

**Zarządzanie  
odpowiedzialnym rozwojem  
przedsiębiorstwa**

*Management  
of responsible development of enterprise*



# Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa

*Management  
of responsible development of enterprise*

redakcja naukowa

**Andrzej Chodyński**



Kraków 2012

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:  
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:  
prof. dr hab. Marta Czyż

Tłumaczenie na język angielski:  
Marta Majdecka

Korekta:  
Kamila Zimnicka-Warchoł

Okładka:  
Joanna Sroka

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Kraków 2012

ISBN 978-83-7571-284-1

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:  
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
[www.ka.edu.pl](http://www.ka.edu.pl)

Wydawca:  
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM  
Kraków 2012

Sprzedaż prowadzi:  
Księgarnia u Frycza  
Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1  
30-705 Kraków  
tel./faks: (12) 252 45 93  
e-mail: [ksiegarnia@kte.pl](mailto:ksiegarnia@kte.pl)

DTP:  
Joanna Sroka

Druk i oprawa:  
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

# Spis treści

## (Contents)

Wprowadzenie (*Introduction*) (Andrzej Chodyński) .....7

### **Andrzej Chodyński, Wojciech Huszlak**

Fulfilment of social needs as a manifestation  
of corporate flexibility  
(*Realizacja potrzeb społecznych  
jako przejaw elastyczności przedsiębiorstwa*)..... 11

### **Marian Huczek**

Rola przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym regionu  
(*The role of enterprises in economic development  
of the region*) ..... 31

### **Anna Piziak-Rapacz**

Wpływ otoczenia politycznego na zarządzanie proekologiczne  
przedsiębiorstw energetycznych w Polsce  
(*The influence of political environment on pro ecological  
management of the companies in Poland*)..... 59

### **Andrzej Chodyński**

Sieciowość w koncepcjach biznesu –  
aspekty społeczne i ekologiczne  
(*Networks in business  
concepts – social and ecological aspects*)..... 83

**Wojciech Huszlak**

General and sector standards for social and ecological reporting  
(*Ogólne i sektorowe standardy raportowania społecznego  
i ekologicznego*).....111

**Janusz Ziarko**

Teoria aktora sieci w zarządzaniu bezpieczeństwem  
na stanowisku pracy  
(*Actor-network theory in workplace  
safety management*) .....131

Noty o autorach (*Notes about authors*).....153

## Wprowadzenie (Introduction)

Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa dotyczy realizacji określonych celów organizacji na wszystkich etapach jej rozwoju z odpowiednim wykorzystaniem zasobów. Pojęcie rozwoju często jest postrzegane jako następujące po sobie zmiany, głównie o charakterze jakościowym. Rozwój związany jest ze zmianami struktur organizacyjnych, czemu zwykle towarzyszą działania związane z orientacją procesową. Rozwój może wykorzystywać zachowania przedsiębiorcze. Niejednokrotnie prowadzi do głębokich przeobrażeń o charakterze kapitałowym, czego przykładem jest realizacja na przykład fuzji i przejęć. Pojęcie rozwoju odpowiedzialnego można rozumieć jako zmiany dokonywane z jednoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych we wzajemnej ich interakcji. Takie podejście traktuje przedsiębiorstwo jako podmiot, który nie tylko realizuje działania wymagane przez społeczeństwo w zakresie ekonomicznym i prawnym, a odnosi się do podmiotu realizującego dobrowolne działania na rzecz społeczeństwa. Wiąże się z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, realizowanej z uwzględnieniem oddziaływania wszystkich interesariuszy. Obejmuje ona równowagę wkładu, ale i oczekiwań interesariuszy. Odpowiedzialny rozwój wiąże się z legitymizacją przedsiębiorstwa wobec interesariuszy.

Przedsiębiorstwo realizuje ścieżkę rozwojową, akcentując konieczność osiągnięcia swoich celów z różnym natężeniem, w zależności od etapu swojego rozwoju. Jednak wykonywane działania uwzględniają konieczność budowy przewagi konkurencyjnej i zdobywania mocnej pozycji konkurencyjnej. Odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstwa uwzględnia poglądy, wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw na globalnym rynku: założenia rozwoju zrównoważonego czy rozpatrywanie funkcjonowania przedsiębiorstwa w nawiązaniu do koncepcji społeczeństwa obywatelskiego. Takie podejście, o charakterze globalnym, przenosi się na działania o charakterze regionalnym i lokalnym. Mając na uwadze wymienione uwarunkowania, przedsiębiorstwa powinny w ramach swojego rozwoju wykorzystywać współczesne paradygmaty zarządzania związane m.in. z tworzeniem układów sieciowych oraz organizacyjnym uczeniem się. Rozwój przedsiębiorstwa

pociąga za sobą zmiany w realizowanych modelach biznesu. Modele te mogą podkreślać konieczność równoczesnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (koncepcja *sustainability*). Realizacja rozwoju odpowiedzialnego powinna opierać się na odpowiedniej kulturze organizacyjnej. Często wymaga zmian kultury organizacyjnej, co jest jednak procesem trudnym i z reguły długotrwałym.

Podstawę rozwoju przedsiębiorstwa stanowią jego kompetencje. Problematyka kompetencji podmiotu gospodarczego jest szeroko opisywana w literaturze przedmiotu, w szczególności w nawiązaniu do tak zwanej szkoły zasobowej. Jednym z ważniejszych problemów podejmowanych w rozważaniach o kompetencjach przedsiębiorstw jest możliwość budowy tych kompetencji w oparciu o kompetencje pracownicze i menadżerskie. Realizacja odpowiedzialnego rozwoju wymaga posiadania kompetencji o charakterze społecznym. Znajdują one odzwierciedlenie w działaniach korporacji na rynku globalnym, ale także w regionach ubogich, na przykład w krajach azjatyckich czy afrykańskich. Turbulentne zmiany występujące na rynkach wymagają od przedsiębiorstw, aby przystosowywały się do nich w sposób elastyczny. Elastyczność przedsiębiorstwa może się przejawiać m.in. przekształceniami dotyczącymi struktur organizacyjnych, procesów, produktów i powiązań międzyorganizacyjnych, w tym sieciowych, a także sposobami wykorzystania zasobów.

W rozdziale przygotowanym przez A. Chodyńskiego i W. Huszlaka autorzy uzasadniają pogląd, że kompetencje społeczne są przejawem elastyczności przedsiębiorstwa. Autorzy określają pojęcie elastyczności przedsiębiorstwa oraz jej przejawy. Zwracają uwagę na ważność relacji z interesariuszami dla zapewnienia elastyczności społecznej. Podkreślają znaczenie praktycznej realizacji orientacji społecznej, wykorzystując koncepcję CSR. Określają stopnie zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa, od działalności dobroczynnej, poprzez działania marketingu społecznie zaangażowanego (*cause related marketing*), realizację założeń CSR, odpowiedzialne inwestowanie na rzecz głównie partnerstwa ze społecznością lokalną, budowę przedsiębiorstwa jako „obywatelsko zaangażowanego” (*corporate citizenship*), na przedsiębiorstwie społecznym (*social enterprise*) kończąc.

W ujęciu strategicznym rozwój przedsiębiorstwa powinien uwzględniać aspekty globalne i regionalne. W przypadku korporacji przyjęta strategia rozwojowa powinna odnosić się do zjawisk związanych z internacjonalizacją podmiotów gospodarczych, ale także uwzględniać aspekty regionalne i lokalne. Rozwój przedsiębiorstw, także małych i średnich, powinien rozpatrywać zatem problematykę swojego rozwoju, nawiązując do strategii rozwoju regionalnego i lokalnego. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwo może być inspiratorem przeobrażeń na poziomie regionalnym i lokalnym. Chyba najbardziej znaną koncepcją związaną z odpowiedzialnym rozwojem na obu tych poziomach, uwzględniającą aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne jest rozwój zrów-



noważony. Realizacja tej koncepcji wiąże się również z podejmowaniem działań przedsiębiorczych dotyczących tych trzech wymienionych aspektów. W ten sposób odpowiedzialny rozwój regionu i realizacja założeń rozwoju odpowiedzialnego przez przedsiębiorstwo mogą wpływać zarówno na budowę konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak i regionu. Do problematyki tej odnosi się M. Huczek. Wymieniony autor zwraca uwagę, że rozwój regionalny może być traktowany jako proces społeczny. Wskazuje na znaczenie czynnika ekologicznego w tym rozwoju. Podkreśla rolę sieci w rozwoju regionalnym, złożonych z różnego typu organizacji i tworzonego kapitału społecznego. Wskazuje na znaczenie przedsiębiorczości i innowacyjności w rozwoju regionalnym. Podkreśla, że przedsiębiorstwo jednocześnie bierze udział w rozwoju grupy przemysłowej, do której należy, technologii (związanej z branżą) i regionu. Pogląd ten jest dokumentowany na przykładzie przedsiębiorstw określonej branży.

Problematyka branżowa (sektorowa) jest prezentowana przez A. Piziak-Rapacz. Autorka odnosi się do sektora energetycznego. Jest on poddawany silnym wpływom regulacyjnym ze strony Unii Europejskiej (UE) ze względu na konieczność ograniczania emisji dwutlenku węgla. Oczywiście działania takie, zmierzające do zapobiegania nadmiernemu ociepleniu klimatu, mogą być traktowane jako odpowiedzialne, służące przyszłym pokoleniom. Oznacza to jednak, że odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstw energetycznych jest w znacznej mierze stymulowany przez interesariuszy instytucjonalnych, jakimi są odpowiednie instytucje UE i rządy poszczególnych krajów. Analizując tę problematykę w skali globalnej, warto podkreślić, że oddziaływania te nie są tak samo silne w różnych krajach. Fakt ten będzie wpływać na konkurencyjność poszczególnych podmiotów gospodarczych w sektorze energetyki i gospodarek poszczególnych krajów. A. Piziak-Rapacz wskazuje na specyfikę zarządzania przedsiębiorstwem energetycznym w związku z dużym wpływem decyzji dotyczących polityki ekologicznej Unii Europejskiej. Autorka zwraca uwagę na szczególną rolę otoczenia politycznego w planowaniu strategicznym przedsiębiorstw sektora energetyki. Wskazuje na elementy składowe tego otoczenia. Prezentuje działania polskich przedsiębiorstw energetycznych na tle problematyki bezpieczeństwa energetycznego Polski. Przedstawia i komentuje strategie polskich przedsiębiorstw energetycznych odnośnie do CSR.

W ramach rozwoju przedsiębiorstwo może dokonywać nie tylko przekształceń swoich struktur organizacyjnych, ale także zmieniają się powiązania podmiotu gospodarczego z innymi organizacjami w ramach układów sieciowych. Tworzone powiązania mogą uwzględniać wartości związane z realizacją założeń rozwoju odpowiedzialnego. W praktyce wykorzystać można złożenia CSR. Takie podejście prezentuje A. Chodyński. Autor odnosi się do roli CSR w tworzeniu modeli biznesu w ramach układów sieciowych. Wyniki badań sondażowych wśród studentów wskazują na w miarę równomierny wpływ poszczególnych interesariuszy na

realizację założeń CSR. Podkreśla się szczególną rolę kapitału społecznego i intelektualnego, ujmującego aspekty odpowiedzialności społecznej i ekologicznej w tworzeniu sieci. Autor proponuje typologię sieci z punktu widzenia wartości społecznych i ekologicznych.

Odpowiedzialne zachowania towarzyszące rozwojowi przedsiębiorstwa powinny być komunikowane interesariuszom. Dzięki temu mogą oni uzyskiwać niezbędne informacje, jako podstawę do wpływania na zachowania przedsiębiorstw. Mechanizm ten stanowi jedną z podstawowych dróg do legitymizacji działalności podmiotu gospodarczego w ramach jego rozwoju. Głównym problemem w komunikacji z interesariuszami jest jednak rzetelność przekazywanych informacji, przygotowywanych w oparciu o określone międzynarodowe standardy. Standardy te, wraz z opisem trudności przy ich jednolitym sporządzaniu i uwzględnieniu specyfiki sektorowej, prezentuje W. Husztrak. Autor wskazuje na silne i słabe strony standardów raportowania społecznego i ekologicznego.

Szczególną rolę w rozważaniach o wpływie interesariuszy na rozwój organizacji odgrywają interesariusze wewnętrzni, jakimi są pracownicy. Podkreśla się m.in. znaczenie zgodności wartości wyznawanych przez pracowników z wartościami zawartymi w kulturze organizacyjnej. Wartości te mogą wiązać się z założeniami odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa i dotyczą kwestii społecznych i ekologicznych. Aspekty społeczne mogą dotyczyć m.in. warunków pracy.

J. Ziarko prezentuje koncepcję hybrydyzacji stanowisk pracy. Stanowisko pracy – hybryda jest opisywane zarówno przez sferę relacji przyczynowo-skutkowych czy techniczno-użytkowych, ale także przez sferę społeczno-kulturową. Prezentowany jest przykład zapewnienia bezpieczeństwa na stanowisku pracy. Hybrydyzacja sytuacji pracy opisywana jest jako jednostkowe i zespołowe uczenie się. Temat jest interesujący także z punktu widzenia odpowiedzi na pytanie, jak stanowiska pracy traktowane jako aktanty–hybrydy będą zmieniać się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Na elementy składające się na stanowiska pracy wpływają bowiem, jak opisuje to autor rozdziału, zmieniające się czynniki osobowe i nieosobowe.

Prezentowana monografia nawiązuje do treści zawartych w dwóch pozycjach wydanych w roku 2011 przez Oficynę Wydawniczą AFM i Krakowską Akademię im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, mianowicie: *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów* oraz *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*.

Andrzej Chodyński

Andrzej Chodyński, Wojciech Huszlak

## Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate flexibility

(*Realizacja potrzeb społecznych jako przejaw elastyczności przedsiębiorstwa*)

### Introduction

Today, the company environment is characterized by high levels of volatility and complexity, described by I. Ansoff as turbulent. The result of environmental turbulence is a limited ability to anticipate and uncertainty about the functioning of an organization. Therefore, there is a need to seek solutions to overcome uncertainty and anticipate changes in the economic environment. An enterprise, in order to survive and thrive, must learn to adapt to the environment. The literature mentions creation of a new image of the enterprise – flexible, lean, intelligent, learning, and socially responsible<sup>1</sup>. J. Penc believes that an organization, in response to changes in the environment, should become flexible by introducing new organizational patterns for increasing the capacity to better service the market, as well as serving the environment, thus fulfilling the idea of social responsibility<sup>2</sup>. W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, and M. Wańtuchowicz define an enterprise which is able to continue its business even in a hyper-dynamic environment as *sustainable enterprise*. It is characterized by the capacity for continuous learning, adaptation and development, revitalization, reconstruction and reorientation to maintain lasting and distinctive market position, while balancing the interests of various groups<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> U. Golaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, p. 7.

<sup>2</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa 2000, p. 278–311.

<sup>3</sup> W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, pp. 26–27.

R.E. Freeman has identified different groups that have an impact on corporate performance, which he refers to as stakeholders. Those groups may have an impact on the organization and can cause imbalance.

Today's enterprises are increasingly oriented at fulfilling the needs of all stakeholders. This involves taking account of social needs to an increasingly greater extent. A phenomenon has even been observed that the economic dimension of the main objective has been reduced to an absolute minimum, and a social purpose is highlighted. The most advanced example would be a social enterprise. An enterprise which stresses the importance of social objectives, including a social enterprise, may be regarded as a response to the changing background conditions associated with change in the needs of different stakeholder groups, including those excluded from normal functioning in the market. A manifestation of this type of response may be a new type of flexibility associated with adapting to new social needs. To date, flexibility has not been widely considered from this point of view. Much work has been devoted in particular to flexibility associated with production systems.

This paper attempts to justify the view that the ability of an organisation to fulfil social needs is a sign of its flexibility.

## 1. Flexibility of an enterprise and social needs

Review of the concept of flexibility is contained in a publication by S. Kasiewicz et al.<sup>4</sup> The publication discusses concepts such as innovative flexibility, production system flexibility, personnel and product flexibility. The flexibility of a subject/object can be defined as the ability to respond to changes as well as to make changes. In some views, flexibility was associated with coping (by the organization) with changes in the environment, though with an emphasis on the fact that flexibility does not affect those changes. It meant that in this case we are dealing with attempts to respond to those changes. There are also views that indicate the possibility of taking actions to highlight the possibility of impacting on changes in the environment. That points to the existence of both internal and external flexibility. It is noted that flexibility can be strategic in nature, and may even affect the development of the organization. Flexibility is also discussed as an attribute or feature of the organization. In the aforementioned publication by S. Kasiewicz et al., when defining the concept of flexibility, the authors mentions that concepts similar to "flexibility" include *adaptiveness, responsiveness, resilience, openness, adjustment, elasticity, and agility*, which relates to the strategic level to a greater extent than flexibility. Agility of the organization is based on actions

<sup>4</sup> S. Kasiewicz, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa 2009, pp. 22–27, 117–144.

concerning the customer, making changes, and considering improvement through resource development and cooperation to permit competition. The sources of competitive advantage of an agile enterprise include not only fast responses to changes in the environment, continuity of the changes carried out, improving of the quality, and customer focus, but also, notably, concern for social needs<sup>5</sup>.

A manifestation of corporate flexibility in the global market is the shift from rigid organizational structures, through creating groups of companies, to links of network nature. Flexibility of the organization is also linked with the ability to adapt to the requirements of stakeholders, depending on geographical location. It should be taken into account that corporations operate in global markets, and the individual divisions (strategic business units) operate in different countries (with different operating costs), in different sectors, different government policies in different countries and different national cultures. Some of those cultures, such as the European Community or a network, can positively affect the flexibility of the enterprise<sup>6</sup>.

Flexibility may also be associated with a proactive attitude of the organization, which refers to taking responsibility for implementing entrepreneurial strategies, ideas, and experimentation. A manifestation of such proactive approach is the search for opportunities, introducing new products and brands, and eliminating activities that are in the stages of maturity or at the end of their life cycle<sup>7</sup>. Pro-activity is associated with actions that are faster than those of the competition. Pro-activity involves both activities aimed at creation of an environment for obtaining benefits and reactions to the behaviour of competitors. Its effects often include leading competitive position or promoting innovation. It manifests itself in being ahead of risks and change factors, actively seeking opportunities, creating unique solutions, actions aimed at seizing opportunities, and is associated with preventing problems<sup>8</sup>.

Flexibility of the organization is based on learning, imagination and control, while using multiple measures. Apart from the three other pillars, i.e. openness to future challenges, positive reinforcement of the participants of the organization (along with effective communication), and focus on fulfilling the purpose and mission, flexibility is decisive in an organization's success<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> E. Rzeszutek, *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [in:] *Zarządzanie wiedza istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, W. M. Grudzewski, J. Merski (eds.), Wydawnictwo WSE, Warszawa 2004, pp. 257–268.

<sup>6</sup> A. Chodyński, *Elastyczność przedsiębiorstwa na globalnym rynku – aspekty rozwojowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2006, nr 2, „Zarządzanie i Marketing”, pp. 9–13.

<sup>7</sup> A.H. Van de Ven, D.E. Pooley, R. Garud, S.Venkataraman, *The innovation journey*, Oxford University Press, New York 1999.

<sup>8</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, pp. 98–100, 166.

<sup>9</sup> P.C. Light, *The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results*, McGraw–Hill, New York 2005.

Flexibility can also be linked to contextual factors, related to the nature of governance in the organization. It involves a restriction of top-down control, introduction of innovative management methods, and consent to take risks. It is related to positive reinforcement. Flexibility in thinking and action can be manifested as an adaptation to changing conditions, adjusting to new situations, and lack of resistance to changes. Flexibility may involve focus on resources, including use of resources that are not under control, or earmarking of resources for the implementation of ideas and experimental activities. It is related to time management, which is spent on discussing problems or assessment of resources use. It may mean the ability to transform value chains and shortening of the response time to events<sup>10</sup>.

Flexibility management may mean implementation of activities that may take place in stages. It can also cover activities related to the pursuit of CSR. In our view, fulfilment of social needs can be achieved within the framework of the entrepreneurial approach. In this case, one can rely on pursuing a process involving implementation of a map for creating and developing organizational entrepreneurship. Such actions take place in several stages, namely: determination of the entrepreneurial orientation and mission, identifying the methods for measuring organizational entrepreneurship, taking managerial decisions and actions with regard to the measurement of entrepreneurship (i.e. entrepreneurial management), focusing on knowledge (including know-how) and technology, and relying on innovation, which is associated with thinking about the future of the organization (its revival and development)<sup>11</sup>.

Also, the experience of managing relationships between the company and stakeholders in solving social problems in the enterprise may be used. In such management, two stages can be distinguished<sup>12</sup>:

- Stage I – stakeholder analysis: the creation of social relationships with key stakeholders (order of procedure: mapping of stakeholder relationships, mapping of stakeholder agreements, identifications of stakeholders' expectations, identification of the type of power of stakeholders, constructing a matrix of the stakeholders' priorities, and, finally, monitoring of the stakeholders).
- Stage II – stages of development of social claims: implementation of a test for coherence between the stakeholders' expectations and the life cycle of social goals (order of procedure: changing the stakeholders' expectations arising from the way business operates, political actions by the stakeholders leading to the creation of a formal coalition, formulation of proposals for laws and regulations and implementation of laws by the enterprise, with state support).

---

<sup>10</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, pp. 123, 167, 230.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 21.

<sup>12</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, pp. 98–99.

## 2. Social orientation of the enterprise

R.W. Griffin identifies four approaches of an enterprise to social issues: obstructionist, defensive, accommodative, and proactive<sup>13</sup>. Another way of classification is presented by J.A. Stoner, R.E. Freeman, and D.R. Gilbert: attitudes may be reactive, defensive, and proactive<sup>14</sup>. Still another classification is given by G. Johnson and K. Scholes as they list ten attitudes, grouping them into four groups (types) of social attitudes of the enterprise. The first group includes enterprises focused on maximizing profits, which believe that social responsibility limits their freedom of operation; the group is represented mainly by the supporters of M. Friedman. The second group of enterprises takes into account the impact of stakeholders on profit in the long term. Social aspects, charitable activities or sponsorship is treated in terms of investment or spending on promotion – goodwill building. The third group of enterprises expresses commitment to all stakeholders, and takes into account their needs and interests in its business strategy. The fourth group includes organizations created to meet certain social needs, and financial benefits are not of key importance.

The social orientation of an enterprise can be analysed, taking into account the trends of CSR-related research, namely<sup>15</sup>:

- social responsibility considered as social commitment, assuming a close link between business and society. This means taking into account the expectations of the society as a whole, going beyond the purely economic aspects;
- social responsibility as an obligation to the stakeholders – at the same time, it is assumed that the accountability to the public is too broad (90s of the 20th century). It means putting emphasis on the subjective side. This approach allows to consider social responsibility as a management problem;
- social responsibility from an ethical perspective, the basis for which is not the desire to gain social legitimacy, fulfil obligations to society or stakeholders, but the value system contained in the organizational culture;
- social responsibility considered as a managerial process in the enterprise. Such management, focused on the results achieved (issues management) is associated with a systematic approach, through their identification, analysis of their impact on organizations, and implementation of strategies based on opportunities and threats.

M. Porter and M. Kramer formulate the concept of shared values (principle of shared value), going beyond the treatment of social responsibility as an internal pressure caused mainly. The concept relies on the creation of economic

<sup>13</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, pp. 122–124.

<sup>14</sup> J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, p. 117.

<sup>15</sup> I. Maignan, O.C. Ferrel, *Corporate social responsibility and marketing. An integrative framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, No. 1.

value, so that value to society also arises. It is an action broader than distribution of the already produced value. An example would be the action taken for the benefit of farmers in Côte d'Ivoire, which required initial investment, implementation of new purchasing practices and development of support clusters, but the benefits are greater than resulting fulfilment of the principle of fair trade. Fair trade in respect of purchases causes an increase in the share of profits which is directed to poor farmers by paying them higher prices.

It also recognizes the need to provide low-cost products for poor clients (such as cheap mobile phones as the basis for provision of mobile banking services to farmers in African countries). Possibilities of lowering prices by the suppliers are identified, due to an increase in volume, thus preventing marginalization of such suppliers. An example may be corporate collaboration with farmers – suppliers from the poor countries in Africa and Latin America: their training, bank guarantees, assistance in soil fertilization and storage of crops ensures good quality of the products, higher yields per hectare, and reduction of the negative impact on the environment, with the farmers' revenue being increased. In turn, cheaper location (including purchases on the local market, including in Africa) not only stimulates the local suppliers, but also, by reducing transport, causes a decrease in transportation costs and reduction in greenhouse gas emissions – carbon dioxide.

Provision of micro-loans and training of women in Indian villages in „straight to home” distribution not only allows them to create commercial opportunities but is also associated, through the provision of personal care products, with improvement of the health of the community<sup>16</sup>.

When analysing the social orientation of the enterprise, the objectives which the company plans to implement should be defined. The possibility of achieving those objectives is considered in conjunction with the imperative of operation, survival and development of the enterprise, which is efficiency. Efficiency is considered from the financial and technical viewpoint, but it may also relate to social efficiency (which may be related to the implementation of CSR) and environmental efficiency (eco-efficiency). Integrated efficiency of the enterprise is created by combining the overall economic efficiency with social and ecological efficiency<sup>17</sup>.

