy sytuacja związana z pandemią. Współczesny marketing i trendy mogą stać się inspiracją dla nowych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami. Impulsem do opracowania studium zagadnienia stało się ujawnienie trendów w marketingu: tzw. ruchu LOHAS (*lifestyle of health and sustainability*), programów *Employee Advocacy* oraz działań online i nowej ścieżki zakupowej klienta. Autorka postanowiła sprawdzić, jak wygląda postrzeganie i zastosowanie trzech trendów na konkretnych przykładach przedsiębiorstw z branży spożywczej. Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem musi się opierać na uzyskaniu efektów ekonomicznych i społecznych. Realizowanie działalności gospodarczej powinno odbywać się zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Celem opracowania jest określenie na wybranym przykładzie, jak branża spożywcza odnosi się do nowych trendów w marketingu, oraz jakie to za sobą niesie korzyści – zwłaszcza dla otoczenia. Analizy przeprowadzone zostały na podstawie rozmów telefonicznych z przedstawicielami kadry kierowniczej badanych zakładów oraz na bazie dostępnej literatury branżowej i danych z GPW, GUS, ARP. Metoda jakościowa nie określa parametrów liczbowych, natomiast w opisowy sposób charakteryzuje badane zjawisko trendów. Zdaniem autorki jest dobrą metodą analizy i omówienia autentycznych sytuacji gospodarczych, która jednocześnie uczy podejmowania właściwych decyzji w konkretnych przedsiębiorstwach czy branżach. Należy zwrócić uwagę, iż branża spożywcza należy do jednych z najlepiej rozwijających się gałęzi przemysłu, co wskazywałoby na szybkie reagowanie na nowe trendy. Obecnie konsument chce być na bieżąco informowany o sprawach, które go interesują. Kupując produkt, klient chce wiedzieć, na jaki cel przeznaczana jest część środków, jeśli są.

**Słowa kluczowe:** trend, trendy w marketingu, zarządzanie

## Wprowadzenie

Trend występuje jako proces zmiany. Vejлгаard (2008, s. 9) ujmuje go w trzech perspektywach: socjologicznej, psychologicznej i ekonomicznej. Trend utożsamiany jest jako zmiana pomiędzy tym, co było, a tym, co będzie. Termin odgrywa istotną rolę przy diagnozowaniu zmian cen w zależności do tego, jak kształtowały się one w przeszłości. W praktyce ujawniają się 3 typy trendów: trend wzrostowy, spadkowy oraz boczny, często określane jako horyzontalny. Ze względu na czas trwania możemy wyodrębnić trend krótkoterminowy i długoterminowy (Tkaczyk 2012, s. 126-134). Z analizy literatury tematu wynika, iż kształtowanie trendów uzależnione jest od takich czynników jak: decyzje rządów poszczególnych państw, transakcje między-

---

<sup>12</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

narodowe (globalny trend), transakcje pieniężne oraz popyt i podaż. Charakter ekonomiczny trendów kształtowany jest przez pieniądź, natomiast pozaekonomiczny poprzez czas. Trendy ekonomiczne są odzwierciedleniem zachowań ekonomicznych. Motorem takich zachowań są potrzeby, ponieważ to one oddziałują na postępowanie człowieka, również na rynku. Pomagają w planowaniu scenariusza przyszłych zdarzeń w analizowanym otoczeniu. Marczak (2016) wymienia teorię kontrariańską (*contrarian theory*), zakładającą, że jeżeli trend „porywa przeważającą większość populacji, to większość ta jest w błędzie”. O trendach w marketingu w literaturze pisze m.in. Wiktor (2013); Królewski, Sala (2014); Stępowski (2016) oraz liczna grupa praktyków związanych z działaniami marketingu przedsiębiorstw.