### 3. Social flexibility of the enterprise

In considering the issue of social flexibility as the ability to adapt to the needs, attention has to be paid to the issue of enterprise objectives. In the literature, there is an ongoing debate on the main objective of the enterprise. Analysis of enter-

<sup>16</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February, pp. 62–77.

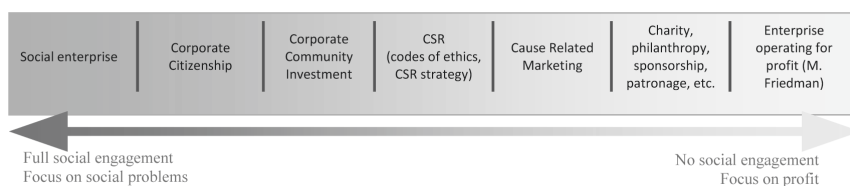
<sup>17</sup> A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, No. 4, pp. 3–7.



prise theories reveals a regularity involving the transition from the focus on the interests of one entity – the owner, through perception of the importance of the interests of managers, to the need to take into account the interests and needs of all stakeholder groups. In his publications, M. Friedman stresses that the primary purpose of a business is to maximize profits or market share: “There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game (...), engages in open and free competition without deception or fraud<sup>18</sup>”. This quote is known as the motto of the theory of shareholders. The views of M. Friedman and proponents of this theory point to an extreme approach to meeting social needs, thus establishing level “0” for social flexibility, meaning its complete absence (Figure 1).

In the literature, controversy continues as to whether the concept of shareholders is so extremely “anti-social”. J. Filek argues that granting the enterprise the freedom of establishment makes it necessary for the enterprise to comply with the law and respect the moral norms applicable in the society to the benefit of which the enterprise operates. “If in terms of freedom the enterprise is regarded as the subject of free elections, it may not cease to be regarded as such in terms of responsibility. (...) The right of free action entails commitment of the enterprise not only to act within the law, but also to respect the moral standards of the community, thus being responsible for any consequences of its activities as is the case with individuals”<sup>19</sup>. By adopting such an argument, the very fact of existence of an enterprise acting in accordance with the law should be regarded as socially responsible.

Figure 1. Degree of social engagement of the enterprise



Source: own study based on the relevant literature, cf. Aluchna, *Wyzwania dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie*, [in:] *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, M. Aluchna (ed.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, p. 40.

<sup>18</sup> M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993, s. 127–128, [in:] U. Golaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, p. 23.

<sup>19</sup> J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, p. 170.

### 3.1. Charitable activity

Today, charity is one of the most popular ways of enterprise engagement in the fulfilment of social needs. Manifestations of pro-social actions are different, but usually they include philanthropy/charitable activities, sponsorship, patronage, and the increasingly popular corporate volunteering.

Philanthropy means “reflex of the heart”, and its aim is not a desire to increase profit or improve the situation of the company in the market, which itself is the starting point for social marketing.<sup>20</sup> N. Bullain distinguishes philanthropy from charitable activities. Philanthropy is a conscious and systematic efforts to improve the living conditions in the community through financial support and being active in that community, it is “a planned effort to improve our society, to make this world a little better place in which to live”. Charity is casual, unplanned or incidental<sup>21</sup>. In practice, those terms are used interchangeably. The charitable activities of enterprises are dominated by general social objectives, there is no mutual benefit, and the company name is not exhibited. Philanthropic activities is increasingly seen as a prerequisite to improve business competitiveness and strengthen the brand, and it becomes a competitive differentiator among companies, merging with the core business. J. Adamczyk shows examples of ways and mechanisms for implementation of social action: creating your own foundation, setting up business associations, segregation of specialized units within the enterprise, and initiation of partner forums for social affairs<sup>22</sup>.

One of the manifestations of social involvement of companies is corporate volunteering. Corporate volunteering involves the engagement of company employees in community activities for third sector organizations. They provide various types of work for people in need, participate in activities of educational, sporting, and cultural nature, using their skills and abilities, and simultaneously developing in other areas. The employer (the company) supports the workers in those activities by e.g. delegating the employee during their working hours, and provides financial and logistical support<sup>23</sup>. In European countries, volunteering is focused mainly on culture and recreation (Europe 35.8%, Poland 49.3%), and to a lesser extent on social assistance, social services and health care (Europe 26.9%, Poland 24%) . On the other hand, in the United States, volunteering is focused mainly on social assistance, social services (36.7%), education (13.4%), and health (13.6%).

<sup>20</sup> M. Aluchna, *Wyzwania dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie*, [in:] *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, M. Aluchna (ed.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010, p. 40.

<sup>21</sup> N. Bullain, *Rzecz o cudach i błędach percepcji: lekcje „prawa jednego procenta” na Węgrzech*, [in:] *Współpraca obywatelskiego z administracją publiczną*, M. Rymśza (ed.), ISP, Warszawa 2004, p. 234 [in:] U. Golaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, p. 109.

<sup>22</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna ...*, p. 147.

<sup>23</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, p. 50.

This is due to differences in social systems, especially to the social security systems prevalent in Europe<sup>24</sup>.

In its essence, philanthropy is similar to patronage, because of the selflessness and altruistic motives for action in order to bring benefits to the beneficiaries.<sup>25</sup> Patrons usually support projects of cultural, scientific, and humanitarian nature, often anonymously, without seeking fame and popularity. In the case of enterprises, such actions may differ from the classic patronage due to their own objectives and economic benefits. It happens that enterprises actually publicize their activities to communicate that they are participating in the fulfilment of social needs. In those situations, such activities should be treated as sponsorship, which is another form of social engagement of companies. It differs from philanthropy and patronage in the sense that a sponsor seeks to gain publicity, popularity, prominence of its logo or name, and, therefore, its objective is to build corporate image and achieve economic effects. M. Grabowski defines sponsorship as a form of participation in the costs of a project for promotional purposes, involving the dissemination of the name or trade mark of the sponsor. A sponsor finances specific activities or entire events such as concerts or sports competitions, which directly or indirectly contributes to the achievement of the sponsor's marketing objectives<sup>26</sup>. Sponsorship is thus based on mutual benefits for both parties. Sponsorship usually involves:

- arts and culture – cultural institutions – theatres, museums, cinemas, including authors and artists, and events – exhibitions, festivals and concerts;
- social issues – supporting institutions such as orphanages, retirement homes, charity events such as providing extra food for children;
- ecology – nature conservation and environmental protection, educational campaigns;
- sport – events, teams or individual athletes;
- health care – hospitals, clinics, actions related to preventive examinations, education on health;
- education – schools and kindergartens, competitions;
- science – scientific research, publications, conferences, etc.

### 3.2. Cause Related Marketing

A manifestation of the growing intermingling of business and social life is *cause related marketing (CRM)*. The starting point for CRM activities is the desire to maximize profits or to improve the situation on the market. It is a commercial activity

<sup>24</sup> K. Banasiewicz, *Wolontariat korporacyjny jako jeden z przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [in:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (eds.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, p. 164.

<sup>25</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna...*, p. 158.

<sup>26</sup> M. Grabowski, *Sponsorowanie przez prowadzących działalność związaną z produktami (usługami) objętymi zakazem reklamy*, „Studia Prawnicze” 1995, z. 1–4, [in:] J. Adamczyk, *Spoleczna...*, p. 158.

carried out by a company that respects both the marketing goals and social needs<sup>27</sup>. CRM, by combining business operations with social campaigns, allows the creation of a product, service or company image, while bringing benefits to the supported cause or social organization. Cause related marketing improves the image of the company in the environment, contributes to increased customer confidence, resulting in an increase in sales or increased consumer loyalty to the company or brand. It is not only an important part of the social responsibility programme adopted by the company, but also an excellent tool to achieve greater profits in a purely economic sense. CRM uses various models of cooperation between the participants, the most popular of which is the inclusion of customers in the co-financing of specific NGOs through purchasing products of a company involved in the campaign. Often, elements of CRM are used in customer loyalty programmes<sup>28</sup>.

Pursuit of CRM involves creation of partnerships between the enterprise and NGOs (charitable organizations), which are often long-term, and such cooperation brings multilateral benefits<sup>29</sup>. This is known as the win-win strategy. B. Rok points to a number of advantages from both company perspective, such as increased customer loyalty, increased social awareness and motivation of employees, improved reputation and social image, and increased sales, on the one hand, and social perspective, on the other hand (NGOs effectively implement their statutory objectives, the level of commitment to the achievement of important social objectives is increasing, the organizations gain better social image, and thus are able to become more involved in other programmes)<sup>30</sup>.

### 3.3. Corporate Social Responsibility

Modern approach to the management of corporate social responsibility is based on the concept of mutual benefits to all stakeholders of the enterprise. There is a growing interest in products and services aimed at meeting social needs. The implication of those processes is the tendency to integrate social responsibility into the company's internal processes. According to J. Nakonieczna, social responsibility, in order to become effective, must be an integral part of the enterprise. If it is treated as a "foreign body", it will bring positive effects neither to the environment in which it operates, nor to the enterprise itself<sup>31</sup>. For some companies and business sectors, the distinction between what is being done for purely business reasons and what is a social investment or community involvement is becoming increasingly difficult.<sup>32</sup> This allows recognition of inter-enterprise instruments as determinants of

<sup>27</sup> J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, p. 72.

<sup>28</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie...*, pp. 112–114.

<sup>29</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna...*, pp. 130–131.

<sup>30</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny...*, p. 35.

<sup>31</sup> J. Nakonieczna, *Spoleczna...*, p. 87.

<sup>32</sup> B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, p. 59.

implementation of a social responsibility policy in the enterprise, and as the tools for its development in order to create social, environmental and economic value of the enterprise. One cannot treat the enterprise as socially responsible when the process of its management is no different from companies violating the principle of social responsibility<sup>33</sup>. Pro-social enterprise management policy requires consideration of social and environmental aspects in all areas of operation and building of an integrated enterprise management system that will facilitate their implementation in everyday business. A. Paliwoda-Matiolańska proposes that social, economic or ecological tasks are incorporated into the various functional departments (Human Resources, Finance, Marketing, Business, Operations/Production, Design/Engineering, etc.), and linked with corporate goals<sup>34</sup>.

When speaking about the inclusion of social involvement in the overall activities of the company, it is impossible not to mention the issue of creating a suitable organizational structure. It is necessary to determine who will be responsible for the collection of initiatives, for directing the activities, and for monitoring the results. It may be necessary to create a new department or position. Every action of the company should be scrutinized for effects as well as for costs. The results achieved should be verified with the beneficiaries of the relevant activities to see if they assess the benefits in a similar way. Conclusions will allow possible improvement of such actions in the future<sup>35</sup>.

The incorporation of corporate social responsibility policies into the enterprise's current operations facilitates responding to the needs and management of the stakeholders' expectations. The inclusion of social responsibility can take the form of component strategy or permeate all levels of management within the framework of a global strategy<sup>36</sup>.

Ethical levels have a significant impact on whether companies are able to act in a socially responsible way. Therefore, enterprises construct ethics programmes. They fulfil two main functions – internal – which involves making the employees aware of the company's ethical activities and showing them the targets and measures to pursue them, and external – which involves building and maintaining reputation among stakeholders. A. Lewicka-Strzalecka lists three elements that make up ethics programmes: a formalized code of ethics containing standards recognized by the company, training to familiarize the employees with those standards, and an ethics unit dedicated to monitoring and enhancing compliance with the ethical principles<sup>37</sup>.

---

<sup>33</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna...*, p. 88.

<sup>34</sup> *Ibidem*, pp. 111–112.

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 110.

<sup>36</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna...*, p. 144.

<sup>37</sup> A. Lewicka-Strzalecka, *Etyczne programy firm: teoria i praktyka*, [in:] *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, W. Gasparski (ed.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1999, pp. 161–171.

According to J. Penc, ethics programmes are focused on giving ethics the status of a strategic standard and they should not be viewed as a supplementary element in the conduct of business. Ethics programmes include, wither in their entirety or selectively, the following elements: identification of the organization's mission, definition of ethical and professional standards, development of a code of ethics, development of an ethics training programme, creation of an ethics position, promotion of ethical behaviour (publications, seminars), constant monitoring of compliance with ethical standards, an ethics audit, and periodic reviews of the code of ethics<sup>38</sup>.

### 3.4. Corporate Community Investment

Investments in the local community mentioned by B. Rok can be regarded as another level of community engagement. They are long-term activities undertaken in cooperation with the community to solve certain social problems, selected and recognized by the company management as essential to promotion of the long-term interests of the company and enhancing its reputation. Such activity does not have immediate effects in the form of financial gain, but it is profitable in the long run as it wins the favour of the social environment. In enterprises focused on long-term development, unplanned financial donations allocated to different unrelated projects are consciously abandoned and replaced with building of long-term strategies of social engagement (corporate community investment strategies), leading to a lasting partnership with selected organizations<sup>39</sup>. Community investment may thus be linked to social campaigns and social advertising. A social campaign is an action aimed at triggering socially desirable changes, attitudes or behaviours. The process of its implementation involves many stakeholders: businesses, media, community organizations, and public institutions. Public campaign uses various methods to reach addressees of the message or solve social problems. Those measures differ from cause related marketing in the sense that the only goal of the campaign is to draw attention to a social problem, drawing on the marketing experience of the company. A social campaign does not involve the selling of products or services of the participating entities, it is non-commercial<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> J. Penc, *Menedżer w działaniu*, C.H. Beck, Warszawa 2003, Vol. 1, p. 82.

<sup>39</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny...*, p. 48.

<sup>40</sup> U. Golaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie...*, pp. 108–115.

### 3.5. Corporate Citizenship

Social engagement is also related to the concept of corporate citizenship of the enterprise. The enterprise, being one of the participants in the community in which it operates, should function like a citizen – an active member of the community. This means participation in the community life by supporting charitable, educational, and cultural initiatives, and encouraging the employees to do the same. In literature, the concept of corporate citizenship is presented in different ways. In its narrowest meaning, it is limited to the implementation of philanthropic activities and volunteering in the community. In the broader meaning, the concept of corporate citizenship is treated on a par with corporate social responsibility (CSR) and is employed by many corporations such as ExxonMobil, Toyota, and Ford. The broadest approach gives corporate citizenship a wider meaning than CSR and recognizes it as the next higher level of responding to social needs<sup>41</sup>. U. Gołaszewska-Kaczan also recognizes corporate citizenship as the highest degree of social responsibility. Such an approach suggests that the enterprise is now assuming the role previously played by public authorities, i.e. responsibility for fulfilling social needs, which is a task formally belonging to the government<sup>42</sup>. Enterprises pursuing the image of corporate citizenship are characterized by awareness of the impact on the society in which they operate, and sensitivity to social problems, not necessarily only those that apply to them. Their activities should be transparent and possible to assess from the outside, which is reflected in social reports.

### 3.6. Social enterprise as the most advanced example of a community-engaged form of business

A social enterprise is characterized by the highest level of social engagement (cf. Figure 1). The concept of “social enterprise” combines two attributes: “entrepreneurship” and “community”. The “entrepreneurship” attribute suggests that it is an organization that runs a business, and so produces products or services, using materials and intellectual resources in ways that lead to economic surplus. The second attribute, “community”, indicates, on the one hand, that the basic resources used by the enterprise are built on social capital, shaped within a particular community, and, on the other hand, points to its mission – operation of the company is focused on social inclusion across the local community, or its main purpose is to prevent social exclusion through professional and economic inclusiveness. A social

<sup>41</sup> D. Matten, A. Crane, *Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 1, 166–179.

<sup>42</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie...*, p. 100.

enterprise is part of the market economy, and its uniqueness lies in the fact that its mission and goals are located outside the market. It participates in the market economy, but according to specific rules, which makes it different from a private enterprise. A social enterprise not only creates additional supply of goods and services, but also additional market demand on the part of its employees. Combining social enterprise with the local social capital means, in practice, the participation of several partners (multi-stakeholder), such as social entrepreneurs, employees, volunteers, users, civil society organizations, and local public institutions. Ownership relations between those partners are less important, while more significance is given to the functional relationships, associated with the social role played, not with ownership. Its innovation and adaptability comes especially from the possibility of reasonably flexible choosing of the forms of partnership between stakeholders. In the case of a social enterprise, we are dealing with a different management culture than in the case of a private company, it is based on partnership and participation rather than leadership and subordination. A social enterprise is a connection between the third sector and the private sector, thus becoming one of the important institutional ties between civil society and a market economy<sup>43</sup>.

The literature cites a number of definitions of social enterprise. The idea of social enterprise is conceptualized differently in Europe and the US. In Europe, there are two approaches (with several variants) to the social enterprise. The first approach emphasizes the social initiatives of companies that seek to give a more social dimension to their commercial activities. The second approach narrows the definition of social enterprise to enterprises that exist within the third sector, which also includes social cooperatives<sup>44</sup>. This concept of social enterprise is proposed by the EMES network (The Emergence of Social Enterprise in Europe), which brings together researchers and scientists. The outcome of their research is a model of an “ideal type” of social enterprises. The definition of “ideal-type social enterprise” has three characteristics: multiple goals, multiple stakeholders, and diversity of funding sources, consists of four economic criteria and five social criteria. According to the EMES, an “ideal-type social enterprise” should<sup>45</sup>:

- be a continuous activity – producing and selling goods and/or services;
- have a high degree of autonomy;
- assume a significant level of economic risk;
- have a minimum amount of paid work;
- aim to benefit the community;
- be an initiative launched by a group of citizens;

<sup>43</sup> J. Defourny, *Introduction: From Third Sector to Social Enterprise* [in:] *The Emergence of Social Enterprises*, C. Borzaga, J. Defourny (eds.), Routledge, London–New York 2001.

<sup>44</sup> J.A. Kerlin, *Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences*, „Voluntas” 2006, Vol. 17(3), p. 249.

<sup>45</sup> J. Defourny, *Introduction: From Third Sector to Social Enterprise* [in:] *The Emergence of Social Enterprises*, op. cit., pp. 16–18.



- have a decision-making power not based on capital;
- have a participatory nature, which involves the various parties affected by the activity;
- limit profit distribution.

Another attempt at defining social enterprise is the proposal of the British government, according to which “a social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners<sup>46</sup>”.

B. Jamka defines a social enterprise as one that, in carrying out economic activities<sup>47</sup>:

- sets strictly social objectives and is not driven by the need to maximize profits for the owners (shareholders), and reinvestment of surplus is associated with achieving those goals. Investing concerns the enterprise’s activities or the community;
- it is assumed that the measure of success is solving a social problem; the effects are often seen primarily in the immediate environment of the enterprise. The paradox is that collapse of such an enterprise could solve problems.

In the United States, a much broader concept of social enterprise is used. Its ability to generate income is emphasized more than anywhere else. Such a perception of social enterprise is shared by both practitioners and theorists. In the scientific circles, social enterprises include for-profit organizations that engage in social initiatives (as part of charity activities and corporate social responsibility), through enterprises that combine the pursuit of profit and social goals (hybrids), to non-profit organizations which are established to support the implementation of their mission (social goal-oriented organizations). Outside the academic circles, the activity of social enterprises focuses primarily on generating revenue by non-profit organizations (especially organizations exempt from income tax). Some business schools and social enterprise advisers focus exclusively on non-commercial activities. To distinguish a non-profit-oriented social enterprise (the definition used in the academic environment includes social initiatives implemented as part of commercial activity), the following terms are used: non-profit social enterprise, non-profit enterprise, non-profit venture, or enterprising non-profits<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> J. Hausner, N. Laurisz, *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [in:] *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, J. Hausner (ed.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, p. 13.

<sup>47</sup> B. Jamka, *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, Vol. 3 (141), pp. 17–32.

<sup>48</sup> J. Kerlin, *Social...*, p. 249.

Social enterprises are engaged in operations in many areas. J. Wygnański lists the following<sup>49</sup>:

- Inclusion in the labour market and prevention of social exclusion. Pro-employment social enterprises addresses its activities to many different groups of people (beneficiaries), including: young people (from groups especially vulnerable to problems in the labour market, such former wards of children's homes), people caring for children or other dependants (e.g. chronically ill family members), former prisoners, ethnic and national minorities, refugees, addicts and former addicts.
- Provision of public services directed to the open market – they can have variable nature, and two groups of such services are particularly important for social entrepreneurship: social services, and technical services.
- Social services (public interest services) – such as running kindergartens and schools, forms of lifelong learning and informal education. The greatest potential lies in social services such as homeless shelters, nursing services provided at home, and operation of various types of care institutions.
- Technical services – they may relate to the maintenance of green areas and other clean-up work on public property, waste collection and disposal services, transport services for the disabled and infirm (paratransit), and public transport (for example, in London, a social enterprise operates a network of buses for a certain district, and in Italy, city bike rentals, operated by social cooperatives, are becoming increasingly popular.
- Services on the open market – those activities of enterprises are particularly interesting as they provide services while employing specific groups of “discouraged workers”. Those services include construction and repair services, tourism and hotel services, cleaning and property protection services, catering services, but also IT services and various forms of specifically organized teleworking (e.g. *call centres* for other institutions).
- Services of a reciprocal nature – undertakings operating in the market area which are competitive precisely because of their reciprocal nature, such as co-op insurance companies, health and care services, telephone cooperatives, etc. Another group of undertakings based on reciprocity are “alternative” exchange mechanisms operating outside the market. They are, for example, Time Banks or goods exchange systems – barterers.
- Creation and preservation of public goods – this involves actions regarding environmental protection, preservation of local tradition, or ensuring public safety. Social enterprises may also be useful in conducting actions aimed at the protection of monuments and cultural treasures or operating various types of cultural institutions, such as theatres, museums, or libraries. An important element are also ecological goals.

<sup>49</sup> „Biuletyn Bezrobocie”, FISE, 2009, No. 4.

- Trade and production activities – may involve both goods manufactured by social enterprises themselves, as well as agency in the sale of products manufactured by others. The income from such activity is spent on social purposes. Social enterprises can also undertake production activities. They include especially such types of production that, for various reasons, fall into the “labour-intensive” category of production and thus are not necessarily technologically advanced, such as furniture manufacture, sewing and clothing repair, manufacture of various types of gadgets, as well as various forms of handicraft (especially artistic). A particular area of production is the production of food, regional products, or organic food.

J. Kerlin pointed to the differences between the models of social enterprises in seven regions of the world: North America, South America (Argentina), South-East Asia, Western Europe, Central and Eastern Europe, Japan, and Africa (Zimbabwe/Zambia). Several aspects are worth paying special attention, for example what the focus is on – for example, in Zimbabwe/Zambia, great importance is attached to self-sufficiency (self-sustainability) due to the absence of other sources of income, as is the case in North America, where the emphasis is on generating revenue, while in Europe social welfare is of greatest importance. In many areas in which some regions have difficulties in the development of social enterprises, positive solutions have been found in other regions, and vice versa. The regions may, therefore, mutually benefit from their experience. For example, the US can take an example from Western Europe in the field of public involvement in the development of social enterprise, democratic governance, and involvement of the government. On the other hand, Europe can learn from the US how to broaden the scope of services provided by the enterprise, introduce new forms of enterprises, and use government contracts as the target source of jobs. In the US, operations of social enterprises include a wide range of services, not only social services, but also actions in the field of environmental protection. Europeans who are interested in broadening the scope of social activities can take advantage of the model in place in the US<sup>50</sup>.

## Conclusions

In practice, enterprises pursue one or several forms and types of socially involved activities. It is mostly dependent on the assessment of their own potential, perception of social problems, and objectives that they want to achieve. The broad spectrum of pro-social activities (social engagement) allows even the smallest players, not just the richest and largest, to become socially committed. The

---

<sup>50</sup> J. Kerlin, *A comparative analysis of the global emergence of social enterprise*, „Voluntas” 2010, No. 21, pp. 162–179.

ability to incorporate responses to social needs in one's business can be a source of competitive advantage. Enterprises can benefit from the experience of various countries, relating to both the most flexible forms such as social enterprise, as well as other manifestations of social involvement, such as social investment, while remembering, however, that any such solutions should be incorporated in the enterprise management system and linked to its objectives in order to achieve the most satisfactory results. Subject to further consideration may be ways to measure the degree of social flexibility.

## References

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
2. Chodyński A., *Elastyczność przedsiębiorstwa na globalnym rynku – aspekty rozwojowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2006, nr 2, „Zarządzanie i Marketing”.
3. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
4. *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 1999.
5. Gagacka M., Głębicka K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2011.
6. Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
7. Grudzewski W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
8. Hausner J., Laurisz N., *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [w:] *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, red. J. Hausner, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
9. Kasiewicz S., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa 2009.
10. Kerlin J.A., *Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences*, „Voluntas” 2006, No. 17.
11. Kerlin J., *A comparative analysis of the global emergence of social enterprise*, „Voluntas” 2010, No. 21.
12. Light P.C., *The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results*, McGraw – Hill, New York 2005.
13. Matten D., Crane A., *Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 1.
14. Moizer J., Tracey P., *Strategy making in social enterprise: the role of resource allocation and its effects on organizational sustainability, systems research and behavioural science*, published online 4 February Wiley InterScience.

15. Murphy P.J., *A model of social entrepreneurial discovery*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 87.
16. Nakonieczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
17. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
18. Partzsch L., Ziegler R., *Social entrepreneurs as change agents: a case study on power and authority in the water sector*, „International Environment Agreements”, 02.2011.
19. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa 2000.
20. Penc J., *Menedżer w działaniu*, t. 1, C.H. Beck, Warszawa 2003.
21. Porter M.E., Kramer M.R., *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February.
22. Rok B., *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
23. Rzeszutek E., *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wyd. WSE, Warszawa 2004.
24. Schieffer A., Lessem R., *Beyond social and private enterprise: toward the integrated enterprise*, „Transition Studies Review” 2009, Springer Wien, Vol. 15.
25. Van de Ven A.H., Pooley D.E., Garud R., Venkataraman S., *The innovation journey*. Oxford University Press, New York 1999.
26. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
27. Williams C.C., Nadin S., *Entrepreneurship in the informal economy: commercial or social entrepreneurs?*, „International Entrepreneurship Management Journal”, 02.2011.

## Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu nastawione są na realizację potrzeb wszystkich interesariuszy. Wiąże się to z uwzględnianiem w coraz większym zakresie potrzeb społecznych. Obserwuje się nawet zjawisko polegające na tym, że wymiar ekonomiczny celu głównego został ograniczony do niezbędnego minimum, a na plan pierwszy wysuwa się cel społeczny. Najbardziej zaawansowanym przykładem może być przedsiębiorstwo społeczne. Opiera ono często swoją działalność na osobach wykluczonych z funkcjonowania na rynku. Przedsiębiorstwo społeczne, realizując działalność gospodarczą:

- wyznacza sobie cele ściśle społeczne, nie kierując się potrzebą maksymalizacji zysku na rzecz właścicieli (akcjonariuszy), a ponowne inwestowanie nadwyżek wiąże się z realizacją tych celów. Inwestowanie dotyczy działalności lub wspólnoty.

– przyjmuje, że miarą sukcesu jest rozwiązanie problemu społecznego; efekty często są widoczne głównie w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo akcentujące znaczenie celów społecznych, w tym – przedsiębiorstwo społeczne może być traktowane jako odpowiedź na zmieniające się warunki otoczenia, związane ze zmianą potrzeb różnych grup interesariuszy, w tym osób wykluczonych z normalnego funkcjonowania na rynku. Przejawem tego typu odpowiedzi może być nowy typ elastyczności, związany z dostosowaniem się do nowych potrzeb społecznych.

W niniejszym opracowaniu próbowano uzasadnić pogląd, że zdolność organizacji do realizacji potrzeb społecznych jest przejawem jej elastyczności. Wskazano poziomy społecznej odpowiedzialności określające stopień zaangażowania społecznego, od działań filantropijnych, aż po pełne zaangażowanie społeczne w postaci przedsiębiorstwa społecznego. Przedstawiono założenia funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, w tym różnych modeli przedsiębiorstw (Ameryka Północna i Południowa, Europa, Azja, Afryka) oraz zaprezentowano przykłady z krajów rozwiniętych i krajów trzeciego świata.

Marian Huczek

## Rola przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym regionu

*(The role of enterprises in economic development of the region)*

### Wstęp

Rozwój regionalny jest procesem pozytywnych zmian obejmujących wzrost ilościowy i jakościowy. W literaturze podkreśla się aspekty gospodarcze i społeczne tego procesu. Elementy gospodarcze rozwoju regionalnego znajdują odzwierciedlenie m.in. w zwiększeniu PKB na jednego mieszkańca, przyroście miejsc pracy, zmianie struktury gospodarczej regionu. Aspekty społeczne przejawiają się w konieczności uzyskania społecznej akceptacji dla działania samorządu terytorialnego. W wyniku rozwoju regionalnego następuje coraz większe nasycenie regionu różnymi formami działalności gospodarczej. Związane to jest z rosnącym popytem na tereny i nieruchomości. Koniunktura gospodarcza wynikająca z rozwoju regionalnego powoduje, że możliwości zatrudnienia stają się większe, pracownicy uzyskują wyższe wynagrodzenie. Wraz z tym rośnie siła nabywcza społeczeństwa regionu oraz chłonność jego rynku. W rozwoju regionu zasadnicze znaczenie mają przedsiębiorstwa duże, średnie i małe. Działania samorządu terytorialnego powinny zostać ukierunkowane na pobudzanie lokalnego i regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego, podporządkowanego zaspokajaniu potrzeb mieszkańców regionu.

### 1. Rozwój regionalny

Region jako system społeczno-gospodarczy obejmuje wyodrębnioną z otoczenia część przestrzeni ekonomicznej trwale zamieszkaną i zagospodarowaną przez określoną społeczność. Na jego terenie funkcjonują różnorodne wzajemnie powiązane podmioty gospodarujące, które stanowią elementy tego systemu.

Niektóre z podmiotów uczestniczą bezpośrednio w procesie gospodarczym, tworząc tak zwaną strefę realną, na przykład przedsiębiorstwa (przemysłowe, rolne, usługowe), gospodarstwa domowe, a inne wykonują funkcje sterujące i stanowią tzw. strefę regulacji (m.in. organy państwowe, władze samorządowe, organizacje pozarządowe). Regionalna struktura gospodarcza jest wzajemnie powiązana z procesem rozwoju regionu. Ważne są również powiązania zewnętrzne z innymi regionami oraz z systemami wyższego rzędu (na przykład z gospodarką narodową, gospodarką światową, organizacjami międzynarodowymi).

Literatura przedmiotu podkreśla, że region stanowi system, który:

- jest powołany do realizacji określonych celów ekonomicznych i społecznych oraz jest ustrukturalizowany i hierarchiczny ze względu na wewnątrz- i międzyregionalny podział pracy, funkcji oraz kompetencji decyzyjnych,
- jest względnie wyodrębniony z otoczenia, a zarazem otwarty w stosunku do otoczenia oraz prowadzący z tym otoczeniem wszechstronną wymianę zasobów,
- transformuje zasoby w produkty i usługi w celu osiągnięcia założonych celów,
- samodzielnie określa i dokonuje wyboru oraz modyfikacji celów<sup>1</sup>.

Należy podkreślić, że problematyka regionalna ma charakter:

- wielowymiarowy uwzględniający wymiar: polityczno-administracyjny, ekonomiczny, społeczno-kulturowy oraz przestrzenny,
- interdyscyplinarny z punktu widzenia nauk ekonomicznych, prawnych, humanistycznych, geograficznych, przyrodniczych, technicznych.

Regiony jako przestrzenne systemy społeczno-gospodarcze charakteryzują się zróżnicowanym poziomem i tempem rozwoju. Najogólniej rozumiany rozwój regionalny jest procesem wszelkich zmian zachodzących w regionie. Zmiany zachodzące wewnątrz regionu podlegają ocenie w zależności od przyjętych kryteriów i od ustalonej na ich podstawie struktury celów. J. Binecki i W. Frenkiel piszą, że „(...) rozwój to proces zbliżania rzeczywistości lokalnej (regionalnej) do jej aksjologicznego wzorca zapisanego w kategoriach wizji (misji), priorytetów i celów”<sup>2</sup>. Innymi słowy, w danym regionie zachodzi rozwój, jeśli zrealizowane są zawarte w sformułowanej dla niego strategii ustalenia normatywne, tj. osiągnięte są cele, spełnione priorytety i urzeczywistniana jest wizja. Literatura naukowa przedstawia listę najistotniejszych w aktualnych warunkach Polski kontekstów rozwoju regionalnego. Należą do nich m.in.:

<sup>1</sup> A. Potoczek, *Polityka regionalna i lokalna*, Tonik, Toruń 2003, s. 12; D. Waldziński, *Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005, s. 16–17.

<sup>2</sup> J. Binecki, W. Frenkiel, *Konkurencyjność-przedsiębiorczość-rozwoj: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne w pracy*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 272.



- wzrost gospodarczy i zatrudnienie,
- wzrost dobrobytu i jakości życia,
- wzrost atrakcyjności inwestycyjnej,
- restrukturyzacja i dywersyfikacja działalności gospodarczej,
- rozwój ekologiczny, nawiązujący do znanej idei ekorozwoju,
- rozwój technologiczny, rozwój innowacyjności,
- rozwój infrastruktury instytucjonalnej<sup>3</sup>.

W. Kosiedowski stwierdza, że wszystkie konteksty rozwoju regionalnego „(...) powinny zaistnieć w warunkach ładu przestrzennego, czyli określonego sposobu wykorzystania przestrzeni przez odpowiednie rozmieszczenie w niej obiektów społecznych i gospodarczych w powiązaniu z przyjętymi celami rozwoju regionalnego, a także preferencjami społecznymi”<sup>4</sup>.

Regionalny rozwój gospodarczy stanowi zjawisko złożone, zależne nie tylko od kombinacji między zasobami i czynnikami produkcji, ale także od przesłanek społecznych, politycznych czy też ekologicznych oraz kulturowych. Można powiedzieć, że jest to proces społeczny, który wymaga akceptacji przez grupy społeczne danego regionu oraz ich aktywnej postawy. Proces ten powoduje zwiększanie się produktu w wymiarze realnym na jednego mieszkańca oraz zmianę struktury ekonomicznej danego regionu, co prowadzi do poprawy jakości życia społeczności regionalnej, w szczególności poprawa jej warunków bytowych oraz możliwości konsumpcyjnych. Należy podkreślić, że regionalny rozwój gospodarczy jest szczególną kategorią rozwoju regionalnego, traktowany jest bowiem jako podstawa pożądaných zmian we wszystkich dziedzinach życia regionalnej społeczności<sup>5</sup>. A. Klasik pisze, że „przez rozwój regionalny rozumie się wzrost potencjału gospodarczego regionów oraz trwałą poprawę ich konkurencyjności i poziomu życia mieszkańców, co przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego całego kraju”<sup>6</sup>.

Literatura naukowa podkreśla znaczenie działających w regionie sieci będących specyficznym systemem różnych organizacji. Głównie zwraca się uwagę na obecność w sieci, obok przedsiębiorstw, organizacji publicznych, samorządowych, instytucji finansowych (w tym banków), organizacji wsparcia biznesu (w tym pozarządowych) i instytucji naukowo-badawczych.

Funkcje takiej sieci obejmują oprócz stosunków produkcji – stosunki społeczne, polityczne, kulturowe i edukacyjne. Stosunki w sieciach rozwijają się dyna-

<sup>3</sup> W. Kosiedowski, *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, Wyd. Domu Organizatora, Toruń 2005, s. 21–22; A. Tuziak [i in.], *Innowacyjność i rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006, s. 32–33.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 22.

<sup>5</sup> M. Kogut-Jaworska, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>6</sup> A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 217.

micznie, a ich istotą jest kreowanie dodatkowej synergii działających w sieci organizacji.

Terytorium może być zdolne do utworzenia lokalnych i regionalnych systemów produkcyjnych opartych na własnej dynamice rozwoju. Rozwój tych systemów zależy m.in. od zdolności aktorów lokalnych do organizowania relacji partnerskich, od zdolności zarządzania układem konkurencja–współpraca. A. Jewtuchowicz pisze, że „rozwój terytorialny (regionalny, lokalny) jest modelem dynamicznym, w którym istnieją ciągle interakcje między elementami lokalnymi i globalnymi, w którym następuje ciągła internalizacja wiedzy i zewnętrznych czynników rozwoju”<sup>7</sup>.

Zgodnie z paradygmatem rozwoju opartego na relacjach sieciowych ważne znaczenie dla rozwoju regionalnego ma obecnie kapitał społeczny. Kapitał społeczny to powiązania sieciowe między aktorami rynku regionalnego oraz zaufanie, normy i wspólne postawy sprzyjające współpracy. Jest on efektem istnienia sieci relacji międzyorganizacyjnych przekazujących wiedzę skumulowaną w danym środowisku regionu. Sieć przyspiesza przekazywanie powstających możliwości i innowacji, które rozprzestrzeniają się i stwarzają grunt dla następnych innowacji.

W literaturze naukowej podkreśla się znaczenie stosowania metody foresightu w planowaniu rozwoju regionu. M. Czyż twierdzi, że „foresight łączy przedstawicieli władzy publicznej, przemysłu, organizacji pozarządowych, organizacji badawczych oraz społeczeństwo do otwartej, ukierunkowanej dyskusji nad przyszłością”<sup>8</sup>.

Nowym wyzwaniem rozwoju regionalnego staje się współcześnie trwały i zrównoważony rozwój. Jego istota polega na równorzędnym traktowaniu trzech sfer: gospodarczej, społecznej i ekologicznej. Postrzega się go jako określony system, który wymaga harmonijnego zintegrowania i funkcjonowania wszystkich trzech sfer, gdyż wyeliminowanie jednej z nich uniemożliwia funkcjonowanie dwu pozostałych. Zrównoważony rozwój zakłada konieczność sprzężenia ze sobą działań zmierzających do osiągnięcia równowagi pomiędzy realizacją celów gospodarczych i społecznych, zachowania dziedzictwa kulturowego i rozwoju przestrzennego regionu. Dodatkową cechą zrównoważonego rozwoju jest jego długookresowy charakter, umożliwiający osiągnięcie korzyści rozwojowych dzisiejszych pokoleń bez uszczerbku dla przyszłych generacji i ich potencjału rozwojowego.

---

<sup>7</sup> A. Jewtuchowicz, *Strategie dużych firm proces terytorializacji – wprowadzenie metodologiczne*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 156.

<sup>8</sup> M. Czyż, *Metody foresight w zarządzaniu wieloletnimi przedsięwzięciami jednostek samorządu terytorialnego*, Politechnika Śląska, Zabrze 2008 (niepublikowana rozprawa doktorska), s. 32.

## 2. Przedsiębiorczość w rozwoju regionalnym

Współcześnie przedsiębiorczość traktowana jest jako kategoria bardzo szeroka, obejmująca aspekty ekonomiczne, psychologiczne, technologiczne, kulturowe itp., niosąca ze sobą nowe postawy, zachowania i wartości. Pojęcie przedsiębiorczości odnosi się do różnych form aktywności ludzkiej, gdzie wymagana jest inicjatywa, inwencja czy też kreatywność. Odnosi się nie tylko do organizacji gospodarczej, ale i innych uczestników życia społecznego: gospodarstw domowych, organizacji publicznych, administracyjnych, organizacji pozarządowych.

Rdzeń większości definicji przedsiębiorczości stanowi osoba przedsiębiorcy wraz z jego cechami oraz procesy przedsiębiorczości. Często pojawiającym się w definicjach przedsiębiorczości wątkiem jest tworzenie organizacji<sup>9</sup>. Podkreśla się, że „(...) natura przedsiębiorczości nie tkwi w kopiowaniu, odwzorowaniu i naśladownictwie, ale zakłada tworzenie czegoś nowego, niesprawdzonego i niepowtarzalnego”<sup>10</sup>.

Przedsiębiorczość jako aktywność konkretnych osób (w organizacji, gminie, regionie) może być postrzegana jako proces realizacji przedsięwzięcia obejmujący: dostrzeżenie okazji do wykorzystania, decyzję o jej wykorzystaniu i poniesieniu pewnego ryzyka, działania zarządcze często połączone z działaniami wykonawczymi, które powinny przynosić określone korzyści.

Prace prowadzone w ramach różnych szkół badawczych i modeli przedsiębiorczości wskazują, że spośród wielu różnorodnych podejść szczególnie obiecujące są te, które mają charakter wielowymiarowy i dynamiczny (procesowy uwzględniający czynnik czasu). Wtedy przedsiębiorczość jest traktowana jako złożony proces (czy zjawisko) uwarunkowany przez konfigurację różnorodnych czynników.

W literaturze naukowej podkreśla się, że źródłem bogactwa regionów i ich rozwoju są przedsiębiorcy. A. Klasik pisze, że nowa przedsiębiorczość regionalna „to tworzone przez kreatywne jednostki i zespoły, środowiska i społeczności, nowe rodzaje wartości ekonomicznej, innowacje technologiczne, nowe inwestycje, nowe organizacje i nowe rodzaje działalności, nowa wartość dodana”<sup>11</sup>. Ponadto stawia tezę, że przedsiębiorczość jest warunkiem koniecznym rozwoju lokalnego i regionalnego. Jest zdolnością regionu do generowania procesów rozwojowych i pozytywnych dostosowań strukturalnych wobec coraz to nowych wyzwań konkurencyjnych i cywilizacyjnych.

Poziom aktywności przedsiębiorczej jest zróżnicowany regionalnie. Posiadane cechy strukturalne regionów i występujących na ich obszarze czynników sy-

<sup>9</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 47; M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 38–39; T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 74–75.

<sup>10</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał...*, s. 39.

<sup>11</sup> A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność...*, s. 22.

tuacyjnych powodują, że regiony różnią się między sobą skalą aktywności przedsiębiorczej. Do czynników wytwarzających swego rodzaju pole sił generujących, względnie blokujących przedsiębiorczość regionu, należą: charakterystyka demograficzna regionu, sytuacja na regionalnym rynku pracy, żywotność struktury gospodarczej regionu, jakość kapitału ludzkiego, prestiż przedsiębiorców w regionie, zasoby mieszkaniowe i ich standard, wyposażenie infrastrukturalne regionu.

W prowadzeniu analizy rozwoju regionalnego należy uwzględnić mechanizm współdziałania podmiotów grupowanych w sektor prywatny, publiczny, społeczny (obywatelski). Możemy wtedy wyróżnić przedsiębiorczość biznesową, przedsiębiorczość publiczną oraz społeczną.

Za przedsiębiorczość sektora publicznego przyjmuje się umiejętność poszukiwania, łączenia i rekombinacji zasobów przez podmioty oraz organizacja samorządu lokalnego w celu kreowania wartości społecznej. W procesie przedsiębiorczości publicznej często zachodzi konieczność kooperacji z organizacjami sektorów biznesowego i społecznego. Przedsiębiorczość publiczna prowadzi do realizacji zadań społecznie oraz ekonomicznie użytecznych. Jednostki tego sektora poprzez realizację misji publicznych mogą oddziaływać na konkurencyjność i dynamikę rozwoju regionu. Na przedsiębiorczość sektora publicznego składają się następujące obszary działania:

- wprowadzenie na rynek regionalny i lokalny nowych produktów i usług oraz wchodzenie na nowe rynki,
- otwarcie się sektora publicznego na współpracę z sektorem społecznym lub prywatnym oraz sposób prowadzenia tej współpracy,
- przywództwo społeczne zmierzające do ciągłego doskonalenia w pełnionej misji społecznej m.in. poprzez identyfikację niezaspokojonych potrzeb, tworzenie kapitału zaufania oraz proces uczenia się.

W literaturze naukowej podkreśla się, że przedsiębiorczość sektora publicznego obejmuje z jednej strony działania podmiotów publicznych, z drugiej zaś uruchamiane są procesy, które w efekcie lokują sektor publiczny na linii przedsiębiorczego zarządzania<sup>12</sup>.

W skład sektora społecznego wchodzi organizacje, które działają nie dla zysku, a rezultaty działania tych organizacji powinny przynosić pożytek publiczny. Można powiedzieć, że organizacje sektora społecznego działają w zakresie rozwoju regionalnego w dwóch głównych kierunkach, a mianowicie:

- kreowanie rozwoju (wzmacnianie kapitału ludzkiego i kapitału społecznego),
- łagodzenie negatywnych skutków procesów społecznych i gospodarczych (zmniejszenie dysproporcji społecznych i ekonomicznych, przeciwdziałanie procesom marginalizacji).

---

<sup>12</sup> M. Huczek, *Przedsiębiorczość sektora publicznego*, „Zarządzanie” 2008, t. 1, nr 1, WSH w Sosnowcu, Sosnowiec 2008, s. 19–29.

T. Zieliński pisze, że „(...) definicyjne określenie przedsiębiorczości obywatelskiej odnosi się do procesu interpretacji i wykorzystywania szans, którego efektem jest powstawanie nowych przedsięwzięć sektora obywatelskiego mających na celu uzyskiwanie korzyści służących rozwiązywaniu problemów społecznych”<sup>13</sup>. Należy jednak podkreślić, że organizacje sektora społecznego (podobnie jak organizacje sektora publicznego) odgrywają istotną, ale jednak wspierającą rolę wobec działalności sektora biznesowego, gdyż to on w głównej mierze wypracowuje dobrobyt regionu.

Literatura naukowa podkreśla, że w silnym związku zachodzącym między przedsiębiorczością a rozwojem regionalnym centralne miejsce przypada kapitałowi ludzkiemu regionu. W wyniku działania kapitału ludzkiego powstają i rozwijają się małe i średnie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcze jednostki, innowacyjne środowiska oraz przejawiające inicjatywę społeczności regionalne są zdolne do generowania trwałego i zrównoważonego rozwoju regionu. Współcześnie duże znaczenie w rozwoju regionu odgrywa przedsiębiorczość intelektualna.

A. Klasik twierdzi, że „(...) przedsiębiorczość jest warunkiem koniecznym rozwoju ludzkiego i regionalnego”<sup>14</sup>. Można stwierdzić, że przedsiębiorczość regionalna określona jest zdolnością mieszkańców danego regionu do podejmowania działań innowacyjnych w sferze gospodarczej, społecznej i publicznej w sytuacji niepewności.

W analizie sprzężeń międzysystemowych w regionie ważną rolę odgrywają sprzężenia między gospodarką a środowiskiem. Obejmują one podstawowe zależności między wielkościami określającymi istniejące struktury gospodarcze i wskaźnikami charakteryzującymi stan środowiska przyrodniczego<sup>15</sup>. W wyniku analizy można określić rodzaje barier ekologicznych ograniczających możliwość prowadzenia działalności gospodarczej. Bariera ekologiczna może powodować określony stopień naruszenia funkcji biologicznych środowiska, co prowadzi do ograniczenia rozwoju społeczno-gospodarczego. Ponadto bariera ekologiczna ogranicza wybór między różnymi funkcjami środowiska, a tym samym zmniejsza wybór kierunków rozwoju regionalnego.

Instrumenty wspierania przedsiębiorczości w regionie mogą przybierać różne formy, zależnie od specyfiki obszaru. Najbardziej powszechne to: ułatwienia lokalizacyjne, ulgi, zwolnienia i umorzenia podatków, tworzenie centrów pomocy małemu biznesowi, tworzenie ośrodków przedsiębiorczości, innowacji i technologii oraz organizacja szkoleń i banków informacji. Samorząd wojewódzki, wykorzystując odpowiednie instrumenty, wpływa na życie gospodarczo-społeczne

<sup>13</sup> T. Zieliński, *Przedsiębiorczość sektora obywatelskiego a konkurencyjność i rozwój regionu zurbanizowanego*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 345.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>15</sup> M. Huczek, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój lokalny*, [w:] *Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej*, red. Z. Ziolo i T. Rachwał, Wyd. Nowa Era, Warszawa 2010, s. 271–279.

regionu i może doprowadzić do zainicjowania oraz przyspieszenia procesu rozszerzenia działalności gospodarczej na danym obszarze.

Analizując problematykę przedsiębiorczości, nie sposób pominąć terminów „innowacja” i „innowacyjność”. P.F. Drucker pisze, że „(...) innowacja to wyjątkowa funkcja przedsiębiorczości, niezależnie od tego, czy ma się wówczas do czynienia z dojrzałym przedsiębiorstwem, instytucją publiczną czy z zupełnie nową firmą założoną przez kogoś we własnym mieszkaniu. Tak więc mamy do czynienia ze sposobem, w jaki przedsiębiorca tworzy nowe zasoby, które będą zdolne do kreowania wartości i bogactwa lub zwiększa potencjał tworzenia zasobów już istniejących”<sup>16</sup>.

Regiony stanowią bardzo ważny czynnik procesów tworzenia innowacji i transmisji jej do innych regionów. Literatura naukowa coraz mocniej podkreśla, że punkt ciężkości dynamiki przemysłowej oraz innowacyjnej w coraz większym stopniu widoczny jest na poziomie regionalnym<sup>17</sup>. Regionalne procesy innowacyjne można rozpatrywać na płaszczyźnie:

- koncepcji otoczenia innowacyjnego i regionalnych sieci innowacji,
- teorii regionalnego potencjału innowacyjnego,
- koncepcji regionalnych systemów innowacyjnych.

Istotne znaczenie w rozwoju innowacyjności regionu mają regionalne środowiska innowacyjne określane jako „(...) struktura czy też sieć, głównie nieformalnych społecznych relacji, istniejących na danym terytorium determinowanych przez poczucie przynależności, lokalną kulturę, zwyczaje. Sieci te wzmacniają innowacyjność poprzez zbiorowy proces uczenia się”<sup>18</sup>.

Literatura przedmiotu podkreśla, że proces innowacji nie ma charakteru liniowego, lecz jest wynikiem interakcji i uczenia się na drodze prób i błędów oraz kumulowania wiedzy specyficznej i interdyscyplinarnej. Proces ten ma charakter ciągły i nie wymaga takiego samego stosowania innowacji wszędzie, niezależnie od regionalnych i lokalnych uwarunkowań. A więc w tym ujęciu, inaczej niż w koncepcji schumpeterowskiej (wskazującej na innowację jako wynik pracy pojedynczego przedsiębiorcy), innowacja jest tworzona przez środowisko lokalne i regionalne. Literatura naukowa wskazuje na konieczność uznania wartości innowacyjności za jeden z najważniejszych celów, do których ludzie powinni dążyć współcześnie, jeśli chcą osiągnąć postęp cywilizacyjny i dobrobyt związany ze wzorami kultury społeczeństwa regionu. Podstawowym wzorem kultury prorozwojowej jest wytworzenie w danym regionie nastawienia na sukces i osiągnięcie sukcesu. Drugim wzorem takiej kultury jest nastawienie na przyczynianie się do

<sup>16</sup> P.F. Drucker, *Dyscyplina w podejściu do innowacji*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 1, s. 101.