Sytuacja związana z pandemią zmieniła zachowania zakupowe, odmieniła podejście do wielu aspektów. Nadchodzący czas będzie zdecydowanie trudniejszy i bardziej skomplikowany. W rozdziale rozważone zostaną trzy trendy marketingowe: tzw. Ruch LOHAS (*lifestyle of health and sustainability*), programy *Employee Advocacy* oraz działania online i nowa ścieżka zakupowa klienta. Poddane analizie trendy wpisują się w tzw. E-marketing, polegający na podejmowaniu działań przez przedsiębiorstwa za pośrednictwem Internetu, zmierzających do promowania (komunikowania), sprzedawania produktów i usług czy budowania relacji z klientem (Królewski, Sala 2014, s. 16).

## 9.1. Charakterystyka trzech trendów poddanych analizie

Ruch LOHAS po raz pierwszy został opisany w pozycji „The Cultural Creatives. How 50 milion people are changing the world” (Ray, Anderson 2001). W Europie najbardziej rozwinął się w Niemczech i krajach skandynawskich. W Polsce również ruch ten zaczyna mieć swoich zwolenników. Konsumenci zainteresowani są „byciem bardziej ekologicznymi”, a tzw. powrót do natury staje się powszechnie akceptowany. Dowodzą tego badania Instytutu Gallupa, według których 94% ankietowanych konsumentów zadeklarowało, że preferuje korzystanie z usług czy produktów tych firm, które dbają o środowisko naturalne. Grupa ta tworzy coraz większy popyt, zwłaszcza w USA, gdzie mianem LOHAS określa się już niemal jedną trzecią konsumentów. Bazując na powyższej publikacji, wymienić można takie elementy jak np. bycie ekologicznym, powrót do korzeni i offline oraz docenianie wyjątkowości chwili. Kupujący zwracają uwagę na to, by nabywać produkty, które odzwierciedlają wartość związaną z recyklingiem i zmniejszoną produkcją odpadów, w tym również z emisją globalnych zanieczyszczeń środowiska. Interesują się, czy producenci kierują się powyższymi przesłankami również na etapie projektowania produktu czy usługi. Troska o naturalne środowisko została przekształcona w koncepcję tzw. zielonego marketingu, w obrębie którego promuje się produkty ekologiczne. Firmy dostrzegły, iż klienci są skłonni zapłacić więcej za „zielone produkty” i wybierać dobra oferowane przez firmy angażujące się w ochronę środowiska (Sienkowska 2013, s. 38-40). Nurt LOHAS w aktualnej sytuacji staje się znakomitą przesłanką,



która może zostać wykorzystana do przyciągnięcia świadomego ekologicznie konsumenta. Firmy mogą wykorzystać np. zaangażowanie na forach, popieranie marki (prosumeryzm), *crowdsourcing*, *open innovations*. Styl życia ludzi określanych jako "Lahosi" staje się sposobem na życie zgodnym z założeniami ruchu LOHAS. Zagadnienie ruchu LOHAS poruszane jest przez takich badaczy jak m.in. Pittner (2014); Errichiello, Zschiesche (2022); Köhn-Ladenburger (2013); Helmke i in.. (2016) czy Weissinger (2020), którzy w swoich badaniach analizują ruch LOHAS, a komunikację online – na podstawie analizy trendów w handlu żywnością.

Drugim trendem marketingowym jest program *Employee Advocacy*, czyli reprezentowanie marki, ale również budowanie jej wizerunku poprzez pracownika firmy. Bardzo często taki pracownik staje się poniekąd ambasadorem firmy. Istotny jest fakt, iż pracownik ten powinien mieć stworzone odpowiednie warunki, aby mógł się w pełni realizować. Podstawowym sposobem komunikowania w tym programie są m.in. media społecznościowe. *Employee Advocacy* ma zastosowanie również w przypadku sprzedaży oraz rekrutacji. Opierając się na sprawnym marketingu, wskazać można sytuacje, w jakich zaobserwowano ten kierunek, np.:

- treści z profili osobowych mają wpływ o 8 razy lepszy na zasięgi niż te ze stron internetowych firm,
- przewiduje się, że do końca 2022 roku aż 82% kontaktów B2B z handlowcami może odbywać się poprzez social media,
- 76% osób darzy zaufaniem treści udostępniane przez swoich znajomych niż za pośrednictwem stron firmowych,
- 74% kupujących w sektorze B2B i 84% menedżerów C-level korzysta z mediów społecznościowych przy podejmowaniu decyzji o zakupie produktu, uznając, że podstawowy sposób dotarcia do klienta to social media,
- według raportu Nielsen (Gojtowska 2021) 85% absolwentów uznała właściwe traktowanie pracowników jako główne kryterium wyboru miejsca pracy.

Konstruując program *Employee Advocacy*, zdaniem Gojtowskiej (2021) należy zwrócić szczególną uwagę na trzy elementy, które zakładają, że program musi być strategiczny, długofalowy i dobrowolny.

Trzeci trend w marketingu to działania online i nowa ścieżka zakupowa klienta. Powyższy trend ma ścisłe powiązanie z procesem digitalizacji, który przyśpieszony został przez pandemię COVID-19. Specyficzna rzeczywistość, przed jaką stanął cały świat, wywołana wirusem, zrewidowała wiele strategii marketingowych firm i wymusiła skonstruowanie nowych. Zdaniem Brzezińskiego (2020, s. 9-14) obecna sytuacja odbiła się na każdej dziedzinie życia i spowodowała, iż nawet najbardziej wybredni klienci zmuszeni zostali do zmiany swoich zachowań. Pandemia osłabiła skuteczność działań marketingowych, co dla przedsiębiorstw oznaczało konieczność zmiany całych strategii marketingowych. Zdaniem Miecznikowskiego (2020) każde przedsiębiorstwo powinno zadbać o zoptymalizowanie strategii, a działania firm powinny uwzględniać następujące elementy:

- utrzymanie retencji oraz bazy stałych klientów,
- zwiększenie aktywności online,
- lepszy pomiar efektywności działań,
- skupienie się na właściwej konwersacji,
- dynamiczniejsze testowanie nowych rozwiązań czy wprowadzanych narzędzi.

W powyższy sposób marki będą łatwiej zaadaptowane do nowej rzeczywistości. Należy zatem zwrócić uwagę na zminimalizowanie odpływu klientów oraz pozyskiwanie nowych.

## 9.2. Charakterystyka zastosowania poddanych analizie trzech trendów dla branży spożywczej

System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem powinien uwzględniać najnowsze trendy, które w marketingu związane są z Internetem i rozwojem technologii cyfrowej (Stępowski 2016, s. 14). O zmieniającej się infrastrukturze komunikowania się przedsiębiorstw z rynkiem poprzez dynamiczne zmiany w technologii komunikacji społecznej pisze również Wiktor (2013, s. 8). Branża spożywcza, działając w określonym środowisku, musi odnosić się do nowych trendów w marketingu oraz sprawnie reagować na każdą zmianę. W opracowaniu wykorzystano dane statystyczne oraz informacje zaczerpnięte z rozmów telefonicznych z kadrą kierowniczą wybranych firm przemysłu spożywczego, zaliczanych do dużych i średnich przedsiębiorstw. Firmy te zajmują się produkcją lodów, słodczy, tłuszczów roślinnych, olejów jadalnych, produktów zbożowych, sosów oraz przetwórstwem owoców i warzyw. Większość zakładów posiada znane marki produktów oraz certyfikaty rolnictwa ekologicznego. Dane zostały ujęte w kwestionariuszu rozmowy telefonicznej, a następnie poddano je analizie i interpretacji. Powyższe narzędzie zostało zastosowane ze względu na pandemię COVID-19. Wywiad telefoniczny jest pośrednim pomiarem sondażowym (Kaczmarczyk 2002, s.131-133) i polega na przeprowadzeniu przez ankietera rozmowy z respondentem. W trakcie wywiadu wskazywano na znaczenie nowych trendów dla branży spożywczej oraz zaprezentowano stosowane praktyki w ramach analizowanych trendów. Ze względu na dobro przedsiębiorstw autorka podjęła decyzję o nieujawnianiu nazw firm, które wzięły udział w badaniu.