<sup>17</sup> E. Okoń-Horodyńska, *Jak budować regionalne systemy innowacji*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku, Warszawa 2000, s. 10.

<sup>18</sup> K. Olejniczak, *Apetyt na grona? „Studia Regionalne i Lokalne”* 2003, nr 2(12), s. 60.

osiągnięcia dobra wspólnego – postępu cywilizacyjnego (wzór myślenia i działania innowacyjnego). Trzecim podstawowym wzorem kultury prorozwojowej jest traktowanie zmiany jako szansy na postęp (dobro ogólne), a nie jako zagrożenia dla jednostek i grup społecznych. Te ogólne wzory kultury powinny być podstawą działania całego społeczeństwa regionu.

W rozwoju innowacyjności regionów i skupionych w nich organizacji coraz ważniejszą rolę odgrywają samorządy regionalne i lokalne. Samorząd województwa prowadzi politykę innowacyjną oraz politykę w zakresie rozwoju województwa, na którą składa się:

- tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, w tym kreowanie rynku pracy,
- utrzymanie i rozbudowa infrastruktury społecznej i technicznej o znaczeniu wojewódzkim,
- pozyskiwanie i łączenie środków finansowych (publicznych i prywatnych), w celu realizacji zadań,
- wspieranie i prowadzenie działań na rzecz podnoszenia poziomu wykształcenia mieszkańców,
- racjonalne korzystanie z zasobów przyrody oraz kształtowanie środowiska naturalnego, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju,
- wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie rozwoju innowacji,
- wspieranie rozwoju kultury oraz ochrona i racjonalne wykorzystanie dziedzictwa kulturowego,
- promocja walorów i możliwości rozwojowych województwa.

Lokalna i regionalna gospodarka powinna być analizowana, rozumiana i wspierana w sposób uwzględniający miejscowe warunki. Samorząd może poznać je i zrozumieć znacznie lepiej niż odległe szczeble władzy państwowej. Stąd zadaniem samorządu stają się działania na rzecz rozwoju innowacyjności i własnego rozwoju gospodarczego, dobrze wkomponowane w strategię rozwoju województwa. W Polsce samorządy wojewódzkie mają obowiązek sporządzania strategii rozwoju województwa. Należy podkreślić, że strategie rozwoju województwa nie mogą być opracowywane w oderwaniu od planów rozwojowych gmin, ich treść powinna być wyznacznikiem podejścia do problemu postrzegania innowacyjności i przedsiębiorczości przez władze samorządowe niższych szczebli.

Regionalne strategie innowacji są narzędziami realizacji polityki innowacyjnej. Są to strategie rozwoju gospodarczego regionów bazujące na wiedzy i nowych technologiach, mają na celu stworzenie w poszczególnych regionach efektywnych systemów innowacyjnych, opartych na trwałym partnerstwie i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi, organizacjami otoczenia biznesu oraz administracją publiczną.

Jako przykład można podać Regionalną Strategię Innowacji Województwa Małopolskiego na lata 2005–2013<sup>19</sup>. Strategia ta przedstawia aktualny stan innowacyjności gospodarki oraz formułuje działania mające na celu uaktywnienie firm i innych organizacji, aby efektywniej wykorzystać potencjał innowacyjny regionu. Jest dokumentem wytyczającym drogi rozwoju województwa małopolskiego na lata 2005–2013, mającym na celu stworzenie przedsiębiorczego i konkurencyjnego regionu. W strategii tej sformułowano następujące cele:

1. Podniesienie poziomu innowacyjności i przedsiębiorczości w województwie.
2. Wzmocnienie kontaktów sieciowych instytucji związanych z innowacyjnością regionu i lepsze wykorzystanie ich potencjału.
3. Wzrost znaczenia innowacyjności w polityce regionalnej i systemie kształcenia.

Literatura naukowa podkreśla znaczenie regionalnych systemów innowacji w rozwoju innowacyjności regionu. Regionalny system innowacji stanowi wyodrębniony system powiązań między organizacjami, które działają na rzecz całego systemu i bez tego systemu istnieć nie mogą<sup>20</sup>. System ten uwzględnia specyficzne cechy firm działających w regionie, jego poziom rozwoju gospodarczego, zasoby wiedzy i potencjał intelektualny oraz przedsiębiorczość społeczności lokalnej. W skład takiego systemu wchodzi:

- przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe,
- uczelnie, placówki naukowo-badawcze, zaplecze badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw reprezentujące sferę badań i rozwoju,
- instytucje wspomagania i transferu innowacji oraz wiedzy: agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, inkubatory przedsiębiorczości, regionalne centra transferu innowacji i technologii, parki naukowe i technologiczne, ośrodki szkoleniowe, firmy konsultacyjne,
- regionalne władze samorządowe i rządowe, przedstawiciele władz lokalnych z powiatów i gmin, instytucje pośredniczące i uczestniczące w finansowaniu inwestycji.

Uczestnicy regionalnego systemu innowacji współpracują ze sobą w sieci powiązań podczas tworzenia, transferu i wdrażania innowacji. Systemy te wchodzi w skład krajowego oraz europejskiego systemu innowacji i mogą współpracować w sieci, w obrębie danego kraju lub rynku. Współpraca firm w ramach regionalnego systemu innowacji na poziomie regionu oraz pomiędzy systemami regionalnymi w obrębie kraju i Unii Europejskiej bazuje na procesach innowacji, w których zachodzi przepływ wiedzy i informacji z uwzględnieniem rozwoju nauki, wsparcia finansowego oraz realizacji odpowiedniej strategii.

<sup>19</sup> M. Huczek, *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju innowacyjności lokalnej*, „Zeszyty Naukowe WSH w Sosnowcu” 2006, z. 1, s. 27–34.

<sup>20</sup> B. Koźuch, T. Markowski, *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Białystok 2005, s. 90.



Literatura naukowa podkreśla, że w rankingach międzynarodowych innowacyjność polskiej gospodarki od dłuższego czasu jest nisko oceniana, co plasuje Polskę w ogonie europejskiej stawki<sup>21</sup>. Piotr Kryjom pisze, że „jednym ze sposobów rozwiązania tego problemu jest tworzenie instytucjonalnych mechanizmów promujących ściślejsze powiązanie szkolnictwa wyższego i sektora badawczo-rozwojowego z sektorem przedsiębiorstw w oparciu o sieć wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu, które oprócz funkcji doradczych, szkoleniowych także zajmują się pozyskiwaniem kapitału zewnętrznego na finansowanie inwestycji przez przedsiębiorców w różnej formie”<sup>22</sup>. Należy podkreślić, że jednym z zadań polityki regionalnej Unii Europejskiej jest poprawa poziomu innowacyjności otoczenia, przez co zwiększa się zdolność do kreowania innowacji w organizacjach działających na terenie regionu.

### 3. Konkurencyjność a rozwój regionalny

Przedsiębiorczość i konkurencyjność regionu w stopniu przekraczającym przeciętny poziom i zdolność są determinantami trwałego jego rozwoju. Przedsiębiorczość i konkurencyjność są i mogą przy tym być kształtowane i stymulowane przez różne czynniki i instrumenty. W tym kontekście podstawowe znaczenie ma występowanie w regionie sprzężeń zwrotnych między dawną a obecną przedsiębiorczością a konkurencyjnością ujmowaną *ex post* i *ex ante*, w szczególności:

- między społecznością regionalną i gospodarką regionalną w aspekcie przedsiębiorczości i konkurencyjności regionu,
- między tworzeniem w regionie nowych wartości, nowych rodzajów działalności i przedsiębiorstw a jego internacjonalizacją i wzrostem wymiany z otoczeniem w aspekcie dynamiki rozwoju.

Przedsiębiorczość i konkurencyjność regionu w strategicznym ujęciu obejmuje przede wszystkim:

- tworzenie, rozwój i stymulowanie małego i średniego biznesu,
- przyciąganie, zachęcanie oraz napływ kapitału i przedsiębiorstw zagranicznych oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Zakres pojęcia przedsiębiorczości i konkurencyjności należy odnieść do przedsiębiorczości trójsektorowej oraz konkurencyjności cenowej i pozacenowej.

Podejście strategiczne do planowania rozwoju regionu z ujęciem na kształtowanie przedsiębiorczego i konkurencyjnego regionu oznacza formułowanie dwóch komplementarnych strategii rozwoju regionalnego, tj. strategii konku-

<sup>21</sup> P. Kryjom, *Realizacja polityki klastrowej w Polsce*, [w:] *Fundusze Unii Europejskiej jako instrument wsparcia konkurencyjności regionów oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, red. M.S. Bańka i F. Golemski, Warszawa 2010, s. 83–106.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 84.



1. zespół cech decydujących o atrakcyjności regionu z punktu widzenia lokowania w nim inwestycji i jako miejsca zamieszkania,
2. wyraz przewagi technologicznej lub niższych cen produktów i usług wytworzonych w regionie, w porównaniu z analogicznymi produktami i usługami w innych regionach<sup>27</sup>.

Globalizacja procesów gospodarczych sprawia, że regiony i gminy konkurują między sobą o pozyskiwanie i lokalizację mobilnych przestrzennie przedsiębiorstw. Kluczowe jest więc podjęcie działań zmierzających do zwiększenia potencjału konkurencyjnego obszaru i poprawy pozycji konkurencyjnej przez tworzenie warunków do zwiększenia efektywności już zainwestowanego kapitału oraz jego przyciąganie na słabo zainwestowane obszary.

Obok określenia konkurencyjności regionów często występują także pojęcia: pozycja konkurencyjna i zdolność konkurencyjna. Pozycja konkurencyjna określa miejsce regionu w rankingu regionów konkurujących w danym momencie, natomiast zdolność konkurencyjna jest dynamicznym ujęciem konkurencyjności, pojmującym konkurencyjność jako proces podlegający ciągłym zmianom<sup>28</sup>.

W badaniu związku między konkurencyjnością a rozwojem wygodnie posłużyć się koncepcją konkurencyjności regionu wywodzącą się z idei atrakcyjności. Atrakcyjność regionu należy pojmować jako zespół przewag lokalizacyjnych, dopasowanie podaży zasobów regionu do potrzeb przedsiębiorstw i mieszkańców i jako zdolność przyciągania inwestorów.

Czynniki atrakcyjności regionu są mocno skorelowane z czynnikami lokalizacji przedsiębiorstw oraz z warunkami i oceną poziomu jakości życia w opinii mieszkańców. Ocena ta obejmuje zarówno ilościowe, jak i jakościowe parametry w odniesieniu do takich elementów, jak na przykład zasoby i polityka mieszkaniowa, polityka gospodarcza i społeczna władz lokalnych, infrastruktura techniczna, chłonność rynku, wizerunek miejsca oraz jakość życia, poziom wynagrodzeń. Globalizacja sprawia, że podstawowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw staje się jakość terytorium. Terytorium jest źródłem powstawania przewagi lokalizacyjnej dla firm, tworząc ich przewagi konkurencyjne. M. Porter pisze, że w erze globalizacji „(...) geograficzna koncentracja czołowych firm w poszczególnych krajach wyraźnie wskazuje na znaczenie lokalizacji w konkurencji”<sup>29</sup>. Lokalizacja wpływa na przewagę konkurencyjną poprzez oddziaływanie na wzrost efektywności gospodarowania.

Konkurencyjność regionów określana jako ich atrakcyjność obiektywizuje sens tej kategorii, ponieważ wprowadza do oceny konkurencyjności regionów kryteria

<sup>27</sup> R. Broszkiewicz [i in.], *Identyfikacja pojęć kluczowych*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE, Katowice 2006, s. 216.

<sup>28</sup> J. Chądzyński [i in.], *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 108.

<sup>29</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 400.

zewnątrzne. Przedsiębiorstwa krajowe i międzynarodowe oraz inne organizacje oceniają atrakcyjność regionu na podstawie własnych kryteriów obejmujących:

- kluczowe czynniki sukcesu, zwłaszcza związane z lokalnym i regionalnym potencjałem wewnętrznym i środowiskiem przedsiębiorczości,
- korzyści egzystencjalne i emocjonalne, standard życia i tożsamość kulturową łączoną z terytorium miejscowości zamieszkania.

A. Klasik podkreśla, że „konkurencyjność regionu jako jego atrakcyjność pozwala uniknąć konfliktów między regionami na poziomie narodowym i nie uderza w ich spójność i solidarność narodową, zwłaszcza regionów silnych i słabych”<sup>30</sup>.

Od strony zewnętrznej region należy postrzegać jako sumę szans i korzyści uzyskiwanych przez użytkowników, a od strony wewnętrznej region zapewnia w różnym zakresie podaż czynników, stwarza klimat i prowadzi politykę w stosunku do biznesu i odpowiada na oczekiwania i potrzeby społeczne. Mocne strony regionu stanowią jego siłę przyciągania do osiedlania się w nim i utrzymywania na obszarze regionu przedsiębiorstw znajdujących się w stadium rozwoju i jego mieszkańców, zapewniając im jednocześnie odpowiedni standard życia.

Literatura naukowa wyraźnie podkreśla, że konkurencyjność staje się coraz bardziej czynnikiem rozwoju w ogóle, a rozwoju regionalnego w szczególności. Jeśli przedsiębiorczość regionu można uznać za warunek konieczny rozwoju regionalnego, to konkurencyjność regionu jest warunkiem wystarczającym<sup>31</sup>.

R. Broszkiewicz i inni piszą, że konkurencyjność regionu można postrzegać w trzech aspektach, a mianowicie:

- jako stan stałej przewagi w dostępie do środków finansowych, pozyskiwaniu zewnętrznych inwestorów, lokalizowaniu prestiżowych inwestycji i organizowaniu imprez międzynarodowych,
- jako stała rywalizacja o taki rozwój społeczny i gospodarczy, który gwarantuje wysoką jakość życia,
- jako zdolność do uaktywnienia i wykorzystania istniejącego potencjału społeczno-gospodarczego<sup>32</sup>.

Konkurencyjność jako pojęcie złożone określane jest przez czynniki o zróżnicowanym charakterze. Istnieje duża różnorodność klasyfikacji czynników konkurencyjności regionu. Niektóre klasyfikacje silniej akcentują znaczenie elementów ekonomicznych, inne podkreślają znaczenie elementów kulturowych i społecznych. Do czynników wzrostu konkurencyjności regionów należy m.in. zaliczyć:

<sup>30</sup> A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność...*, s. 47.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 49.

<sup>32</sup> R. Broszkiewicz [i in.], *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionów na przełomie XX i XXI wieku w warunkach globalizacji na przykładzie Dolnego Śląska*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Katowice 2006, s. 316.

- stopień rozwoju i zróżnicowania struktury gospodarki,
- jakość ogólnego zagospodarowania (infrastruktura techniczna, społeczna, dostępność komunikacyjna),
- szkoły wyższe, instytucje i ośrodki naukowo-badawcze zapewniające odpowiedni klimat intelektualny,
- istnienie otoczenia biznesowego,
- dobre warunki i stan środowiska naturalnego,
- rezerwy terenów atrakcyjnych dla lokalizacji inwestycji<sup>33</sup>.

Czynniki te literatura określa jako warunki konieczne, ale nie wystarczające, aby zabezpieczyć konkurencyjność regionu, i podaje dodatkowo czynniki takie jak: wizerunek regionu, cechy społeczności, elementy przeszłości i strategia przyszłości regionu. Podobnie w ujęciu Komisji Europejskiej czynniki te to: innowacyjność, dostępność regionu, prężne funkcjonowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw, zdolność samoorganizacji środowiska (kapitał społeczny i instytucje)<sup>34</sup>.

Literatura naukowa, analizując pojęcie konkurencyjności w ujęciu regionalnym, porównuje region z produktem o określonych cechach i walorach<sup>35</sup>. W analizie konkurencyjności regionu zestawia się wybrane cechy, które są najistotniejsze dla beneficjenta. Z punktu widzenia działalności gospodarczej ważnymi wskaźnikami są: ekonomiczne uwarunkowania regionu (wartość produktu krajowego brutto generowanego w danym regionie, wydajność pracy, napływ kapitału zagranicznego, struktura gospodarki, otoczenie biznesu i inne), kapitał ludzki, działalność samorządów terytorialnych (m.in. warunki życia), zdolność innowacyjna regionu.

#### 4. Przedsiębiorstwo a rozwój regionu

Literatura naukowa podkreśla znaczenie lokalizacji dla uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy. Lokalne zasoby, takie jak kompetencje zatrudnionych, zaufanie w relacjach między organizacjami, umiejętność opanowania technologii mogą być tworzone i wykorzystywane tylko w warunkach względnej stabilności i trwałości. Podobnie podkreśla możliwości stworzenia takiej sytuacji, w której powodzenie regionu będzie decydującym czynnikiem konkurencyjności firmy i odwrotnie wiąże sukces firmy z sukcesem regionu<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> J. Chądzyński, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 114.

<sup>34</sup> M. Huczek, *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2008, nr 2, Sosnowiec 2008, s. 9–31.

<sup>35</sup> M. Gorynia, E. Łączniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009, s. 188–192.

<sup>36</sup> A. Jęwtuchowicz, *Terytorium, terytorializacja, rozwój regionalny*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 165.

A. Jewtuchowicz pisze, że „przedsiębiorstwo w trakcie swojej działalności poddawane jest silnym wpływom trzech różnych w swojej istocie organizacji mających odmienną logikę i dynamizm rozwoju, zasięg, cele, horyzont czasu i kryteria racjonalności. Są to: grupa przemysłowa, która formułuje politykę oraz ogólne strategie działania i od jej wewnętrznej struktury zależy stopień autonomii firmy, branża, określająca rozwiązania techniczne i technologiczne, oraz terytorium, na którym jest zlokalizowane i które posiada swoją organizację i politykę rozwoju”<sup>37</sup>. A więc przedsiębiorstwo uczestniczy jednocześnie w rozwoju grupy, technologii i regionu.

I.C. Perin, analizując pojęcie terytorializacji, wskazuje, że „(...) identyfikowanie się przedsiębiorstw z realiami lokalnego otoczenia, świadomość bycia fragmentem lokalnej przestrzeni jest ważnym elementem akumulacji lokalnych (specyficznych) zasobów, a w konsekwencji może przesądzać o rozwoju regionu”<sup>38</sup>.

Analizując wzajemne relacje między przedsiębiorstwami, zadajemy sobie pytanie o ich charakter w układzie regionalnym. Rozwój sieci relacji międzyorganizacyjnych sprzyja procesom integracyjnym na danym terytorium, generuje wzrost przedsiębiorczości oraz powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i regionu. Istotne jest, w jakim stopniu kreowanie sieci międzyorganizacyjnej w regionie wpływa na wzrost generowania synergii w regionie. Synergia jest efektem funkcjonowania pojedynczej organizacji w międzyorganizacyjnych sieciach regionalnych.

Sieci relacji międzyorganizacyjnych ułatwiają i przyspieszają transfer wiedzy i informacji, w rezultacie kształtowanie współpracy, zaufania i kapitału społecznego, czyli przyspieszają powstawanie innowacji. Potrzeba innowacji i wzmocnienia konkurencyjności skłania przedsiębiorstwa do współpracy, czego rezultatem są innowacje. A. Ochojski podkreśla, że „rozwój społeczny i gospodarczy dokonuje się jednocześnie przez kreację technologii i tworzenie terytoriów. W procesie tym innowacja jest wynikiem współdziałania przedsiębiorstw i ich lokalno-regionalnego środowiska”<sup>39</sup>.

Złożoność problematyki oceny wpływu innowacji na strukturę i podstawowe parametry gospodarki regionu wymaga uwzględnienia:

1. Możliwości jednoczesnego i sukcesywnego realizowania innowacji w poszczególnych branżach gospodarki regionu i wywołanego w związku z tym problemu dynamiki przekształcenia struktury produkcji branży i całej gospodarki regionu.
2. Nierównomierności rozwoju innowacyjności w poszczególnych branżach przemysłowych regionu.

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 169.

<sup>38</sup> A. Jewtuchowicz, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Strategie dużych firm a proces terytorializacji – wprowadzenie metodologiczne*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 157.

<sup>39</sup> A. Ochojski, *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 288.

3. Możliwość dyfuzji innowacji w branży i jej bezpośredniego zastosowania oraz w sąsiednich branżach i w całej gospodarce regionu. W związku z tym zachodzi konieczność określenia m.in. rodzaju innowacji, poziomu organizacji produkcji, na którym ona może być zastosowana, charakterystyki miejsca zastosowania innowacji.

Innowacje, w wyniku nierównomiernego rozwoju różnych obszarów wiedzy, gotowości poszczególnych branży i przemysłu do przyjęcia innowacji oraz działania innych czynników rozwoju innowacyjności wykazują różnorodny wpływ na rozwój gospodarki regionu.

Innowacje mogą spowodować przekształcenia w branży jej bezpośredniego zastosowania oraz w innych branżach gospodarki regionu. Jednak można zaobserwować różny wpływ innowacji na gospodarkę regionu. Na przykład osiągnięty dodatni efekt wdrożenia innowacji w określonej branży przemysłu może się zwiększać w wyniku powstania podobnych efektów w kooperujących przedsiębiorstwach z innych branży. Może również zmniejszać się w wyniku poniesienia dodatkowych nakładów (zabezpieczenie wysokokwalifikowanej siły roboczej, nakłady na ochronę środowiska itp.). W większości przypadków zachodzi konieczność sporządzenia bilansu pozytywnych i negatywnych skutków wykorzystania innowacji, aby ostatecznie podjąć decyzję o ich wdrożeniu do gospodarki regionu. Ocena skutków konkretnej innowacji jest tym konieczniejsza, im bardziej złożona jest ta innowacja oraz im dłuższy okres obejmują zachodzące pod jej wpływem zmiany w gospodarce.

Otrzymane rezultaty w poszczególnych fazach procesu innowacyjnego mają autonomiczne znaczenie i decydują o wyborze kierunku rozwoju przemysłu i gospodarki regionu. Wpływ poszczególnych faz procesu innowacyjnego na rozwój gospodarki regionu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wpływ faz procesu innowacyjnego na rozwój gospodarki regionu

Faza procesu innowacyjnego	Podstawowy rezultat poszczególnych faz procesu innowacyjnego	Wpływ na rozwój gospodarki regionu
Badania podstawowe	Rozpoznanie zjawisk przyrodniczych, odkrycie nowych zjawisk, rozpoznanie zależności między procesami.	Możliwość powstania w przyszłości nowych gałęzi przemysłu i zmian w strukturze gospodarki.

Badania stosowane	Poszukiwania przybliżające wyniki badań podstawowych skierowanych do realizacji celów utylitarnych. Określenie warunków realizacji procesów.	Ustalenie kierunków realizacji strukturalnych przełomów (na przykład nieciągłość technologiczna) w procesach technologicznych i w strukturze produkcji. Utworzenie nowej technicznej i technologicznej bazy w gałęziach gospodarki regionu.
Prace rozwojowe	Wiedza praktyczna. Rozpoznanie i zastosowanie do produkcji poznanych zjawisk. Materialnie ucieśnienie warunków przebiegu procesów. Tworzenie modeli doświadczalnych.	Utworzenie przesłanek dla praktycznego wykorzystania nowej techniki i technologii oraz nowych wyrobów w aktualnych warunkach gospodarczych regionu.
Wdrażanie	Praktyczna realizacja i weryfikacja wyników prac otrzymanych w poprzednich fazach.	Opracowanie dokumentacji technicznej uruchomienia produkcji. Uruchomienie produkcji nowych wyrobów, zastosowanie nowych systemów organizacyjnych i ekonomicznych możliwych do zastosowania w gospodarce regionu.
Dyфуzja	Materialna baza masowego przejścia na nową technikę i technologię.	Masowe przejście na nową technikę i technologię. Ilościowy i jakościowy rozwój poszczególnych gałęzi gospodarki regionu.

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ innowacji na gospodarkę regionu zależy od miejsca jej zastosowania w organizacji produkcji. Innowacje mogą obejmować poziom: operacji technologicznej, procesu technologicznego, procesu produkcyjnego wytwarzania określonych rodzajów wyrobów, systemu produkcyjnego branży i całej gospodarki regionu.

Zasadniczym zagadnieniem jest tutaj określenie struktury materialnych elementów dla każdego z poziomów organizacji produkcji i odpowiednich miejsc oddziaływania innowacji.

Analiza dowodzi, że w zależności od poziomu organizacji produkcji zmienia się struktura jego materialnych elementów. Pomijając całą różnorodność struktury tych elementów, na każdym z poziomów organizacji produkcji można wyróżnić dwa ich rodzaje:



- elementy przedstawiające w zagregowanym stanie, struktury poprzedniego (niższego) poziomu organizacji produkcji,
- własne elementy rozpatrywanego poziomu organizacji produkcji.