Rozmowy telefoniczne przeprowadzono w okresie od grudnia 2020 do stycznia 2021 r., co wpłynęło na analizę podjętych trendów. Przyjęto jakościowe podejście do badań. Czynnikiem, który odpowiedzialny był za wzrost (przed pandemią) produkcji przemysłu spożywczego w Polsce, był eksport wspomagany popytem wewnętrznym. Analizując okres członkostwa Polski w Unii Europejskiej, zauważyć można, iż jest to okres rozwoju handlu produktami rolno-spożywczymi na rynku wspólnotowym. Zmiany zostały zaobserwowane już w 2004 r., a obroty zmieniały się w kolejnych latach (z wyjątkiem 2009 r., gdzie mieliśmy do czynienia z kryzysem finansowym). Polski eksport odporny był na embargo wprowadzone przez Rosję. W 2019 r. wartość eksportu Polski wyniosła 31,8 mld euro, co stanowiło wzrost 6-krotny w stosunku do

2004 r. (Ambrozik 2020, s. 6). Pierwsze miesiące pandemii nie przyniosły znaczących zmian w dynamice handlu, ale zmieniły się uwarunkowania wymiany handlowej. Wymusiło to szereg pytań związanych z sektorem branży spożywczej. Pandemia negatywnie wpłynęła na popytową i podażową stronę rynku (Baldwin, Tomiura 2020, s. 59-71). Spadek popytu powiązany był z ograniczoną mobilnością konsumentów oraz wzrostem niepewności w związku z zagrożeniem przed zakażeniem się wirusem czy utratą pracy i problemami ze spłatą kredytów czy uzyskaniem nowych. Rynek żywności charakteryzuje się m.in. krótkim łańcuchem dostaw, ponieważ są to artykuły tzw. pierwszej potrzeby.

Rozpoznawalność trzech trendów wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw poddanych badaniom wystąpiła w 100% wskazań. Pojawiły się natomiast problemy w zakresie charakterystyki i właściwego dopasowania cech do określonego trendu. Kadra kierownicza dostrzega element trudnych i wymagających czasów, jakie nastąpiły, a także ma wiedzę co do tego, jakie powinny być właściwe reakcje po czasie częściowego zamknięcia gospodarki. Respondenci zwrócili szczególną uwagę na działania polegające na wzmożonej aktywności i rozwoju narzędzi online. W tabeli 9.1 autorka przedstawiła działania podejmowane w ramach realizowanych trendów.

**Tabela 9.1. Przykłady zastosowań analizowanych trendów w branży spożywczej**

<b>Ruchu LOHAS</b>	<b>Program Employee Advocacy</b>	<b>Działania online i nowa ścieżka zakupowa klienta</b>
recykling w zakresie opakowań, cykl życia produktów LCA ( <i>life cycle assessment</i> , cykl życia produktu), oznaczenie ekologiczne produktów, produkty ekologiczne, zdrowa żywność, postrzeganie jakości produktów, receptury, zwrócenie uwagi na zakup produktów z krótkim terminem przydatności („kupuj nie marnuj żywności”)	pracownicy jako ambasadorzy firmy czy konkretnych produktów w mediach społecznościowych (LinkedIn, GoldenLine), rola prywatnych portali dla firm zatrudniających	spotkania online z klientami, tworzenie mapy klientów, zakupy przez Internet z „dostawą na wycieraczkę” lub do odbioru osobistego w wyznaczonych miejscach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rozmów z kadrami kierowniczą

Kadry kierownicze badanych zakładów z branży spożywczej dostrzega znaczenie mediów społecznościowych, wskazując również możliwość budowania społeczności (wspólnoty) skupionej wokół marki lub grup produktów, co daje narzędzie marketingowe dla właścicieli marek (produktów). Ankietowani wskazywali na rosnącą rolę fanpage'ów. Nowe możliwości i narzędzia znacznie przewyższają tradycyjne instrumenty, do których zaliczyć można ulotkę, reklamę prasową, radiową, telewizyjną czy gazetki firmowe itp. Są ponadto tańsze, co w trudnych czasach jest istotnym elementem dla każdej branży. Według wypowiedzi kadry kierowniczej dbałość o środowisko naturalne wpisuje się w powszechny nurt zrównoważonego rozwoju. Wspomniano również o wdrożonych systemach zarządzania środowiskiem czy jakością oraz systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności HACCP (*hazard analysis and critical control points system*, system analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontroli). Natomiast strategia CSR (*corporate social responsibility*, społeczna

odpowiedzialność biznesu) zaczyna przynosić korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i ich otoczeniu. Wskazywano, iż zakłady branży spożywczej, które objęte zostały rozmową, wpisują się w nurt samodoskonalenia i jednocześnie w powyższe trendy. Zarządzający uczestniczący w badaniach podkreślali, iż zakłady funkcjonują przy zachowaniu równowagi pomiędzy wartościami społecznymi, ekonomicznymi oraz ekologicznymi. Kadra akcentowała, że trwałe i pozytywne zmiany postawy społeczeństwa wobec kluczowych problemów społecznych mają ścisły związek z działaniami marketingowymi przedsiębiorstwa. Zachowania prospołeczne, jak wskazują rozmówcy, to „dzisiejsza rzeczywistość”, aby komunikacja konsument-przedsiębiorstwo opierała się na równowadze. Konsumenci dostrzegają wszystkie działania przedsiębiorstw w ramach działań, które potrzebne są ogółowi. Przedsiębiorstwa, które działają w ramach trendów określanych jako marketing społeczny, rozpoznawalne są zwłaszcza wśród młodego pokolenia, o czym doskonale wiedzą menedżerowie odpowiedzialni za wizerunek firmy. Wymienione trzy trendy kadra wiąże bezpośrednio ze zwiększeniem sprzedaży. Podkreślano, iż warto zaangażować takich pracowników, którzy charakteryzują się „tym czymś, charyzmą”, a przede wszystkim doskonałą znajomością promowanego produktu i firmy, w jakiej pracują. Stosunkowo ciekawe wnioski zostały sformułowane przez kierownictwo jednego z zakładów, które dostrzega możliwości rozwoju swojej działalności z wykorzystaniem Instagrama. Znając preferencje swoich klientów, zakład chciałby wykorzystać powyższy fotograficzny serwis społecznościowy jako narzędzie do promowania swoich produktów. Podobne działania zostały opisali również Hee-Min i in. (2021), którzy wskazują na ogromną rolę wizerunku w odróżnieniu od reklamy opartej jedynie na tekście.

Przedstawione wyniki badań autorki nie wskazują jednoznacznie, że wybrane trendy są znane uczestnikom badań. Wynika z nich raczej to, że trendy te wymagają głębszego rozpoznania i analizy w powyższej branży. Wnioski z badań mogą być podstawą do dalszej analizy, jak również poddania badaniom pracowników, którzy np. zostali zaangażowani w tematykę Employee Advocacy. Autorka badań sugeruje nawet, by objąć nimi klientów powyższych zakładów.

## Podsumowanie

Reasumując, pandemia COVID-19, cytując za Brzezińskim (2020), prowadzi nieodłącznie do końca epoki globalizacji związanej m.in. z mobilnością czy umiędzynarodowieniem. Okres lockdownu i czasowe ograniczenie prowadzenia działalności gospodarczej w dotychczasowy sposób spowodował spowolnienie dynamiki handlu w przemyśle spożywczym. W związku z tym przedsiębiorstwa musiały poszukiwać nowych rozwiązań, aby podjąć działania w nowej rzeczywistości. Stępowski (2016, s. 14) współczesny marketing wiąże z następującymi narzędziami bezpośrednio związanymi z Internetem i zalicza do nich: kontent (czyli tworzenie wartości treści), wykorzystanie wideo, narzędzia związane z wyszukiwarkami (SEO i SEM), narzędzia mobilne (marketing mobilny), *big date* (czyli analiza i wykorzystanie urządzeń