Różnica między tymi rodzajami wyraża się w sposobie realizacji innowacji. Dla pierwszego rodzaju elementów innowacje oznaczają zamianę „bloków” w ich strukturze. Na przykład: wybór nowego procesu technologicznego w trakcie doskonalenia technologii. Dla drugiego rodzaju elementów innowacje sprowadzają się do kształtowania struktur „z bloków” (z pokazaniem charakteru związków między nimi) i rozwiązań technicznych, zabezpieczających istnienie tych struktur.

Na przykład: próba połączenia procesów obróbki skrawaniem korpusów maszyn i ich transportu między obrabiarkami oraz techniczne rozwiązanie tego problemu w postaci odpowiedniej linii produkcyjnej czy też elastycznego systemu produkcyjnego.

Każdemu miejscu powstawania innowacji na określonym poziomie organizacji produkcji odpowiadają różne rodzaje uzyskanych pozytywnych efektów i odpowiednie rodzaje innowacji zabezpieczające otrzymanie tych efektów.

Należy podkreślić, że innowacje technologiczne mogą mieć istotne znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstw zarówno o tradycyjnej, jak i nowoczesnej technologii. Przedsiębiorstwo zwykle korzysta z wielu technologii i każda z nich może mieć silny wpływ na konkurencyjność. Technologie stosowane w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa mogą być wzajemnie powiązane ze sobą, na przykład technologia produkcji jest powiązana z technologią serwisu produktów. Stąd też dobór technologii w jednym z działów może mieć wpływ na inne działy. Technologie stosowane przez producentów mogą być związane z technologiami dostawców i odbiorców.

Jako przykład można podać wpływ technologii produkcji stali na technologię wytwarzania wyrobów śrubowych. Podstawową cechą przydatności wyrobów hutniczych do produkcji śrub i nakrętek jest odpowiedni ich stan plastyczności pozwalający na uzyskanie niezbędnego odkształcenia plastycznego bez utraty spójności materiału. Uzyskanie wymaganej plastyczności zależy od procesów stalowniczych, walcowniczych oraz międzyoperacyjnej obróbki powierzchni wlewków i kęsów. Brak postępu w poprawie jakości krajowych wyrobów hutniczych, zwłaszcza na tle szybkiego światowego postępu w technologii wytwarzania wyrobów śrubowych i konstrukcji maszyn śrubiarskich (skomplikowane kształty wyrobów, elektronizacja maszyn, duże szybkości odkształcania plastycznego, produkowanie coraz większych wymiarów śrub metodą plastycznej obróbki na zimno) powoduje stosowanie w Polsce technologii mniej nowoczesnych, co w zasadniczym stopniu zmniejsza konkurencyjność tych wyrobów na rynku krajowym i zagranicznym. Wyraźnie widoczna jest tutaj teza, że postęp w niektórych technologiach mających istotne znaczenie dla danego przedsiębiorstwa odbywa

się poza branżą (gałęzią), w której przedsiębiorstwo to działa. Wszystko to decyduje o roli technologii w konkurencyjności.

W procesie wdrażania innowacji na dowolnym poziomie organizacji produkcji może zaistnieć potrzeba (możliwość) powstania nowej innowacji na innych poziomach organizacji produkcji. Na przykład możliwe są sytuacje, kiedy dla wdrożenia innowacji na wyższym poziomie organizacji produkcji konieczne jest powstanie innowacji na poziomie wyższym.

Podkreślić należy, że oprócz oddziaływania innowacji na gospodarkę regionu w układzie pionowym (poszczególne poziomy organizacji produkcji), ważnym jest oddziaływanie innowacji na gospodarkę regionu również w układzie horyzontalnym. Charakterystykę wpływu innowacji na przekształcenia gospodarki regionu określa się następującymi czynnikami:

1. Specyfiką procesu, do którego ma zastosowanie innowacja.
2. Miejscem (w stosunku do rozpatrywanego procesu), które zajmuje obszar możliwych zmian innowacyjnych.
3. Zakresem koniecznych przekształceń innowacyjnych (modyfikacja bądź radykalne zmiany).

Autonomiczny charakter tych czynników, różne kombinacje ich połączeń w każdej innowacji rodzi złożoną sieć możliwych przekształceń gospodarki regionu. Praktycznie trudno jest realizować tylko jedną alternatywę rozwoju techniki m.in. dlatego, że obok nowych postępowych technologii stosowanych w poszczególnych branżach przemysłu istnieją technologie tradycyjne, ze swoimi prawami rozwoju i powiązaniem. Istnienie i współdziałanie w określonym przedziale czasu kilku alternatyw rozwoju technicznego produkcji wywiera silny wpływ na formy wzajemnych powiązań w przemyśle. W tych przypadkach, kiedy te powiązania obejmują produkcję słabo podlegającą wpływowi innowacji technologicznych (energia, produkty i usługi uniwersalnego przeznaczenia) możliwe jest dostatecznie długie współistnienie kilku struktur produkcyjnych w gospodarce regionu (aż do pojawienia się dużych innowacji burzących tradycyjne struktury) i ich odpowiednio samodzielny rozwój. W innych przypadkach zachodzi proces wchłaniania starych struktur przez bardziej nowoczesne (w technicznym i ekonomicznym wyrazie). Jedną z najbardziej rozpowszechnionych form jest reorientacja (częściowa lub pełna) istniejących branż (systemów produkcyjnych) w kierunku zaspokojenia nowych potrzeb: modyfikacja lub zmiana wytwarzanej produkcji. Inną formą jest utworzenie nowych branż przemysłu zabezpieczających nowo powstałe potrzeby gospodarki regionu.

Specjalnego omówienia wymagają zagadnienia dotyczące przekształcania istniejących struktur produkcyjnych przy ciągłym dopływie innowacji powodujących zmiany w tych strukturach. Może jednak powstać sytuacja, że innowacje te nie zdążą objąć wszystkich potencjalnych obszarów ich możliwego wykorzystania w czasie przewidzianym do pojawienia się następnych alternatyw innowacji.

W tym przypadku może (w określonym czasie) pojawić się problem wielokrotnego przekształcenia się struktury w jednym i tym samym obszarze zastosowania innowacji, podczas gdy w pozostałych obszarach przekształcenia takie nie nastąpią. Możliwe są dwie drogi rozwiązania tego problemu:

1. Przekształcenie tylko jednego układu obiektów.
2. Przekształcenia (częściowe lub pełne) układów obiektów, których dotychczas nie przekształcono.

Wyboru tych dróg dokonuje się w zależności od stopnia gotowości poszczególnych obszarów do przekształcenia. Przy tym obszary, gdzie wcześniej przeprowadzono przekształcenia, w dużym stopniu są gotowe do dalszego przyjęcia innowacji. Jednocześnie przy dużej gotowości do innowacji obszarów, w których innowacji dotychczas nie wprowadzono, a równocześnie obszary te są predystynowane do znacznych przekształceń. W wyniku niskiego wyjściowego poziomu (ekonomicznego, technicznego itp.) tych obszarów zastosowane w nich innowacje mogą dać efekt wyższy niż w obszarach, gdzie wcześniej innowacje już wdrożono.

Realizacja pierwszej drogi przekształcania struktur powoduje wzrost rozbieżności pomiędzy nowo formułującą się a aktualną strukturą gospodarki regionu. Realizacja drugiej drogi przewiduje „podciąganie” ogniów wcześniej sformułowanych struktur do aktualnego poziomu wymagań, możliwość utworzenia jednolitej i na wyższym poziomie technicznym struktury produkcyjnej gospodarki regionu.

Rozpatrzone w artykule formy i drogi przekształcenia w gospodarce regionu mają potencjalny charakter. Nie wszystkie z nich są stosowane w praktyce. Wykorzystanie ich zależy od społeczno-gospodarczej i ekologicznej sytuacji regionu, współdziałania gałęzi gospodarczych w warunkach intensywnego rozwoju postępu technicznego. Należy podkreślić, że rozwiązanie problematyki wykorzystania innowacji w gospodarce może nastąpić w oparciu o kompleksowe podejście do problemu naukowo-technicznego rozwoju gospodarki.

W rozwoju regionalnym podstawowe znaczenie ma wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przez gminy. Wspieranie to może odbywać się w kilku obszarach. Do tych obszarów należą:

- strategia rozwoju gminy i przedsiębiorczości,
- finansowe instrumenty oddziaływania na rozwój przedsiębiorczości,
- inwestycje jako niezbędny warunek rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości,
- gospodarowanie majątkiem gminy,
- działalność gospodarcza gminy,
- rynek pracy i jego związek z przedsiębiorczością,
- promocja gminy i regionu jako sposób wspierania lokalnego rozwoju gospodarczego.
- tworzenie klimatu sprzyjającego przedsiębiorczości.

Życie społeczno-gospodarcze w gminie jest wypełnione działaniami różnych instytucji. Każda z nich ma swój program, swoje cele, często specyficzne pojęcie rozwoju czy potrzeb środowiska. Koordynacja działań tych instytucji prowadzi do rozwoju przedsiębiorczości. Duże znaczenie ma współpraca z niekomercyjnymi organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość, lokalnymi instytucjami finansowymi, inkubatorami przedsiębiorczości, parkami przemysłowymi i organizacjami doradczymi<sup>40</sup>.

Podnoszenie innowacyjności i przedsiębiorczości gmin i regionów stało się wyzwaniem współczesnych czasów. W rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości coraz ważniejszą rolę odgrywają sprawnie i profesjonalnie działające samorządy gminne i wojewódzkie.

Małe i średnie przedsiębiorstwa są jednym z głównych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Są one swoistym regulatorem rozwoju gospodarki. Ich ilość oraz potencjał są często uważane za wskaźnik rozwoju gospodarczego.

W dzisiejszych czasach zasadą działania nowoczesnego małego i średniego przedsiębiorstwa jest „zorientowanie na przedsiębiorczość”, które cechuje myślenie perspektywiczne i postrzeganie zmian na rynku i w całym regionie jako okazji do rozwoju. Zarządzając małą lub średnią firmą, należy szybko reagować na potrzeby rynku, konsumentów, działanie konkurencji i zmiany w otoczeniu. Ponadto bardzo ważne jest nowoczesne podejście do kwestii ekologicznych. Największą bowiem szansę na sukces mają te firmy, które starają się być najlepsze w zakresie nie tylko marketingu, jakości oraz technologii, ale także w zakresie ochrony środowiska.

Odwierciedleniem rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP w gospodarce regionalnej czy lokalnej są m.in. zmiany zachodzące w rozkładzie wielkości przedsiębiorstw w obrębie różnych sektorów gospodarki oraz zwiększenie możliwości podnoszenia standardów jakości i bezpieczeństwa zarówno wytwarzanych produktów, jak i oferowanych usług. Właśnie małe przedsiębiorstwa oraz ich działalność powodują w regionie zmiany alokacyjne czynników wytwórczych jako efekt wzrastającej działalności gospodarczej oraz dążenia przedsiębiorstw do ciągłego rozwoju, ich skłonności do wykorzystania lokalnych zasobów oraz łatwość, z jaką z tych zasobów umieją skorzystać, powstają efektywne procesy gospodarcze, wzrasta zamożność społeczeństwa w regionie.

Unia Europejska uznaje sektor MSP za źródło konkurencyjności europejskiej gospodarki, źródło wzrostu gospodarczego, ponieważ ten sektor przyczynia się do rozwoju więzi międzynarodowych, poprawy sytuacji konsumentów w UE, powstawania i wdrażania innowacji, a tym samym – do poprawy warunków życia, zatrudnienia, wydajności i konkurencyjności<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> M. Huczek, *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju innowacyjności lokalnej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2006, nr 1, s. 27–34; *idem*, *Parki naukowo-technologiczne a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2007, nr 2, s. 47–60.

<sup>41</sup> *Idem*, *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, „Zeszyty Naukowe WSH” 2008, nr 2, s. 9–31.

Politykę Unii Europejskiej wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw można podzielić na następujące kategorie:

- Zmniejszenie i upraszczanie obowiązków administracyjnych, podatkowych oraz w zakresie rachunkowości.
- Mobilizacja państw członkowskich do modyfikowania prawa cywilnego i handlowego.
- Programy wsparcia ze środków wspólnotowych.

Analizując znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw, M. Oliński pisze: „Małe i średnie przedsiębiorstwa spełniają wiele pozytywnych funkcji w każdej rozwiniętej gospodarce rynkowej. Najogólniej rzecz biorąc, dzieli się je na funkcje społeczne i gospodarcze. Podstawową funkcją społeczną pełnioną przez sektor MSP jest formowanie samodzielnej ekonomicznie klasy średniej<sup>42</sup>. M. Nowak, H. Musiał wyróżniają następujące rodzaje wpływu przedsiębiorstwa na rozwój gospodarczy regionu i kraju:

1. Bezpośrednie:

- przyrost miejsc pracy,
- baza podatkowa, czyli suma opłat i podatków płaconych przez przedsiębiorstwa,
- inwestycje zaspokajające różnorodne potrzeby lokalne.

2. Pośrednie:

- praca jako okno na świat,
- lokalna gospodarka jako fundament społeczeństwa obywatelskiego,
- przedsiębiorstwa jako nośnik postępu; sponsor badań i rozwoju technologii użytecznych także w otoczeniu przedsiębiorstwa.

3. Poprzez wywołanie tzw. efektu mnożnikowego (generowanie korzystnych wydarzeń lub zwiększenie skuteczności już usprawnionych dziedzin):

- przyciąganie inwestycji, programów i dotacji, które poszukują miejsc dynamicznego rozwoju,
- przedsięwzięcia angażujące kapitał zarówno prywatny, jak i publiczny.

4. Poprzez zmianę postawy obywateli – samodzielne rozwiązywanie problemów, zaspokajanie potrzeb w wyniku własnej aktywności, a nie uzależnienia się od urzędowych struktur pomocy<sup>43</sup>.

K. Sasin podkreśla rolę MSP w życiu społeczno-gospodarczym regionu w zakresie:

- rozwoju innowacyjności,
- efektu zatrudnienia,

<sup>42</sup> M. Oliński, *Pomoc publiczna a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] B. Koźuch, *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, UJ, Kraków 2006, s. 134.

<sup>43</sup> M. Nowak, H. Musiał, *Rola i znaczenie przedsiębiorczości w rozwoju przedsięwzięć gospodarczych*, [w:] D. Kopycińska, *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin 2005, s. 220–221.

- efektu ekologicznego,
- rozwoju produkcji lokalnej,
- skutecznego radzenia sobie przez małe firmy z recesją, kryzysem gospodarczym, załamaniem koniunktury,
- efektu regionalnej decentralizacji,
- mobilizacji kapitału<sup>44</sup>.

Innowacje są warunkiem przetwarzania oraz rozwoju MSP. Przewaga MSP nad dużymi przedsiębiorstwami polega tu m.in. na efektywności badań i tempie wdrażania ich efektów w życie.

Korzystny wpływ MSP na efekty zatrudnienia ma wymiar wielowątkowy. MSP wnoszą duży wkład w powstawanie nowych miejsc pracy i dają większą pewność ich utrzymania niż duże. Nawet w okresie kryzysu w małych przedsiębiorstwach zatrudnienie wzrasta, podczas gdy w dużych zazwyczaj maleje. MSP mają poważny udział w systemie szkolenia i kształcenia zawodowego. Wykształcenie przy tym ma bardziej uniwersalny charakter niż w dużych przedsiębiorstwach, bo zakres czynności wykonywanych przez jednego pracownika w małej firmie jest zdecydowanie większy. Ponadto małe przedsiębiorstwa generują mniejszy poziom bezrobocia. O ile firmy zmieniają lokalizację na taką, która zwiększa opłacalność przedsięwzięcia (na przykład kraje o tańszej sile roboczej), o tyle przedsiębiorstwa małe są wierne lokalizacji pierwotnej. W małych przedsiębiorstwach samozatrudnienie jest w poważnej części źródłem nowych miejsc pracy.

Koszt zorganizowania jednego miejsca pracy w MSP jest kilkakrotnie niższy niż w przedsiębiorstwach dużych.

Jeżeli przyjąć, że oddziaływanie na środowisko naturalne jest miernikiem oceny działalności przedsiębiorstw równorzędnym z miernikami ekonomicznymi, to rosnąca rola MSP będzie widoczna szczególnie wyraźnie. W miarę wzrostu rozmiarów przedsiębiorstwa rośnie jego ujemny wpływ na środowisko naturalne. Duże przedsiębiorstwa oddziałują na środowisko w sposób skomasowany i skoncentrowany. Dotyczy to wpływu zarówno bezpośredniego (odpady, emisja gazów, temperatura), jak i pośredniego (poprzez na przykład infrastrukturę towarzyszącą ich rozwojowi). To sprawia, że kilka procent dużych przedsiębiorstw odpowiedzialnych jest za większość problemów ekologicznych. Wpływ małych przedsiębiorstw ma charakter mniej agresywny i zdecentralizowany, mniejsza jest ogólna szkodliwość oddziaływania na środowisko.

MSP odgrywają podstawową rolę jako dostawcy półfabrykatów, części maszyn i urządzeń bądź jako wykonawcy specjalistycznych usług dla dużych przedsiębiorstw. Rola MSP w dziedzinie produkcji nie tylko nie maleje, ale może wzrastać w miarę podnoszenia się poziomu życia i indywidualizacji popytu. Uważa się, że po etapie „masowego” popytu na określone dobra (zaspokojonego przez produk-

<sup>44</sup> K. Sasin, *Zarządzanie małą firmą*, Wrocław 2003, s. 47–60.

cję wielkoseryjną) nadchodzi etap zindywidualizowanych potrzeb zaspokojonych przez zindywidualizowaną podaż (co jest domeną małych przedsiębiorstw).

Istnieje powszechne przekonanie o skutecznym radzeniu sobie przez małe firmy z recesją, kryzysem gospodarczym, załamaniem koniunktury, potwierdza się to w wielu dziedzinach gospodarki. Mechanizmy obronne tych przedsiębiorstw są związane ze zdolnościami adaptacyjnymi, elastycznością działania, lecz głównie z osobą właściciela. Firmy małe i średnie reagują na kryzys (zakłócenia) stosowaniem metod z reguły bardziej akceptowanych społecznie, takich jak: wykorzystanie własnych rezerw, przeprowadzenie szybkiej „kuracji odchudzającej”, szybkie angażowanie się na nową produkcję. W małych firmach zamknięcie przedsiębiorstwa jest ostatecznością, po którą sięga się wtedy, gdy dalsze utrzymywanie firmy zagraża egzystencji właściciela i jego rodziny.

Małe i średnie przedsiębiorstwa do powstania i funkcjonowania nie wymagają szczegółowych uwarunkowań infrastrukturalnych. Ich lokalizacja jest możliwa właściwie wszędzie, a więc również tam, gdzie dużym przedsiębiorstwom by się to nie opłacało.

Małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzą specyficzną politykę finansową, polegającą na korzystaniu z określonych źródeł finansowania powstania i rozwoju przedsiębiorstw. Źródłami tymi są najczęściej finansowe zasoby właściciela, jego rodziny, niekiedy przybierają też postać pożyczek od przyjaciół i znajomych, a rzadziej obejmują obce źródła finansowania.

## Podsumowanie

Rozwój regionalny jest wypadkową aktywności przedsiębiorców oraz działań władz publicznych m.in. w zakresie ułatwienia prowadzenia działalności gospodarczej. Ponadto duże znaczenie dla wzrostu konkurencyjności ma działalność organizacji pozarządowych ukierunkowane na wzrost przedsiębiorczości regionu. Szczególną rolę w rozwoju gospodarczym regionu odgrywają przedsiębiorstwa funkcjonujące w regionie.

## Bibliografia

1. Binecki J., Frenkiel W., *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne w pracy*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
2. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001.

3. Broszkiewicz R. [i in.], *Identyfikacja pojęć kluczowych*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE, Katowice 2006.
4. Broszkiewicz R. [i in.], *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionów na przełomie XX i XXI wieku w warunkach globalizacji na przykładzie Dolnego Śląska*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Katowice 2006.
5. Chądzyński J. [i in.], *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
6. Czyż M., *Metody foresight w zarządzaniu wieloletnimi przedsięwzięciami jednostek samorządu terytorialnego*, Politechnika Śląska, Zabrze 2008 (niepublikowana rozprawa doktorska).
7. Drucker P.F., *Dyscyplina w podejściu do innowacji*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 1.
8. Gorynia M., Łażniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa 2009.
9. Huczek M., *Parki naukowo-technologiczne a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2007, nr 2.
10. Huczek M., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój lokalny*, [w:] *Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej*, red. Z. Ziolo i T. Rachwał, Wyd. Nowa Era, Warszawa 2010.
11. Huczek M., *Przedsiębiorczość sektora publicznego*, „Zarządzanie” 2008, t. I, nr 1.
12. Huczek M., *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju innowacyjności lokalnej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2006, z. 1.
13. Huczek M., *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu” 2008, nr 2.
14. Jewtuchowicz A., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Strategie dużych firm a proces terytorializacji – wprowadzenie metodologiczne*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006.
15. Jewtuchowicz A., *Terytorium, terytorializacja, rozwój regionalny*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006.
16. Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
17. Kogut-Jaworska M., *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa 2008.
18. Kosiedowski W., *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, Wyd. Domu Organizatora, Toruń 2005.
19. Koźuch B., Markowski T., *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Białystok 2005.
20. Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
21. Kryjom P., *Realizacja polityki klastrowej w Polsce*, [w:] *Fundusze Unii Europejskiej jako instrument wsparcia konkurencyjności regionów oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, red. M.S. Bańka i F. Golemski, Warszawa 2010.



22. Nowak M., Musiał H., *Rola i znaczenie przedsiębiorczości w rozwoju przedsięwzięć gospodarczych*, [w:] D. Kopycińska, *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin 2005.
23. Ochojski A., *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006.
24. Okoń-Horodyńska E., *Jak budować regionalne systemy innowacji*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku, Warszawa 2000.
25. Olejniczak K., *Apetyt na grona?* „Studia Regionalne i Lokalne” 2003 nr 2(12).
26. Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
27. Oliński M., *Pomoc publiczna a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] B. Kożuch, *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, UJ, Kraków 2006.
28. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
29. Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
30. Potoczek A., *Polityka regionalna i lokalna*, Tonik, Toruń 2003.
31. Repolowski R., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w dobie globalnego kryzysu finansowego*, [w:] *Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej*, red. Z. Ziolo i T. Rachwał, Warszawa–Kraków 2010.
32. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2005.
33. Sasin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
34. Tuziak A. [i in.], *Innowacyjność i rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006.
35. Waldziński D., *Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005.
36. Zieliński T., *Przedsiębiorczość sektora obywatelskiego a konkurencyjność i rozwój regionu zurbanizowanego*, [w:] A. Klasik, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.

## Summary

The paper presents the role of present enterprises in the economic development of a region. Taking into account the fact that there is a development taking place in a particular region, on condition that the normative establishments included in its strategy are realized, i.e. the goals and priorities have been met and the vision has been implemented, the crucial contexts of a development of a region in particular conditions will be defined. The multidimensionality and interdisciplinary of the problem of regional development will be underlined and the meaning of entrepreneurship and competitiveness in the regional development will be presented. Entrepreneurship, from the regional perspective, will be included in busi-

ness, public and social systems. The regional entrepreneurship will be defined as new kinds of economic values, innovations, new investments, new organizations and new kinds of activities, the new added value created by creative individuals and teams, groups and communities. The article includes the issue of the meaning of entrepreneurship in current processes of management.

The meaning of small, medium-sized and big companies in the economic development of a region is presented. The role of such companies are analysed from the perspective of the effectiveness of management as well as innovativeness, employment, ecology, securing clients' needs, stabilization of a region, development of its infrastructure and capital organization.

Anna Piziak-Rapacz

## Wpływ otoczenia politycznego na zarządzanie proekologiczne przedsiębiorstw energetycznych w Polsce

*(The influence of political environment on pro ecological management of the companies in Poland)*

### Wstęp

Przedsiębiorstwo rozwija się w pewnym środowisku, będąc tym samym narażone na ryzyko w nim występujące. Konkurencyjność zależy od możliwości dostosowania się do wymogów, jakie narzucają m.in. ramy prawne, trendy technologiczne, społeczeństwo i jego potrzeby konsumpcyjne, konkurencja itp. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że działalność przedsiębiorstwa jest problemem złożonym i wymaga dogłębnej analizy. Jest wiele opracowań, które przedstawiają tą kwestię od strony podmiotu, szczególnie w ujęciu ekonomicznym. Przedmiotem badań autorki niniejszej pracy są decyzje polityczne i ich wpływ na działalność przedsiębiorstw energetycznych. Przedsiębiorstwo to podmiot działający na globalnym rynku, którego ramy prawne kształtowane są przez organizacje międzynarodowe, instytucje państwowe oraz pozostałych uczestników, tj. inne podmioty, na przykład organizacje pozarządowe, rządowe, konkurencyjne podmioty czy też społeczeństwo. Jednym z wyznaczników szeroko rozumianego bezpieczeństwa międzynarodowego jest bezpieczeństwo energetyczne państwa. Polityka polskich partii rządzących od początku XXI wieku coraz bardziej przejawia w swoich postulatach unijne koncepcje ochrony środowiska naturalnego. Główna teza autorki jest taka, że wpływ otoczenia politycznego w znacznej mierze determinuje strategię przedsiębiorstw. Problem ten jest widoczny zwłaszcza w sektorze energetycznym, gdzie energia stała się nie tylko towarem ekonomicznym, ale i politycznym. Nierównomierne rozmieszczenie zasobów naturalnych i wyczerpywanie się paliw kopalnych zmuszają do dywersyfikacji dostaw, co w konsekwencji kreuje

cenę i kierunek wymiany handlowej. Surowce energetyczne stają się głównym ogniwem rozwoju łańcucha dostaw, a zatem i rozwoju gospodarczego państwa. Impulsem do kształtowania się polityki bezpieczeństwa energetycznego stała się kwestia ochrony środowiska naturalnego. Dlatego też nasuwa się pytanie o możliwość dostosowania się polskich przedsiębiorstw do postulatów rządowych oraz czym w takim razie różni się zarządzanie przedsiębiorstwem energetycznym od zarządzania przedsiębiorstwem w ogóle?