podłączonych do Internetu), personalizacja (lepsze targetowanie), komunikatory marketingowe (przygotowane z myślą o indywidualnych potrzebach odbiorcy. Denning (2014) zaznacza, iż firmy zaczynają dostrzegać zmiany i biorą pod uwagę, że muszą dostosowywać się do pokolenia wchodzącego na rynek. Ponownie koncentrują swoje praktyki biznesowe na zarządzaniu każdym aspektem łańcucha wartości swoich klientów. Stosowanie m.in. Internetu, szczególnie w czasie pandemii, to idealne narzędzie w komunikacji, które zdaniem praktyków stanie się coraz powszechniejsze i nieodzowne. McCrindle i Fell (2020) analizują pokolenie X i Y pod wieloma aspektami i zaznaczają, iż śledzenie trendów w zakresie adaptacji zachowań zakupowych pokrywa się z informacjami uzyskanymi w drodze wywiadu telefonicznego. Ankietowani wskazują na znaczenie cech swoich klientów ze wspomnianych grup. Wnioski Lissitsa i Kol (2016) pokrywają się z informacjami uzyskanymi w wywiadzie, że widoczna jest segmentacja rynku ze względu na kohorty pokoleniowe, a motywowanie konsumentów powinno wynikać z wartości i przekonań, jakimi się oni kierują. Ww. autorzy wskazują na konieczność indywidualnego podejścia do danej grupy wiekowej, a to pokryło się w 50% wyników badań związanych z trzema trendami. Komunikacja i trendy w marketingu wymagają uwzględnienia aspektów z różnych płaszczyzn i rozszerzenia zrównoważonej konsumpcji, która staje się już bardzo ważna, a w powiązaniu z tendencją wzrostu odegra jeszcze większą rolę. Przeprowadzone badania jakościowe mogłyby stać się wstępem do badań ilościowych, które mogą określić dynamikę zjawisk związanych z analizowanymi trendami. Badania należałoby również poszerzyć o analizę z podziałem na pokolenia.

## Literatura

1. Ambrozik Ł. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na handel rolno-spożywczy Polski: pierwsze doświadczenia*, [w:] „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego”, t. 20(35), nr 4, s. 5-17.
2. Baldwin R., di Mauro B.W. (red.) (2020), *Economics in the Time of COVID-19*, CERP Press, London.
3. Baldwin R., Tomiura E. (2020), *Thinking ahead about the trade impact of COVID-19*, [w:] Baldwin R., di Mauro B.W. (red.), *Economics in the Time of COVID-19*, CERP Press, London, s. 59-71.
4. Brzeziński S. (2020), *Marketing jako proces tworzenia wartości w dobie pandemii COVID-19*, [w:] „Przegląd Organizacyjny”, nr 6, s. 9-14.
5. Denning S. (2014), *An economy of access of opening for business: Five strategies for success*, “Strategy & Leadership”, nr 42(4), s.14-21.
6. Errichello O., Zschiesche A. (2022), *Green Branding. Basics, success factors and instruments for sustainable brand and innovation management*, Springer, Wiesbaden.
7. Gojtowska M. (2021), *Jak zbudować program Employee Advocacy?*, <https://gojtowska.com/2021/02/18/jak-zbudowac-program-employee-advocacy/> (dostęp: 20.05.2021).
8. Hee-Min L., Jee-Won K., Young N. (2021), *Instagram Users' Information Acceptance Process for Food-Content*, “Sustainability”, nr 13(5).
9. Helmke S., Scherberich J.U., Uebel M. (2016), *LOHAS-Marketing. Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele*, Springer Gabler, Wiesbaden.