## 1. Wpływ makrootoczenia na zarządzanie przedsiębiorstwem

W literaturze przedmiotu nie istnieje jedna definicja przedsiębiorstwa. Częstym przypadkiem jest stosowanie przez autorów pojęcia firma, które w ujęciu szczegółowym oznacza również osobowość prawną. Dlatego też można stwierdzić, że przedsiębiorstwo jest to pewien podmiot prowadzący działalność gospodarczą. Z jednej strony podyktowana jest ona chęcią uzyskania korzyści finansowych, a z drugiej kwestią zaspokojenia potrzeb rynkowych. Prowadzony jest przez właściciela lub właścicieli, posiada osobowość prawną, narażony jest na ryzyko wynikające z otoczenia, w jakim się znajduje<sup>1</sup>. Zarządzanie przedsiębiorstwem oznacza zatem pewien proces, który poprzez sprawne i skuteczne działania przynosi rezultaty. Proces zarządzania składa się z kilku etapów: organizowanie, planowanie, kontrolowanie i przewodzenie<sup>2</sup>.

Otoczenie przedsiębiorstwa to całokształt zjawisk, procesów i instytucji, które kształtują stosunki, to również środowisko zewnętrzne i wszystkie elementy w nim występujące, które nie wchodzą bezpośrednio w strukturę i system. Elementy otoczenia są związane z przedsiębiorstwem, wywierają na niego wpływ. Wyróżnia się zarówno makrootoczenie (dalsze), tj. polityka, gospodarka, oświata, prawo, media, społeczeństwo itp., i mikrootoczenie (bliższe), tj. systemy, z którymi podmiot jest w intensywnych relacjach: dostawcy, technologie, konkurencyjne podmioty na rynku<sup>3</sup>.

Polityka zagraniczna może stwarzać zachęty do handlu bądź go ograniczać. Przystąpienie do konkretnych organizacji czy układów może kreować warunki rozwoju przedsiębiorstw. Podmioty natomiast oczekują od państwa zarówno ochrony, jak i stworzenia środowiska przyjaznego prowadzeniu działalności<sup>4</sup>. Na potrzeby niniejszego opracowania należy wskazać m.in. Unię Europejską, ONZ czy też członkostwo

<sup>1</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudół, *Przedsiębiorstwo: teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 39.

<sup>2</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 35.

<sup>3</sup> G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, WSHiP, Warszawa 2003, s. 40.

<sup>4</sup> *Eadem*, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 35.

np. Międzynarodowej Agencji Energetycznej. Unia tworzy ramy prawne, jednak decyzje w sprawie bilansów energetycznych czy też mechanizmów zapewniania bezpieczeństwa energetycznego są indywidualną sprawą każdego państwa. Członkostwo np. w ONZ sprawia, że Polska jest zobowiązana do wypełniania założeń poszczególnych szczytów klimatycznych (np. protokół z Kioto, czy też ostatni w Durbanie z 2011 r.). Członkostwo w MAE natomiast podnosi bezpieczeństwo energetyczne. Polska bierze udział w analizach nad takimi kwestiami jak wykorzystanie OZE, czy też technologie czystego spalania węgla. Wymusza to również pewne zobowiązania, jak np. kwestię posiadania rezerw paliw czy zmniejszanie popytu na surowce.

Otoczenie polityczne, które będzie stanowić przedmiot niniejszej analizy, oznacza panujący w danym okresie w państwie system polityczny, ukształtowany przez regulacje o charakterze międzynarodowym. Decyzje rządowe wpływają na tworzenie strategii przedsiębiorstw. Czynnikiem ten zatem musi być brany pod uwagę podczas kształtowania się strategii podmiotu<sup>5</sup>. Otoczenie wyróżnia takie pojęcie, jak subotoczenie, tj. dostawcy, odbiorcy i konkurenci. Dlatego też gospodarke i podmiot w niej działający łączy wiele różnorodnych zależności.

Na działalność przedsiębiorstwa wpływa wiele elementów. Przedsiębiorstwa nie można utożsamiać z pojęciami „zakład” oraz „filia”, które są kategoriami odnoszącymi się do organizacji i terytorium. Inne znaczenie ma również „zakład” w rozumieniu „fabryka”, bo zawiera w sobie kategorię produkcyjną<sup>6</sup>. Istotą każdego przedsiębiorstwa jest jego konkurencyjność, czyli tzw. zdolność do realizacji zamierzonych w misji celów<sup>7</sup>. O przewadze podmiotu na rynku decydują m.in. zasoby, ich różnorodność i mobilność. Wyróżnia się tu niematerialne, np. wiedza i umiejętności, i materialne, np. surowce<sup>8</sup>.

Przedsiębiorstwo niezależnie od branży posiada złożony proces planowania strategicznego, na które składa się: analiza środowiska (rynek surowców, wymogi ekologiczne, przepisy prawne), analiza przedsiębiorstwa (badania i rozwój, marketing, struktura organizacyjna), analiza potrzeb (opracowanie celów i ich powiązania z polityką). Badania prowadzą do wyróżnienia szans i zagrożeń, jak również zadań stojących przed przedsiębiorstwem. Całość tworzy tzw. potencjał. Podmiot opracowuje, a w konsekwencji wybiera strategię realizacji. Tworzone są plany względem poszczególnych sektorów w firmie, np. produkcji i usług, rynku i obrotu itp. Planowanie i podejmowanie decyzji tworzy zatem pewien system zarządzania<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie, Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Zasady działania, warunki sukcesu*, Placet, Warszawa 1999, s. 19–21.

<sup>6</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 43.

<sup>7</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudół, *Przedsiębiorstwo...*, *op. cit.*, s. 147.

<sup>8</sup> B. Godziszewski, *Zasoby przedsiębiorstwa*, [w:] Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudół, *Przedsiębiorstwo...*, *op. cit.*, s. 188–189.

<sup>9</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie...*, *op. cit.*, s. 204.

Przedsiębiorstwo nie tylko jest definiowane przez otoczenie zewnętrzne, ale również przez jego struktury opierające się na aparacie decyzyjnym, wykorzystując przetwarzanie informacji. Wyróżnia się decyzje strategiczne wyznaczające pewne granice, taktyczne – określające kierunek przyszłych działań oraz operacyjne sprecyzowane hierarchicznie i przypisane do odpowiednich stanowisk pracy<sup>10</sup>. Dlatego też planowanie strategiczne przedsiębiorstwa można zdefiniować jako potencjał firmy budowany na podstawie decyzji zawierających nie tylko analizę otoczenia, ale i cele krótko- i długookresowe oraz sposoby ich realizacji<sup>11</sup>.

Każda decyzja związana z prowadzeniem działalności obarczona jest ryzykiem. Literatura wskazuje wiele klasyfikacji tego zagadnienia. Można zatem stwierdzić, że każde nowe działanie generuje skalę zagrożeń. Proces ten ma charakter ciągły i trudno przewidzieć jego skutki. T.T. Kaczmarek wyróżnia trzy rodzaje ryzyka w działalności gospodarczej: ryzyko w sferze produkcyjnej, handlowej i działalności finansowej<sup>12</sup>. Szerszą klasyfikację tego zagadnienia przedstawia M. Mojsiewicz i W. Tarczyński, wskazując cztery grupy ryzyka w przedsiębiorstwie: rynkowe, kredytowe, operacyjne (m.in. ryzyko katastroficzne) i biznesowe (m.in. ryzyko jakości produktów i środowiska gospodarczego)<sup>13</sup>.

Działania przedsiębiorstw to różnorodne modele strategii zarządzania, na przykład: penetracji, internacjonalizacji, integracji przedsiębiorczości monopolizacji, dywersyfikacji, akwizycji, globalizacji<sup>14</sup>. Nowoczesnym rozwiązaniem jest społeczna odpowiedzialność biznesu, która oznacza wybór takich rozwiązań i działań, które zapewnią przedsiębiorstwu nie tylko zrównoważony rozwój, ale i dobrobyt społeczny. Głównym elementem jest uwzględnianie aspektu ekologicznego. W efekcie przedsiębiorstwo ma stać się konkurencyjnym podmiotem. Głównym wyznacznikiem tego procesu jest wpisanie go w istniejące już otoczenie, tzw. synergia. W. Łukasiński wyróżnia proces kształtowania się podsystemu ekologicznego w zintegrowanym systemie zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Wymienia następujące etapy rozwoju:

- określenie świadomości ekologicznej, analiza stanu kapitału, rozpoznanie kompetencji,
- proces identyfikacji potrzeb, oczekiwań i możliwości,
- sformułowanie nowej strategii: dobór metod eliminujących negatywne oddziaływanie na środowisko,

<sup>10</sup> M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie przedsiębiorstwem – istota i funkcje*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 229–232.

<sup>11</sup> I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>12</sup> T.T. Kaczmarek (red.), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006, s. 51.

<sup>13</sup> M. Mojsiewicz, W. Tarczyński, *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 24–25.

<sup>14</sup> M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 140.

- realizacja obranej strategii: łączenie aspektów społecznych, ekologicznych itp. z prowadzoną działalnością,
- analiza stopnia skuteczności obranego kierunku działań,
- sporządzenie raportu oceniającego wybrane metody działań,
- dalsze doskonalenie<sup>15</sup>.

Oceną i raportowaniem działań społecznie odpowiedzialnych zajmuje się Światowa Inicjatywa Raportowa (The Global Reporting Initiative), która wyróżnia trzy zespoły tak zwanych wskaźników: ekonomiczny – wpływ przedsiębiorstwa na zasoby ekonomiczne interesariuszy, środowiskowy – wpływ produkcji i usług na środowisko naturalne poprzez zużycie surowców, oraz społeczny – wpływ uczestników rynku na system społeczny<sup>16</sup>.

Kategoria zrównoważonego (trwałego) rozwoju równoważy trzy systemy globalne: gospodarkę, środowisko naturalne i społeczeństwo. Gospodarka stanowi w tym ujęciu narzędzie osiągnięcia owego równoważenia. Kategoria ta znajduje odbicie w koncepcji CSR (Społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, *Corporate Social Responsibility*). CSR stanowi więc ważną kategorię ekonomiczną<sup>17</sup>. Pojawia się również pojęcie zarządzania środowiskiem, które odnosi się do trzech płaszczyzn – gospodarki, środowiska i społeczeństwa. Zachodzą one na siebie, generując relacje zarówno dwustronne, jak i wielostronne. Nie jest możliwe wdrożenie owej strategii bez przepływu informacji i współpracy tych obszarów. Koncepcje unijne wymagają zatem procesu związanego z ich wdrożeniem. Państwa zobowiązują się do przestrzegania wymogów unijnych, wspierając tym samym pewną ideę. Dostosowują swoje strategie do wyższych celów. CSR nie może być wyłącznie koncepcją polityczną, ale w efekcie powinno być główną strategią zarządzania każdego z podmiotów gospodarczych. Intensyfikacja działań w tym zakresie przyniesie bowiem oczekiwane korzyści<sup>18</sup>. Istotnym narzędziem służącym do rozpowszechniania strategii rządowych są różnego typu media oraz wycucie chwili, tak zwany timing dla danego działania. Pomocne są również watchdog groups, czyli pewne grupy społeczne popierające idee głoszonych partii<sup>19</sup>. W literaturze wyłania się również pojęcie ekobiznesu. Nowoczesny model zarządzania w przedsiębiorstwie, jak już wspomniano powyżej, uwzględnia technologie i rozwiązania mające na celu ochronę środowiska naturalnego, m.in. pomiar, zapobieganie, ograniczanie, usuwanie itp. Kreowanie tego typu zachowań wymuszane

<sup>15</sup> W. Łukasiński, *Aspekt ekologiczny w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2010, nr 10, s. 15–16.

<sup>16</sup> *The Global Reporting Initiative*, <https://www.globalreporting.org/> (dostęp 02.02.2012).

<sup>17</sup> A. Chodyński, *Państwo jako interesariusz przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, [w:] A. Iwasiewicz (red.), *Z problematyki ekonomii i zarządzania*, „Państwo i Społeczeństwo”, nr 2, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 77.

<sup>18</sup> L. Albareda, J.M. Lozano, T. Ysa, *Public policies on Corporate Social Responsibility, The role of Governments in Europe*, „*Journal of Business Ethics*” 2007, t. 10, s. 405.

<sup>19</sup> J.G. Frynas, *Corporate Social Responsibility and Societal Governance: Lessons from Transparency in the Oil and Gas Sector*, „*Journal of Business Ethics*” 2010, s. 169.

jest – jak podkreśla A. Chodyński – przez państwo. Skala jego aktywności oraz tworzenie polityki proekologicznej wpływają na kierunek zarządzania przedsiębiorstwami, zwłaszcza energetycznymi. Skala przenikania w tym obszarze jest największa. Regulacje międzynarodowe wyznaczają pewien obszar działalności państw, a poszczególne kraje kreują zatem odpowiednie ramy dla działalności przedsiębiorstw. Nie można jednak wykluczyć bezpośredniego wpływu regulacji międzynarodowych na podmioty gospodarcze<sup>20</sup>.

Proaktywna polityka przedsiębiorstwa oraz intensywny rozwój przemysłu poszczególnych państw spowodował, że z łańcuchem dostaw wiążą się następujące pojęcia: zarządzanie cyklem życia (*life cycle management*, LCM), zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management*, SCM), zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw (*integrating chain management*, ICM), zarządzanie środowiskowym zrównoważonym łańcuchem dostaw (*environmental supply chain management*, ESCM). Uwzględniają one problem oddziaływań na środowisko, wyczerpywanie zasobów naturalnych i wpływ na zdrowie społeczeństwa<sup>21</sup>.

Powyższe rozważania wskazują, że w rozwoju przedsiębiorstwa na polskim rynku u progu drugiej dekady XXI wieku występuje odpowiedzialność ekologiczna. To ona powinna determinować procesy internacjonalizacji i współdziałania z uczestnikami rynku zarówno regionalnego, lokalnego, jak i międzynarodowego. Dlatego też ekologia wpisuje się w plan strategiczny przedsiębiorstw:

- w analizie otoczenia powinien być uwzględniany stosunek społeczeństwa do kwestii ochrony środowiska naturalnego – ocena reakcji,
- poprzez stan wpływu polityki ochrony środowiska i jej oddziaływań na stan ekonomiczny przedsiębiorstwa<sup>22</sup>.

Charakterystyczne cechy współczesnego przedsiębiorstwa (również energetycznego) to nie tylko osiąganie zysków, ale i szeroko rozumianej akceptacji społecznej, ochrona środowiska naturalnego. Te nowe cele tworzą koncepcję zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa<sup>23</sup>. Efektywna działalność przedsiębiorstwa to złożona strategia oparta na wiedzy i umiejętnościach zarządzania. Rozwijający się przemysł powoduje wyczerpywanie się zasobów naturalnych, a tym samym rodzi szereg zagrożeń, na których oddziaływanie narażony jest każdy uczestnik rynku. Ekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem ma zarówno zapobiegać występowaniu owego ryzyka, jak i przekładać się na jeszcze lepsze wyniki firmy. Podobnie jest w branży energetycznej. Ma kreować rynek nowych możliwości i rozwiązań technologicznych, a co za tym idzie konsumpcyjnych. Dostosowanie się do wymogów prawnych i politycznych przy jednoczesnym zadowoleniu społecznym

<sup>20</sup> A. Chodyński, *Państwo jako...*, op. cit., s. 80.

<sup>21</sup> *Idem*, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 147.

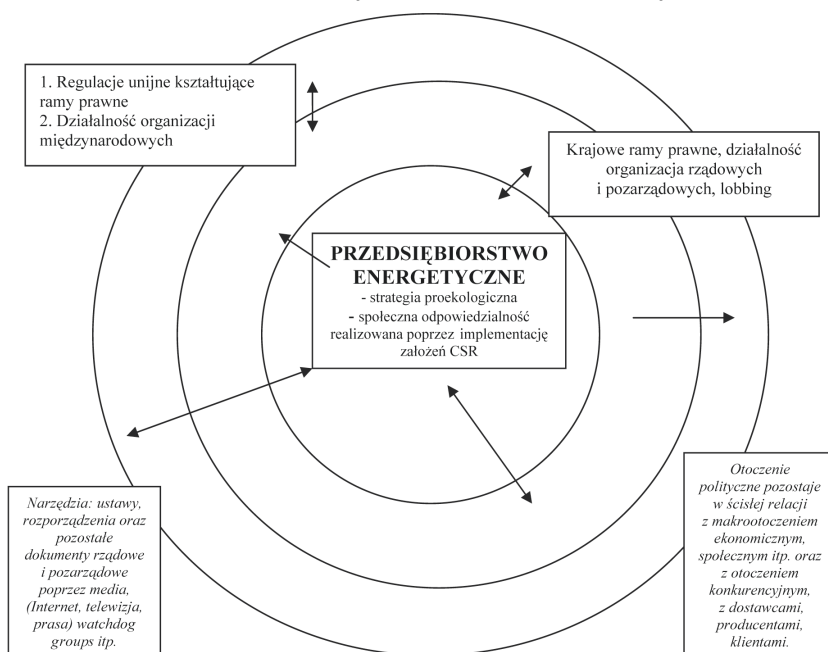
<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 125.

<sup>23</sup> M. Romanowska, Z. Dworecki, *Teoria i praktyka zarządzania*, [w:] M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 26.



i dobrych wynikach finansowych podmiotu świadczy o doborze właściwej strategii. Budowany jest system powiązań, oparty na wielopłaszczyznowych relacjach gospodarczych, tak bardzo typowy dla ery globalizacji. Dlatego też kwestii zarządzania przedsiębiorstwem oraz założeń polityki energetyczno-klimatycznej Polski nie można traktować odrębnie, lecz jako całość. Daje ona bowiem obraz stanu gospodarki państwa, trendów i relacji w nim panujących (co obrazuje poniższy rysunek).

Rys. 1. Otoczenie polityczne przedsiębiorstw energetycznych – narzędzia oddziaływania



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Chochnowski, F. Krawiec, *Zarządzanie w energetyce...*, op. cit.; A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, op. cit.; E. Lorek, *Polska polityka energetyczna...*, op. cit., *Komisja Europejska*, [www.ec.uuropa.eu](http://www.ec.uuropa.eu) (dostęp 23.02.2012).

## 2. Pakiet energetyczno-klimatyczny Unii Europejskiej i jego wpływ na kierunek polityki bezpieczeństwa energetycznego Polski

Polityka energetyczna Unii Europejskiej stanowi główny element makrootoczenia przedsiębiorstw energetycznych w Polsce. Dlatego też jest ona przedmiotem niniejszej analizy. Istotne będzie wskazanie jej wpływu na politykę partii rządzących. Określana jest w literaturze za pomocą dwóch sformułowań: liberalizacja i zrównoważony rozwój. Na forum Wspólnoty Europejskiej kwestia roli i źródeł pozyskania energii pojawia się w niewielkim wymiarze już od 1951 roku. Wraz z rozwojem gospodarczym państw zaczęto dostrzegać rosnącą rolę surowców energetycznych. Zjawisko potrzeby integracji rynków przedstawiono w dwóch dokumentach: Zielonej Księdze i Białej Księdze z 1995 r. W 2004 r. powstał Traktat ustanawiający Konstytucję dla Europy, według którego polityka energetyczna to kwestia dzielona między Unię Europejską a jej członków<sup>24</sup>.

Od 2005 r. funkcjonuje Europejski System Handlu Emisjami (EU ETS)<sup>25</sup>, który jest wynikiem postanowień Protokołu z Kioto z 16.02.2005 r. Wyznacza ramy prawne dla Krajowych Planów Rozdziału Uprawnień w sprawie emisji CO<sub>2</sub> w trzech okresach:

- od 1.01.2005 r. do 31.12.2007 r. – ustalono ceny emisji dwutlenku węgla, wolny handel zezwoleniami,
- od 1.01.2008 r. do 31.12.2012 – przeciwdziałanie zmianom klimatu, zwiększenie udziału OZE w ogólnym bilansie energetycznym,
- od 1.01.2013 do 31.12.2020 – zakłada się intensyfikację działań w zakresie redukcji emisji dwutlenku węgla<sup>26</sup>.

Podmiotem kontrolującym jest Krajowy Rejestr Uprawnień do Emisji, który współpracuje z centralnym rejestrem znajdującym się przy Komisji Europejskiej<sup>27</sup>.

W Zielonej Księdze z 8.03.2006 r. wskazano, że intensywne wykorzystanie paliw kopalnych prowadzi do degradacji środowiska naturalnego. Aktem prawnie wiążącym jest Biała Księga z grudnia 2006 r.<sup>28</sup> Zawarto tam stwierdzenie, że UE do 2030 roku będzie w 90% zależna od importu surowców energetycznych<sup>29</sup>.

<sup>24</sup> Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 310, T 47, 16.12.2004, [www.konstytucjaue.gov.pl/](http://www.konstytucjaue.gov.pl/) (dostęp 23.05.2011).

<sup>25</sup> Działania Unii przeciwko zmianom klimatu, KE, 2009 [www.ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets\\_pl.pdf](http://www.ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets_pl.pdf) (dostęp 21.05.2011).

<sup>26</sup> Działania UE przeciwko zmianom klimatu, KE, 2009 [http://ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets_pl.pdf), s. 8 (dostęp 1.02.2012).

<sup>27</sup> E. Lorek, *Polska polityka energetyczna w warunkach integracji z UE*, Katowice 2007, s. 172.

<sup>28</sup> E. Wyszkievicz, *Zielona Księga w sprawie polityki energetycznej wybrane zagadnienia*, „Biuletyn PISM”, 16.06.2006, s. 1617–1618.

<sup>29</sup> Zielona Księga, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pl/com/2005/com2005\\_0265pl01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pl/com/2005/com2005_0265pl01.pdf), s. 4–5 (dostęp 1.02.2012).

Bilans energetyczny Wspólnoty w 2011 r. przedstawia się następująco: 37% ropa naftowa, 25% gaz ziemny, 14% energetyka jądrowa, 17% paliwa stałe oraz 9% energia odnawialna<sup>30</sup>, w tym 69% energia pozyskiwana z biomasy, 47% z drewna, 22% geotermalna i spadku wód, 7% z wiatru, a 1,2% to energia słoneczna<sup>31</sup>.

Według Unii przyczyną zmian klimatycznych jest intensywna działalność przemysłu państw, będąca wynikiem rozwijających się gospodarek i wyczerpywania się zasobów naturalnych. Dlatego też zaproponowano zmniejszenie o 20% do 2020 r. emisji gazów cieplarnianych w stosunku do roku bazowego 1990, zwiększenie udziału energii odnawialnej o 20% w bilansie energetycznym państw oraz poprawę efektywności energetycznej o 20%. Postulaty przedstawione przez Komisję Europejską w 2008 zostały nazwane tzw. pakietem energetyczno-klimatycznym<sup>32</sup>. Ponad pół roku trwały debaty nad wytycznymi pakietu, który został ustalony 16.10.2008 r., a zatwierdzony 11–12.12.2008 r.<sup>33</sup> Przyjęty w 2009 r. obejmuje swym zakresem trzy sektory gospodarki, tj. transport, ciepłownictwo oraz produkcję energii elektrycznej (III pakiet wszedł w życie 03.03.2011 r.). Wspierane mają być również nowoczesne technologie przechowywania i składowania pod ziemią dwutlenku węgla tzw. CCS<sup>34</sup>. Kluczowymi elementami dla polityki energetyczno-klimatycznej są dyrektywy:

- 2009/29/WE z 23.04.2009 r. zmieniająca dyrektywę 2003/87/WE, w sektorach objętych systemem EU ETS obniżenie emisji o 21% w 2020 r., w stosunku do roku 2005 (EU ETS) implementacja do końca 2012 r. z wyjątkiem art. 9a i 11,
- 2009/30/WE w sprawie działań podejmowanych przez państwa członkowskie w celu ograniczenia emisji CO<sub>2</sub> (non-ETS),
- 2009/31/WE dotycząca geologicznego składowania dwutlenku węgla zmieniająca dyrektywy 85/337/WE, 96/61/WE, 2000/60/WE, 2001/80/WE, 2004/35/WE, 2006/12/WE i rozporządzenie (WE) nr 1013/2006 (tak zwana dyrektywa CCS),
- 2009/406/WE z 23.04.2009 redukcję emisji gazów cieplarnianych o 10% w okresie 2005–2020 w sektorach nieobjętych systemem EU ETS,
- 2009/32/WE w sprawie pozyskania energii z odnawialnych źródeł energii, tak zwana dyrektywa OZE<sup>35</sup>.

<sup>30</sup> Komisja Europejska, [www.ec.uropa.eu](http://www.ec.uropa.eu) (dostęp 23.05.2011).

<sup>31</sup> Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (dostęp 25.05.2011).

<sup>32</sup> Pakiet energetyczno-klimatyczny, tekst uchwalony przez PE 17.12.2008 w Strasburgu (dostęp 1.02.2012).

<sup>33</sup> Parlament przyjął pakiet energetyczno-klimatyczny, PE, 17.12.2008, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20081216IPR44857&language=PL> (dostęp 1.02.2012).

<sup>34</sup> PE, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=pl&type=IM-PRESS&reference=20081216IPR44857>, 20.05.201 (dostęp 02.02.2012).

<sup>35</sup> *Zadania wynikające z nowych regulacji dotyczących redukcji emisji gazów cieplarnianych w Unii Europejskiej*, KASHUE, Warszawa 06.2009, <http://www.kobize.pl/materialy/opracowania/matryca.pdf> (dostęp 10.02.2012).

Pakiet energetyczno-klimatyczny wyznaczył następujące cele:

- rozdzielenie działalności obrotowej i wytwórczej od przesyłowej; państwa mają do wyboru trzy możliwości, tj. rozdział właścicielski – wyodrębnienie podmiotu zajmującego się zarządzaniem siecią, wydzielenie niezależnego operatora systemu – nadzór właścicielski (ISO), wydzielenie niezależnego operatora systemu przesyłowego (ITO),
- ochrona rynku przed podmiotami spoza Unii – brak koncesji dla przedsiębiorstw niespełniających wymogów,
- ochrona tzw. odbiorcy wrażliwego (tj. podmiotów mających problemy finansowe),
- wzmocnienie praw konsumenta: tzw. zasada TPA (dostępu tzw. strony trzeciej, zwiększenie konkurencji)<sup>36</sup>.

W marcu 2010 r. KE przedstawiła strategię Europa 2020 na rzecz inteligentnego zrównoważonego wzrostu promującego miejsca pracy. W ramach tej strategii opublikowano *Mapę drogową dojścia do gospodarki niskoemisyjnej do 2050 roku* (*Roadmap for moving to a competitive low-carbon economy in 2050*). Długofalowe założenia polityki Unii to redukcja emisji gazów o 95% do 2050 r. Wyznaczono poszczególne jej etapy: 25% do 2020 r., 40% do 2030 oraz 60% do 2040 liczonych względem roku bazowego 1990<sup>37</sup>. Należy zauważyć, że bilans energetyczny poszczególnych członków Unii jest bardzo zróżnicowany. Jednolite wytyczne mogą więc stworzyć pewne bariery dla rozwoju przemysłu. Strategia została przyjęta przez KE 15.12.2011 r. Wyznacza ona nowe długookresowe cele i priorytety Unii w zakresie klimatu. Kwestią sporną nadal pozostaje finansowanie owych niskoemisyjnych inwestycji w obliczu kryzysu finansowego strefy euro.

Ramy polityki energetyczno-klimatycznej Polski określa szereg dokumentów. Podstawę prawną stanowi jednak Ustawa Prawo energetyczne z 1997 r. z późniejszymi zmianami. W styczniu 2003 r. opublikowano *Aktualizację programu wprowadzenia konkurencyjnego rynku energii elektrycznej w Polsce*<sup>38</sup>. W Polsce na mocy Ustawy o handlu uprawnieniami do emisji do powietrza gazów cieplarnianych i innych substancji<sup>39</sup> z 22.12.2004 r. funkcjonuje Krajowy Administrator Systemu Handlu Uprawnieniami do Emisji. Organ nadzorowany jest przez Ministerstwo Środowiska. Do jego zadań należy m.in. prowadzenie Krajowego Rejestru Upnień do Emisji, tworzenie bazy instalacji objętych systemem, monitorowanie systemu – raporty, opracowanie krajowych planów rozdziału uprawnień<sup>40</sup>.

<sup>36</sup> PE, III pakiet energetyczny przyjęty, 29.04.2009, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PROCES&reference=20080616FCS31737&language=PL> (dostęp 12.02.2012).

<sup>37</sup> *Energy Roadmap 2050*, [http://ec.europa.eu/energy/energy2020/roadmap/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/energy2020/roadmap/index_en.htm) (dostęp 12.02.2012).

<sup>38</sup> A. Chochnowski, F. Krawiec, *Zarządzanie w energetyce, Koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej*, Difin, Warszawa 2008, s. 83.

<sup>39</sup> Ustawa o handlu uprawnieniami do emisji do powietrza gazów cieplarnianych i innych substancji, 22.12.2004 (Dz.U. 2004 nr 281, poz. 2784).

<sup>40</sup> KASHUE, <http://www.kashue.pl> (dostęp 02.02.2012).

W styczniu 2005 r. weszły w życie wytyczne strategii Bezpieczeństwo energetyczne Polski do 2025 roku<sup>41</sup>. 28.03.2006 r. dotychczasowe programy zastąpiono Programem dla elektroenergetyki<sup>42</sup>. Cele priorytetowe to prywatyzacja sektora energetycznego w Polsce, mająca poprawić jego rentowność, oraz od 1.07.2007 r. możliwość wyboru przez indywidualnych odbiorców dowolnego sprzedawcy energii. Zmiany spowodowane są dwoma dyrektywami. Pierwsza 96/92/WE (zastąpiona 2003/54/WE)<sup>43</sup> zmusza właścicieli i operatorów do stworzenia warunków swobodnego dostępu do sieci innym podmiotom. Druga, gazowa 98/30/WE (zastąpiona 2003/55/WE) wyznacza jednolite zasady dystrybucji, dostaw i magazynowania gazu. W ramach pakietu energetycznego dyrektywa gazowa narzuciła wyznaczenie regulatora systemu. W Polsce podmiotem pełniącym tę funkcję jest Urząd Regulacji Energetyki. W ramach dyrektywy dokonano rozdziału na przesył, dystrybucję i magazynowanie. Na rynku gazu obok Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa SA (PGNiG)<sup>44</sup> powstała na przykład spółka Operator Gazociągów Przesyłowych – Gaz-System SA<sup>45</sup>. Na rynku energii elektrycznej konsolidacja doprowadziła do powstania PGE – Polskiej Grupy Energetycznej SA, Tauron Polska Energia SA, ENERGA SA, ENEA SA. Wydzielono również osobno dystrybucję, a jako odmienną działalność obrót. Od 1.01.2008 r. taryfy na ceny energii nie są zależne od Prezesa URE<sup>46</sup>. Spółki węglowe również objęto prywatyzacją, która zakłada restrukturyzację przedsiębiorstw lub prywatyzację przez giełdę. Przykładem udanej prywatyzacji jest Bogdanka (akcje kupiły otwarte fundusze emerytalne, 2010) oraz Jastrzębska Spółka Węglowa (debiut na giełdzie lipiec 2007) czy Katowicki Holding Węglowy (planuje wejście na giełdę pod koniec 2012 r.).

Kwestia pakietu energetyczno-klimatycznego spotkała się ze sprzeciwem strony polskiej, na przykład wobec mechanizmu do handlu uprawnieniami emisyjnymi oraz z zastosowaniem instalacji pilotażowych, a nie obowiązkowych. Modernizacja to wysokie koszty, które będą musiały ponieść nie tylko przedsiębiorstwa, ale i sami odbiorcy. Według wicepremiera i ministra gospodarki Waldemara Pawłaka zarzutem jest brak odniesienia do ryzyka wzrostu cen energii elektrycznej oraz wahań cen, zezwoleń na emisje CO<sub>2</sub> po roku 2013. Proponowane przez niego rozwiązanie to stosowanie tak zwanej zasady bezpłatnych zezwoleń emisji CO<sub>2</sub> dla najlepszych

<sup>41</sup> Polityka energetyczna Polski do 2025 r., 4.01.2005.

<sup>42</sup> Program dla elektroenergetyki, MG, Warszawa 27.03.2006.

<sup>43</sup> Dyrektywa 2003/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylająca dyrektywę 96/92/WE, (DZ.U. WE, 15.7.2003), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:12:02:32003L0054:PL:PDF> (dostęp 12.02.2012).

<sup>44</sup> G. Wojtkowska-Łodej, *Polski sektor energetyczny w kontekście członkostwa w UE*, SGH, Warszawa 2000, s. 49–50.

<sup>45</sup> *5 lat Polski w UE*, Departament Analiz i Strategii, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009, [http://polskawue.gov.pl/files/Dokumenty/Publikacje\\_o\\_UE/piec\\_lat\\_polski\\_w\\_unii\\_europejskiej.pdf](http://polskawue.gov.pl/files/Dokumenty/Publikacje_o_UE/piec_lat_polski_w_unii_europejskiej.pdf), s. 142–143 (dostęp 28.05.2011).

<sup>46</sup> *Ibidem*.

technologii. Zakupy praw do emisji CO<sub>2</sub> obowiązywałyby te podmioty, które przekraczają pewną granicę<sup>47</sup>. Obecnie w Polsce działa system kolorowych certyfikatów. Zielone to określona liczba świadectw energii elektrycznej pochodzącej z OZE uzyskanych i przedstawianych Prezesowi URE do zaakceptowania<sup>48</sup>. Czerwone oznaczają wsparcie dla energii elektrycznej (kogeneracja), certyfikaty białe otrzymują przedsiębiorstwa w momencie uzyskania oszczędności w ramach realizowanego projektu, żółte certyfikaty dotyczą kogeneracji o małej mocy, fioletowe odnoszą się do opalania metanem lub biogazem, a certyfikaty brązowe mają zastosowanie w przypadku instalacji biogazowych. Wymienione certyfikaty wydawane są przez prezesa URE, a rejestrowane przez Towarową Giełdę Energii SA.

Według Bolesława Jankowskiego, Pakiet nie jest zagrożeniem dla energetyki. Swoje stanowisko przedstawia on w raporcie *Pakiet energetyczno-klimatyczny porażką czy zwycięstwem Polski i Unii?*<sup>49</sup> Pomysł popiera również firma Vattenfall Polska, gdyż ma szanse sprostać owym wymaganiom, a konkurentem może być jedynie Edf Polska. Pakiet ten jest zagrożeniem dla gospodarstw domowych, gdyż inwestycje będą przekładały się na ceny energii.

W ramach rozdziału handlu emisjami w latach 2005–2012 Polska otrzymała 239,1 mln ton na rok w okresie 2005–2007 oraz 205,7 na lata 2008–2012<sup>50</sup>. Domagała się jednak ograniczenia emisji o 47 mln ton CO<sub>2</sub>. Zasadniczym problemem jest przeciwdziałanie niedoborom mocy, wynikającym ze stale rosnącego popytu<sup>51</sup>. Po przedstawieniu Drugiego Planu Rozdziału Uprawnień z 2008 r. Polska zyskała nadwyżki, które mogą zostać wykorzystane w handlu. Nie jest natomiast określone, jak dokona ich podziału pomiędzy sektory a instalacje. Zmiany kreują kwestie zarządzania przedsiębiorstwem i jego efektywnością<sup>52</sup>.

Kolejnym dokumentem wyznaczającym kierunek polityki energetycznej Polski w ujęciu długookresowym jest „Polityka energetyczna Polski do 2030 r.”<sup>53</sup> Za główne cele wymienia się ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> do 2020 r. ograniczenie skutków przemysłu energetycznego na stan wód powierzchniowych i podziemnych, ograniczenie wpływu składowania odpadów – recykling, wymianę technologii na nowoczesne rozwiązania niskoemisyjne<sup>54</sup>. Działaniami wspomagającymi mają być kształtowanie społeczne, tj. kampania informacyjna, i szkolenia kadr. Polityka ekologiczna państwa w latach 2009–2012, której głównym za-

<sup>47</sup> Pawlak: *pakiet energetyczno-klimatyczny jest dla nas zagrożeniem*, 10.10.2009, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/89222,pawlak\\_pakiet\\_energetyczno\\_klimatyczny\\_jest\\_dla\\_nas\\_zagrozeniem.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/89222,pawlak_pakiet_energetyczno_klimatyczny_jest_dla_nas_zagrozeniem.html), (dostęp 1.02.2012).

<sup>48</sup> Prawo energetyczne (Dz.U. z 2006 r. nr 89, poz. 625, z późn. zm.).

<sup>49</sup> B. Jankowski, *Pakiet energetyczno klimatyczny porażką czy zwycięstwem Polski i Unii, Badania systemowe*, EnergSys, Warszawa 25.11.2008, s. 24–25.

<sup>50</sup> *Działania UE przeciwko zmianom klimatu*, op. cit., s. 14.

<sup>51</sup> E. Lorek, *Polska...*, op. cit., s. 176.

<sup>52</sup> *Ibidem*, s. 178.

<sup>53</sup> *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, projekt przyjęty przez Radę Ministrów, Warszawa 10.11.2009 r.

<sup>54</sup> *Ibidem*, s. 23.

łożeniem są działania proekologiczne<sup>55</sup>, finansowana jest przez narodowy program Infrastruktura i Środowisko. Przedsiębiorstwom oferowany jest system zarządzania środowiskowego (SZŚ). Działania te oparte są również na ustawie z 12.03.2004 r. o krajowym systemie ek zarządzenia i audytu EMAS<sup>56</sup>. Organem opiniującym i doradczym jest Krajowa Rada Ek zarządzenia. Dodatkowo w Polsce funkcjonuje System Zarządzania Środowiskowego zgodny z normą PN-EN ISO 14001.

Według Andrzeja Kraszewskiego (ministra środowiska w latach 2010–2011), ambicje Unii względem ochrony klimatu nie są poparte dogłębными analizami. Nie przyniesie ona korzyści wszystkim państwom, gdyż w dużej mierze zależy od rozwoju gospodarczego. Problemem dla Polski jest oparcie gospodarki na węglu i wywiązanie się tym samym z limitów CO<sub>2</sub><sup>57</sup>. Pomimo że branża energetyczna stara się o derogacje, czyli tak zwane pule do zakupu darmowych uprawnień do emisji dwutlenku węgla, to należy zwrócić uwagę, iż przy cenie 20 euro za tonę CO<sub>2</sub> o około 80 zł/1MWH cena hurtowa energii elektrycznej może wzrosnąć w 2013 r.<sup>58</sup> Dla porównania roczne inwestycje służące tworzeniu gospodarki niskoemisyjnej w Unii Europejskiej wyniosą około 270 mld euro<sup>59</sup>.

W grudniu 2010 r. Komisja Europejska ustaliła nowe limity CO<sub>2</sub> obliczane na podstawie benchmarkingów gazowych. Pomijają one tym samym inne źródła energii. W ujęciu ekonomicznym odzwierciedlają one 10% najbardziej wydajnych instalacji państw UE w okresie dwóch lat 2007–2008. Rozwiązanie to jest szkodliwe dla Polski, co odbija się na budżecie państwa<sup>60</sup>.

Według Krajowej Izby Gospodarczej, polityka klimatyczna Unii powoduje wzrost kosztów dla przemysłu polskiego w 2015 r. do 5 mld zł rocznie, a w 2030 – 13 mld zł rocznie. Najbardziej zagrożone polityką klimatyczną są branże: metalowa, cementowa, wapiennicza, chemiczna, papierowa, koksownicza, węglowa<sup>61</sup>.

Według Bolesława Jankowskiego, wiceprezesa zarządu firmy badawczo-konsultingowej Badania Systemowe „EnergSys” Sp. z o.o., wysokie koszty energii osłabiają konkurencyjność polskiego przemysłu. Zarzuca on polityce unijnej oderwanie od polityki globalnej. Problemem jest również wysoka emisja CO<sub>2</sub> przez USA czy Chiny, która znacznie przewyższa emisję w całej Unii. Założenia te zostały przedstawione w dokumencie pt. *Wstępna ocena skutków obecnej unijnej polityki*

<sup>55</sup> *Polityka ekologiczna państwa w latach 2009-2012z perspektywą do roku 2016*, RM, Warszawa, 2008 [http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009\\_05/71ab76240aa779f13f53c62229651f10.pdf](http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_05/71ab76240aa779f13f53c62229651f10.pdf) (dostęp 02.12.2012).

<sup>56</sup> DzU. nr 04/70, poz. 631, z późn. zm.

<sup>57</sup> D. Ciepela w rozmowie z A. Kraszewski, *Zanim przyjdzie ustrząs*, „Nowy Przemysł”, nr 7–8, 2011, s. 12.

<sup>58</sup> I. Chojnacki, *Gospodarka pod presją*, „Nowy Przemysł”, Raport Specjalny 2011, s. 12.

<sup>59</sup> [www.europa.eu](http://www.europa.eu) (dostęp 2.02.2012).

<sup>60</sup> D. Ciepela, *Jeszcze mniej węgla*, „Nowy Przemysł” 2011, nr 1, s. 8.

<sup>61</sup> *Stanowisko Krajowej Izby Gospodarczej w związku z Komunikatem z dnia 15.12.2011 r. Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Plan działania w zakresie energii do roku 2050*, Warszawa, 07.02.2012, [www.kig.pl](http://www.kig.pl) (dostęp 12.02.2012).

*klimatycznej oraz propozycja jej zaostrożenia z Mapy 2050 na koszty i sytuację konkurencyjną przemysłu w Polsce*<sup>62</sup>.

Polityka ochrony klimatu stanowiąca nieodłączny element polityki energetycznej UE wpływa na kierunek zmian na rynkach energetycznych. Raport Ernest & Young z 2011 r. wskazuje, że unijna polityka wpływa na zmniejszenie opłacalności wydobywania paliw kopalnych. Wiele branż zmuszonych będzie powiem do przeniesienia swojej działalności poza kraje dziesiątki (UE-10, tj. Bułgaria, Czechy Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Rumunia, Słowacja, Słowenia i Węgry). Polska jest obecnie w fazie wprowadzania pilotażowego programu technologii czystego węgla przez PGE w kopalni Bełchatów, jednak projekt pomimo dotacji unijnych w wysokości 180 mln euro jest bardzo kosztowny. Rodzi to obawy o konkurencyjność gospodarek krajów rozwijających się oraz o słuszność stosowania nowych technologii<sup>63</sup>.

Polityka energetyczna Polski zakłada bezpieczeństwo energetyczne państwa zarówno w perspektywie krótko-, średnio- i długookresowej. Widoczne są trudności w dostosowaniu do wymogów unijnych, a zwłaszcza koncepcji ochrony środowiska naturalnego. Polska gospodarka oparta jest głównie na węglu. Fakt ten utrudnia wypełnienie unijnych wymogów. Pozostałe gałęzie przemysłu są również przestarzałe. Liczne raporty i publikacje dostępne na rynku wydawniczym alarmują o stanie polskiego przemysłu. Wymaga on wielu inwestycji w przestarzałe technologie oraz dywersyfikacji kierunku i źródeł pozyskania energii. Polska jest również uzależniona od monopolisty dostaw gazu na rynku Gazpromu. Nie korzysta ze swoich możliwości tranzytowych. Główne projekty energetyczne w Europie nie uwzględniają Polski ani jako kraju tranzytowego, ani jako głównego konsumenta, np. spór o Gazociąg Północny czy też polska idea budowy gazociągu Odessa–Brody–Płock. Nowe obszary działalności na rynku energetycznym to gaz niekonwencjonalny oraz energetyka jądrowa. Te dwa obszary stwarzają możliwości rozwoju dla przedsiębiorstw z branży energetycznej w perspektywie długookresowej. Rok 2011 przyniósł problemy związane z kryzysem finansowym strefy euro. Obniżenie rentowności przedsiębiorstw globalnych wpływa na podmioty na rynku krajowym. Nasuwa się pytanie, skąd brać środki finansowe na potrzebne inwestycje w sektorze energii. Dlatego też otoczenie polityczne jest niezmiernie ważne dla polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza energetycznych. Muszą one ściśle kontrolować kierunek działań w polskiej polityce energetyczno-klimatycznej, aby móc budować własną strategię rozwoju dającą gwarancję rentowności przedsiębiorstwa. Informacje prezentowane w mediach muszą być poparte gruntowną analizą i wiedzą właściciela lub właścicieli. Sprecyzowanie skali możliwego ryzyka pozwoli na opracowanie działań zapobiegawczych.

<sup>62</sup> *Unijna polityka klimatyczna stanowi zagrożenie dla polskiego przemysłu*, 07.02.2012, <http://www.rynekinfrastruktury.pl/artukul/35/1/jankowski-unijna-polityka-klimatyczna-stanowi-zagrozenie-dla-polskiego-przemyslu.html> (dostęp 12.02.2012).

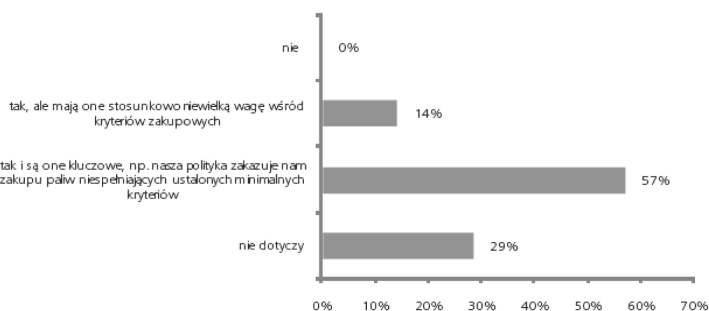
<sup>63</sup> *Partnerstwo Europy Centralnej w sektorze energii*, Ernest&Young, 2011, [http://www.ey.com/Publication/vWLUAssets/Raport\\_CEEP/\\$FILE/CEEP\\_presentation\\_PL1.pdf](http://www.ey.com/Publication/vWLUAssets/Raport_CEEP/$FILE/CEEP_presentation_PL1.pdf) (dostęp 12.02.2012).



### 3. Strategie polskich przedsiębiorstw energetycznych a CSR

W literaturze funkcjonuje pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, tj. CSR (Corporate Social Responsibility). Jest ono akceptowane przez polskie przedsiębiorstwa energetyczne, jednak częstym przypadkiem jest brak wdrożenia owego pojęcia do działań firmy. Firma Deloitte sporządziła raport *Polski sektor energetyczny w świetle międzynarodowych standardów CSR*. Założeniem badania jest porównanie podmiotów branży energetycznej z pozostałymi uczestnikami rynku. Wyniki obrazuje rysunek 2.

Rys. 2. Czy przedsiębiorstwa energetyczne uwzględniają kryteria ekologiczne podczas zakupu surowców?

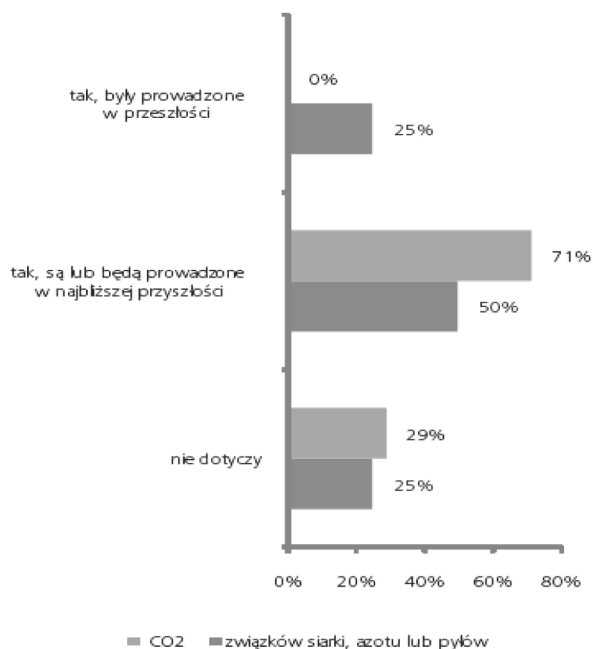


Źródło: *Polski sektor energetyczny...*, op. cit., s. 11.

Badanie obejmuje dwa etapy. Pierwszy to analiza stopnia upublicznienia przez sektor energetyczny informacji o CSR, drugi to porównanie polskiego sektora z obowiązującymi międzynarodowymi standardami. Badaniu poddano bieżące raporty, materiały internetowe (35 podmiotów) oraz sporządzono ankietę dla wybranych 20 przedsiębiorstw energetycznych, z czego 8 zgodziło się na udział (np. ENEA, ENERGA, PGE)<sup>64</sup>. Badanie wykonano przy współudziale miesięcznika „Nowy Przemysł”. Jednym z głównych pytań zadanych ankietowanym była kwestia zakupu surowców i uwzględniania podczas transakcji kwestii ekologicznych. 57% przedsiębiorstw poddanych badaniu kupuje paliwo z myślą o jego wpływie na środowisko. Jedna czwarta badanych nie posiada w ofercie tak zwanych produktów bezpiecznych, zielonych. 71% badanych prowadzi działania mające na celu zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> w procesie produkcyjnym. A 25% ankietowanych wskazuje, że wprowadzało je do swojej strategii okresowo, ale z uwagi na małe korzyści finansowe postanowiono zrezygnować z takiego rozwiązania. Wyniki prezentuje rysunek 3.