10. Kaczmarczyk S. (2002), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Köhn-Ladenburger C. (2013), *Marketing für LOHAS. Kommunikationskonzepte für anspruchsvolle Kunden*, Springer Gabler, Wiesbaden.
12. Królewski J., Sala P. (red.) (2014), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Lissitsa S., Kol O. (2016), *Generation X vs. Generation Y. A decade of online shopping*, "Journal of Retailing and Consumer Services", nr 31, s. 304-312.
14. Marczak K. (2016), *Trendy. Skąd się biorą i dokąd prowadzą?*, <https://racjonalista.tv/trendy-skad-sie-biora-i-dokad-prowadza/> (dostęp: 10.05.2021).
15. McCrindle M., Fell A. (2020), *Understanding The impact of COVID-19 on the emerging generations*, <https://mccrindle.com.au/resource/report/understanding-the-impact-of-covid-19-on-the-emerging-generations/> (dostęp: 20.05.2021).
16. Miecznikowski G. (2020), *Działania marketingowe na cyfrowym detoksie*, <https://sm-manajer.pl/artikul/dzialania-marketingowe-na-cyfrowym-detoksie> (dostęp: 10.05.2021).
17. Pittner M. (2014). *Strategische Kommunikation für LOHAS. Nachhaltigkeitsorientierte Dialoggruppen im Lebensmitteleinzelhandel*, Springer Gabler, Wiesbaden.
18. Ray P.H., Anderson S.R. (2001), *The Cultural Creative. How 50 milion people are changing the world*, Three Rivers Press, Nowy Jork.
19. Sieńkowska E. (2013), *Zielony marketing na zielonym świetle*, [w:] „Marketing w Praktyce”, nr 2, s. 38-40.
20. Stępowski R. (2016), *Komunikacja marketingowa 2030. Technologiczna rewolucja i mentalna ewolucja*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin.
21. Tkaczyk J. (2012), *Konsumpcja i konsument – nowe trendy*, „Handel Wewnętrzny”, maj-czerwiec, s. 126-134.
22. Vejlgard H. (2008), *Anatomy of a trend*, McGraw-Hill, Nowy Jork.
23. Wiktor J.W. (2013), *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Weissinger K. (2020), *Online-Kommunikation für Zielgruppen mit einem nachhaltigen Lebensstil Zielgruppenansprache am Beispiel der LOHAS im Lebensmitteleinzelhandel*, Springer Gabler, Wiesbaden.

## EXPLICATION OF MODERN TRENDS IN MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP

**Abstract:** The world of marketing is constantly changing. This phenomenon is favored by the functioning and development of social media or new advertising techniques, as well as the analysis of recipients or the situation related to the pandemic. Contemporary marketing and trends can become an inspiration for new challenges faced by enterprises. The stimulus for the study of the issue was the disclosure of trends in marketing: the so-called LOHAS (lifestyle of health and sustainability) movement, Employee Advocacy programs as well as online activities and a new customer purchasing path. The author decided to check what the perception and application of the three trends looks like on specific examples of a food industry company. Modern enterprise management must be based on achieving economic and social effects. Conducting business activities should be carried out in accordance with the principles of sustainable development. The aim of the study is to determine, on a selected example, how the food industry relates to new trends in marketing, and what benefits it brings – especially for the environment. The analyzes were conducted on the basis of telephone conversations with representatives of the management staff of the surveyed companies and on the basis of available industry literature and data from the Warsaw Stock Exchange, GUS, ARP. The qualitative method does not define numerical parameters,

but describes the studied trend phenomenon in a descriptive way. According to the author, it is a good method of analyzing and discussing real economic situations, which also teaches how to make the right decisions in specific companies or industries. It should be noted that the food industry is one of the fastest developing industries, which would indicate a quick response to new trends. Currently, the consumer wants to be kept informed about matters that interest him. When the customers buying a product, they want to know for what purpose they spend their money on if there is a purpose

**Keywords:** trend, marketing trends, management