<sup>64</sup> *Polski sektor energetyczny w świetle międzynarodowych standardów CSR*, Deloitte, Warszawa 2011.

Rys. 3. Czy przedsiębiorstwa energetyczne prowadzą politykę ograniczającą emisję CO<sub>2</sub>?



Źródło: *Polski sektor energetyczny...*, op. cit., s. 17.

Z badań przeprowadzonych przez Krajową Izbę Gospodarczą (KIG) w sprawie działań energooszczędnych w przedsiębiorstwach zaleca się, aby: zmniejszyć rachunki za energię 93% badanych, przygotowanie do przyszłych podwyżek energii 78% oraz przeciwdziałać zmianom klimatycznym 56%, poprawić wizerunek firmy 59%. Zastosowanie przez przedsiębiorstwa polityki chroniącej środowisko naturalne nie przyniosło wielkich zysków 67%, 15% – duży wpływ, a 17% – brak wpływu. Dla 10% badanych problem oszczędności energii nie jest ważnym zagadnieniem, dość ważnym dla 28%, a dla 46% bardzo ważnym<sup>65</sup>. KIG wymienia bariery w podnoszeniu efektywności energetycznej przedsiębiorstwa: dostępne środki przeznaczone są tylko na tzw. potrzebne inwestycje, częstym przypadkiem jest brak takich środków, zbyt długi okres zwrotu zainwestowanego kapitału, brak wiedzy o dostawcach i sposobie oszczędzania energii, brak określenia odpowiedzialności za efektywność energetyczną czy jej brak, koszt energii nie jest inwestycją ważną dla firmy, brak motywacji pracowników, obawy o sprzeczność owych działań z podstawowym procesem produkcyjnym<sup>66</sup>. M. Semczuk, wicedyrektor

<sup>65</sup> *Motywacje i bariery dla poprawy efektywności energetycznej w małych i średnich firmach w Polsce*, KIG, Warszawa 2010, [http://www.kig.pl/assets/upload/aktualnosci/CHANGE\\_Rezultaty%20badania.pdf](http://www.kig.pl/assets/upload/aktualnosci/CHANGE_Rezultaty%20badania.pdf) (dostęp 03.02.2012).

<sup>66</sup> *Motywacje i bariery dla poprawy efektywności energetycznej...*, op. cit., s. 12–13.

departamentu innowacyjnej gospodarki Agencji Rozwoju Przemysłu, podkreśla, że bariery są bardzo duże. Firm, które dokonują zmian swoich strategii z uwagi na kwestie ochrony środowiska, jest w Polsce nadal niewiele<sup>67</sup>.

Innowacyjne rozwiązania to bowiem olbrzymie koszty dla przedsiębiorstwa. Z badań KIG w branży energetycznej wynika, że 64,8% ankietowanych firm inwestuje z kapitału własnego, a tylko około 20% szuka innych źródeł. Przedsiębiorstwa mogą skorzystać z pomocy Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW)<sup>68</sup>, od czerwca 2010 r. małe i średnie przedsiębiorstwa mogą ubiegać się o pożyczki z Agencji Rozwoju Przemysłu (ARP)<sup>69</sup>. Inną formą jest również *contracting*, który zakłada finansowanie przez stronę trzecią, tj. przedsiębiorstwo wyspecjalizowane w danym obszarze działalności, tak zwany kontraktor<sup>70</sup>.

W 2010 r. dostawcę energii zmieniło 14 176 odbiorców komercyjnych i 3367 odbiorców indywidualnych, co stanowi 0,05%<sup>71</sup>. Problematyczna jest sama kwestia zmiany sprzedawcy. Przedsiębiorstwa nadal nie mają umowy sprzedaży i dystrybucji. M. Krasnodębska-Tomkiel jest zdania, że konsumenci nie są świadomi swoich praw, dodatkowo oferty proponowane przez konkurencję nie są atrakcyjne. Według G. Grabowskiego (PKP Energetyka), wiele firm nie posiada bazy wytwórczej, stąd też nie może grać ceną. Przychody ze sprzedaży to 83 547 zł, a koszty około 81 000 zł<sup>72</sup>.

Odzwiedcieniem praw panujących na rynku energii w Polsce są zachowania jego uczestników. Dlatego też analizie poddane zostaną strategie głównych podmiotów. Rynek energii w Polsce składa się z wytwórców, firm zajmujących się handlem energią i transportem energii (sieciami przesyłowymi i sieciami dystrybucyjnymi) oraz odbiorcy-klienta. W związku z tym wyróżnia się takie formy handlu energią, jak: rynek kontraktowy, giełdowy (Towarowa Giełda Energii SA) i bilansujący (rynek techniczny, nie jest miejscem handlu energią, klient jest nazywany odbiorcą). Na rynku paliw za przykład może posłużyć PKN Orlen. Strategia została zmieniona w 2008 r. w obliczu skutków pierwszego kryzysu gospodarczego. Głównym zadaniem firmy jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku hurtowym, zwiększenie pojemności magazynów, bezpieczna logistyka. Dywersyfikacja dostaw została oparta na inwestycjach w Wielkopolsce i na szelfie bałtyckim. Koncern inwestuje również w segment energii elektrycznej tzw. multi-utili, tj. zdywersyfikowany portfel działalności. Firma posiada certyfikaty zintegrowanego systemu zarządzania, m.in. System Zarządzania Jakością według ISO 9001, System Zarządzania Jakością według AQAP 2120, System Zarządzania Środowiskowego według ISO

<sup>67</sup> *Dużo deklaracji, mało czynów, ABC efektywności energetycznej, Poradnik dla firm*, WNP, 2011, s. 4–5.

<sup>68</sup> Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, [www.nfosigw.gov.pl/](http://www.nfosigw.gov.pl/) (dostęp 12.02.2012).

<sup>69</sup> Agencja Rozwoju Przemysłu, [www.arp.com.pl](http://www.arp.com.pl) (dostęp 1.02.2012).

<sup>70</sup> *Dużo deklaracji, mało czynów...*, *op. cit.*, s. 13–14.

<sup>71</sup> *Zmiany, zmiany, zmiany... sprzedawców energii w grupach taryfowych A,B,C*, <http://www.ure.gov.pl/portal/pl/424/3646/> (dostęp 12.02.2012).

<sup>72</sup> D. Ciepela, *Nieco bliżej wolności*, „Rynek Energii” 2011, nr 1, s. 4–5.

14001<sup>73</sup>. Podobnie jest w przypadku Grupy Kapitałowej Lotos SA, której strategia to innowacyjny i zrównoważony rozwój. Lotos prowadzi działalność w obszarze poszukiwawczo-wydobywczym, przerobu ropy i handlowym. Strategia społecznej odpowiedzialności obejmuje: czystość, otwartość, innowacyjność i odpowiedzialność. Intensywnie wspiera działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego zwłaszcza obszarów Bałtyku. Zintegrowany System Zarządzania jakością to następujące normy: PN-EN ISO 9001:2009 – Systemy zarządzania jakością oraz PN-EN ISO 14001:2005 – Systemy zarządzania środowiskowego<sup>74</sup>.

Liderem na rynku gazu jest Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo (PGNIG). Główna działalność firmy to poszukiwania i eksploatacja złóż gazu ziemnego i ropy naftowej import, magazynowanie, obrót i dystrybucja paliw gazowych i płynnych. Strategia to przede wszystkim działania proekologiczne, co roku spółka prezentuje tzw. raporty środowiskowe z prowadzonych działań. Istotą działań przedsiębiorstwa jest również społeczna odpowiedzialność biznesu, tzw. CSR (Corporate Social Responsibility) we wszystkich płaszczyznach działań. Od 2008 r. wdraża koncepcję zrównoważonego rozwoju. Natomiast firmy należące do GK PGNIG posiadają certyfikat Systemu Zarządzania Środowiskowego (SZŚ) na podstawie normy PN-EN ISO 14001. Przychody ze sprzedaży spółki za rok 2010 wynoszą 21 281 mln PLN, a koszty 18 394 PLN<sup>75</sup>.

W sektorze górnictwa za przykład może posłużyć Jastrzębska Spółka Węglowa oraz kopalnia Bogdanka. Jastrzębska Spółka Węglowa SA to największy na polskim rynku producent węgla koksowego. Polityka spółki to Zintegrowany System Zarządzania: jakością – według wymagań normy ISO 9001; środowiskowego – według wymagań normy 14001. Uwzględnia standardy społecznej odpowiedzialności biznesu. Intensyfikacja z otoczeniem pozwala przedsiębiorstwu na dążenie do trwałego i zrównoważonego rozwoju<sup>76</sup>. Kopalnia Bogdanka to lider produkcji węgla kamiennego w Polsce. Profil firmy to CSR wraz z Systemem Zarządzania Środowiskowego według PN-EN ISO 14001. Działalność wydobywczą od 25 lat jest pod stałym monitoringiem, zwłaszcza że w bliskim sąsiedztwie jest Park Narodowy. Firma stara się być w ciągłym dialogu z najbliższym otoczeniem, reagować na jego potrzeby i wyzwania<sup>77</sup>.

Kolejny przykład może stanowić PGE i TAURON. Polska Grupa Energetyczna SA (PGE) to jeden z najważniejszych podmiotów zajmujących się produkcją i dostarczaniem energii elektrycznej. Pionowa struktura działalności zapewnia nadzór nad każdym ogniwem łańcucha handlowego. Wyjątkiem jest przesył, który leży w gestii PSE Operator SA. Strategią podmiotu jest zrównoważony rozwój. Spółka do 2012 r. planuje zainwestować w modernizację mocy wytwórczych około

<sup>73</sup> Grupa ORLEN, <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/SystemyZarzadzania/Strony/default.aspx> (04.02.2012).

<sup>74</sup> Grupa Lotos, [http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa\\_lotos/systemy\\_zarzadzania](http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/systemy_zarzadzania) (04.02.2012).

<sup>75</sup> PGNIG, <http://www.pgnig.pl> (dostęp 12.02.2012).

<sup>76</sup> Jastrzębska Spółka Węglowa SA, <http://www.jsw.pl> (dostęp 05.02.2012).

<sup>77</sup> Spółka Akcyjna Lubelski Węgiel Bogdanka, <http://www.lw.com.pl> (dostęp 04.02.2012).

38,9 mld zł. Inwestuje w kogenerację, tj. wzrost produkcji energii elektrycznej za pomocą kojarzenia jej z produkcją ciepła. Stosuje również nowoczesne instalacje CCS w Elektrowni Bełchatów, które służą do wychwytywania, transportu i składowania dwutlenku węgla. Spółka chroni otoczenie zewnętrzne, tj. wodę, powietrze, ziemię, walczy z hałasem i nielegalnym składowaniem odpadów<sup>78</sup>. Tauron Polska Energia SA sformułowała i opublikowała 28.04.2011 roku *Strategię Korporacyjną Grupy TAURON na lata 2011–2015 z perspektywą do roku 2020 znaną wcześniej pod nazwą Strategii Korporacyjnej dla Grupy Kapitałowej TAURON Polska Energia SA na lata 2008–2012 z perspektywą do 2020 r.* Zmiany polityki uwzględniają dokumenty rządowe zwłaszcza dokument *Polityka Energetyczna Polski do 2030 roku* i pakiet energetyczno-klimatyczny Unii Europejskiej. Zmiany te potwierdzają ścisły związek podmiotu z otoczeniem politycznym<sup>79</sup>.

Wskazane przez autorkę przykłady obrazują strategię i obszar zarządzania przedsiębiorstwem energetycznym. Wskazują, że głównym założeniem jest trwały i zrównoważony rozwój połączony ze Zintegrowanym Systemem Zarządzania. Te dwa elementy stanowią główne filary działalności przedsiębiorstw na rynku energii w Polsce. Zapewniają one stabilność systemu, wpływają na integralność podmiotów i ich niezawodność. Relacje pomiędzy popytem i podażą charakteryzują się dynamicznością. Zmiany w konsekwencji mają prowadzić do obniżenia całkowitych kosztów produkcji, przesyłu i dystrybucji. Odbiorca finalny otrzyma tym samym produkt bezpieczny o wysokiej wydajności po opłacalnej cenie. Jakość produktu będzie porównywalna z jakością innych produktów na rynku globalnym. Dlatego też proces zarządzania przedsiębiorstwem jest tak ważnym ogniwem w funkcjonowaniu rynku. Decyzje rządowe i społeczeństwo kształtują trendy, ale to przedsiębiorstwo musi znaleźć rozwiązania pozwalające na połączenie go z uczestnikami rynku. Obserwacja tych relacji pozwala natomiast na wskazanie mocnych i słabych stron. Tym samym daje możliwość oceny i przedstawienia całości procesu. Zasady funkcjonowania na rynku energii elektrycznej zmienił unboundling, spowodował on powstanie nowej płaszczyzny relacji pomiędzy dystrybutorami a spółkami obrotu. Innym problemem są również systemy informatyczne spółek energetycznych i kwestia ich ujednoczenia. Sieci energetyczne stanowią główne aktywa. Bez nich niemożliwy byłby sprawny przesył. Niezawodność wpływa zatem na stan bezpieczeństwa energetycznego kraju. Należy zauważyć, że w branży tej klienci są rozproszeni i dotarcie do nich jest utrudnione. Zagrożeniem jest również rosnący popyt i zbyt małe możliwości wydajności przesyłu. Inwestycje są kosztowne i długotrwałe, dlatego też przedsiębiorstwa energetyczne stają przed wieloma dylematami. Pomocą może być strategia proekologiczna dostosowana zarówno do potrzeb rynkowych, jak i możliwości samego przedsiębiorstwa, jednocześnie generująca w określonym przedziale czasowym przychody dla owego podmiotu.

<sup>78</sup> Polska Grupa Energetyczna SA, <http://www.pgesa.pl> (dostęp 04.02.2012).

<sup>79</sup> Tauron Polska Energia SA, <http://www.tauron-pe.p> (dostęp 04.02.2012).

## Zakończenie

Wnioski końcowe na badany temat są następujące:

- autorka zgadza się ze stanowiskiem prezentowanym w literaturze przedmiotu, że u progu II dekady XXI wieku płaszczyzny ekonomiczna, polityczna i społeczna nie tylko oddziałują na siebie, ale wzajemnie się przenikają, tworząc obszary wspólnych interesów i potrzeb,
- polityka ekologiczna UE zmusza państwa, a w konsekwencji przedsiębiorstwa do inwestycji w nowoczesne rozwiązania i technologie, co powoduje podniesienie konkurencyjności, ale wiąże się z wysokimi kosztami,
- przedsiębiorstwo energetyczne jest silniej narażone na skutki decyzji politycznych niż inne podmioty, problem stanowi bowiem kwestia wyczerpywania się zasobów naturalnych i związana z tym polityka ochrony środowiska naturalnego, polityka energetyczna państw jest w ścisłych relacjach z sektorem gospodarczym i bezpośrednio na niego oddziałuje,
- duże przedsiębiorstwa energetyczne posiadające zaplecze finansowe (potencjaci rynku) stosują zasadę zrównoważonego rozwoju, posiadają system zarządzania, uzyskują potrzebne certyfikaty, natomiast małe podmioty dzielą się na dwie grupy: pierwsza jest świadoma kwestii proekologicznych w systemie zarządzania, jednak ich nie stosuje ze względu na brak środków finansowych, drugiej natomiast brakuje wiedzy i kompetencji w tym zakresie,
- polskie przedsiębiorstwa energetyczne są obecnie w fazie modernizacji (dostosowania strategii do wymogów unijnych), nie jest to etap zakończony, proces ten wymaga nakładu nie tylko czasu, ale wiedzy i kapitału.

## Bibliografia

1. *5 lat Polski w UE*, Departament Analiz i Strategii, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009 [http://polskawue.gov.pl/files/Dokumenty/Publikacje\\_o\\_UE/piec\\_lat\\_polski\\_w\\_unii\\_europejskiej.pdf](http://polskawue.gov.pl/files/Dokumenty/Publikacje_o_UE/piec_lat_polski_w_unii_europejskiej.pdf) (dostęp 28.05.2011).
2. Albareda L., Lozano J.M., Ysa T., *Public policies on Corporate Social Responsibility, The role of Governments in Europe*, „Journal of Business Ethics” 2007, t. 10, s. 391–407.
3. *Agencja Rozwoju Przemysłu*, [www.arp.com.pl](http://www.arp.com.pl).
4. *Badania systemowe*, EnerSys, Warszawa 25.11.2008.
5. Chochnowski A., Krawiec W., *Zarządzanie w energetyce, Koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej*, Difin, Warszawa 2008.
6. Chodyński A. (red.), *Spoleczne i ekologiczne aspekty zarządzania. Aspekty strategiczne*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
7. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

8. A. Chodyński, *Państwo jako interesariusz przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, [w:] A. Iwasiewicz (red.), *Z problematyki ekonomii i zarządzania*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 2.
9. Chojnacki I., *Gospodarka pod presją*, „Nowy Przemysł”, Raport Specjalny 2011.
10. Ciepła D., *Jeszcze mniej węgla*, „Nowy Przemysł” 2011, nr 1, s. 8.
11. Ciepła D., *Nieco bliżej wolności*, „Rynek Energii” 2011, s. 4–5.
12. Ciepła D. w rozmowie z A. Kraszewskim, *Zanim przyjdzie ustrząs*, „Nowy Przemysł” 2011, nr 7–8, s. 12–13.
13. *Dużo deklaracji, mało czynów*, ABC efektywności energetycznej, Poradnik dla firm, WNP, 2011.
14. Działania UE przeciwko zmianom klimatu, KE, 2009 [http://ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets_pl.pdf), (dostęp 1.02.2012).
15. Działania Unii przeciwko zmianom klimatu, KE, 2009 [www.ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets\\_pl.pdf](http://www.ec.europa.eu/clima/publications/docs/ets_pl.pdf), (dostęp 21.05.2011).
16. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, *C 310, T 47*, 16.12.2004, [www.konstytucjaue.gov.pl](http://www.konstytucjaue.gov.pl) (dostęp 1.02.2012).
17. Dyrektywa 2003/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylająca dyrektywę 96/92/WE, (DZ.U. WE, 15.7.2003 ), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:12:02:32003L0054:PL:PDF> (dostęp 12.02.2012).
18. *Energy Roadmap 2050*, [http://ec.europa.eu/energy/energy2020/roadmap/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/energy2020/roadmap/index_en.htm) (dostęp 12.02.2012).
19. *Eurostat*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (dostęp 25.05.2011).
20. Frynas J.G., *Corporate Social Responsibility and Societal Governance: Lessons from Transparency in the Oil and Gas Sector*, „Journal of Business Ethics” 2010, s. 163–179.
21. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
22. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
23. Grupa Lotos, [http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa\\_lotos/systemy\\_zarzadzania](http://www.lotos.pl/korporacyjny/grupa_lotos/systemy_zarzadzania) (dostęp 04.02.2012).
24. Grupa ORLEN, [www.orlen.pl/PL/OFirmie/SystemyZarzadzania/Strony/default.aspx](http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/SystemyZarzadzania/Strony/default.aspx) (dostęp 04.02.2012).
25. Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, WSHiP, Warszawa 2003.
26. Iwasiewicz A., *Z problematyki ekonomii i zarządzania*, „Państwo i Społeczeństwo” 2011, nr 2.
27. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Zasady działania, warunki sukcesu*, Placet, Warszawa 1999.
28. Jankowski B., *Pakiet energetyczno-klimatyczny porażką czy zwycięstwem Polski i Unii*,
29. *Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.*, <http://www.jsw.pl>, (dostęp 05.02.2012).
30. Kaczmarek T.T. (red.), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Di-fin, Warszawa 2006.
31. KASHUE, <http://www.kashue.pl> (dostęp 02.02.2012).

32. *Komisja Europejska*, [www.ec.uuropa.eu](http://www.ec.uuropa.eu), <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20081216IPR44857&language=PL> (dostęp 1.02.2012).
33. Lorek E., *Polska polityka energetyczna w warunkach integracji z UE*, Katowice 2007.
34. Łukasiński W., *Aspekt ekologiczny w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*” 2010, nr 10, s. 15–16.
35. *Ministerstwo Gospodarki*, [http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009\\_05/71ab76240aa779f13f53c62229651f10.pdf](http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_05/71ab76240aa779f13f53c62229651f10.pdf) (dostęp 01.02.2012).
36. Mojsiewicz M., Tarczyński W., *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2001.
37. Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne, Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie wydawnictwa ekonomiczne, Warszawa 2005.
38. *Motywacje i bariery dla poprawy efektywności energetycznej w małych i średnich firmach w Polsce*, KIG, Warszawa 2010, [http://www.kig.pl/assets/upload/aktualnosci/CHANGE\\_Rezultaty%20badania.pdf](http://www.kig.pl/assets/upload/aktualnosci/CHANGE_Rezultaty%20badania.pdf), (dostęp 03.02.2012).
39. *Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej*, [www.nfosigw.gov.pl/](http://www.nfosigw.gov.pl/) (dostęp 12.02.2012).
40. *Pakiet energetyczno-klimatyczny*, tekst uchwalony przez PE 17.12.2008 w Strasburgu, (dostęp 1.02.2012).
41. *Parlament Europejski*, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=pl&type=IM-PRESS&reference=20081216IPR44857>, 20.05.201 (dostęp 02.02.2012).
42. *Parlament Europejski*, III pakiet energetyczny przyjęty, 29.04.2009, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20080616FC-S31737&language=PL> (dostęp 12.02.2012).
43. *Partnerstwo Europy Centralnej w sektorze energii*, Ernest&Young, 2011, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Raport\\_CEEP/\\$FILE/CEEP\\_presentation\\_PL1.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Raport_CEEP/$FILE/CEEP_presentation_PL1.pdf) (dostęp 12.02.2012).
44. *Pawlak – pakiet energetyczno-klimatyczny jest dla nas zagrożeniem*, 10.10.2009, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/89222,pawlak\\_pakiet\\_energetyczno\\_klimatyczny\\_jest\\_dla\\_nas\\_zagrozeniem.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/89222,pawlak_pakiet_energetyczno_klimatyczny_jest_dla_nas_zagrozeniem.html) (dostęp 1.02.2012).
45. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
46. *PGNIG*, <http://www.pgnig.pl> (dostęp 12.02.2012).
47. *Polityka energetyczna Polski do 2025 roku*, 4.01.2005.
48. *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, 10.11.2009.
49. *Polityka ekologiczna państwa w latach 2009–2012 z perspektywą do roku 2016*, RM, Warszawa 2008, [http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009\\_05/71ab76240aa779f13f53c62229651f10.pdf](http://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_05/71ab76240aa779f13f53c62229651f10.pdf) (dostęp 02.12.2012).
50. *Polska Grupa Energetyczna S.A.*, <http://www.pgesa.pl> (dostęp 04.02.2012).
51. *Polski sektor energetyczny w świetle międzynarodowych standardów CSR*, Deloitte, Warszawa 2011.
52. *Program dla elektroenergetyki*, MG, Warszawa 27.03.2006.



53. Rozporządzenie (WE) nr 1228/2003 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 r. w sprawie warunków dostępu do sieci w odniesieniu do transgranicznej wymiany energii elektrycznej (DZ.U. WE, 15.7.2003).
54. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
55. Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
56. Spółka Akcyjna Lubelski Węgiel Bogdanka, <http://www.lw.com.pl> (dostęp 04.02.2012).
57. *Stanowisko Krajowej Izby Gospodarczej w związku z komunikatem z dnia 15 grudnia 2011 r. Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Plan działania w zakresie energii do roku 2050*, Warszawa, 07.02.2012, [www.kig.pl](http://www.kig.pl) (dostęp 12.02.2012).
58. The Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/> (dostęp 02.02.2012).
59. Tauron Polska Energia S.A, <http://www.tauron-pe.p> (dostęp 04.02.2012).
60. Unia Europejska, [www.europa.eu](http://www.europa.eu) (dostęp 2.02.2012).
61. *Unijna polityka klimatyczna stanowi zagrożenie dla polskiego przemysłu*, 07.02.2012, <http://www.rynekinfrastruktury.pl/artukul/35/1/jankowski-unijna-polityka-klimatyczna-stanowi-zagrozenie-dla-polskiego-przemyslu.html> (dostęp 12.02.2012).
62. Ustawa z dnia 22 grudnia 2004 r. o handlu uprawnieniami do emisji do powietrza gazów cieplarnianych i innych substancji (Dz.U. 2004 nr 281, poz. 2784).
63. Ustawa prawo energetyczne (Dz.U. z 2006 r. Nr 89, poz. 625, z późn. zm.).
64. Ustawa z dnia 12 marca 2004 o krajowym systemie ekozarządzania i audytu, (Dz.U.04.70.631).
65. Wojtkowska-Łodej G., *Polski sektor energetyczny w kontekście członkostwa w UE*, SGH, Warszawa 2000.
66. Wyszkievicz E., *Zielona Księga w sprawie polityki energetycznej wybrane zagadnienia*, „Biuletyn PISM”, 16.06.2006, s. 1617–1618.
67. *Zadania wynikające z nowych regulacji dotyczących redukcji emisji gazów cieplarnianych w Unii Europejskiej*, KASHUE, Warszawa 06.2009, <http://www.kobize.pl/materialy/opracowania/matryca.pdf>.
68. *Zielona Księga*, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pl/com/2005/com2005\\_0265pl01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pl/com/2005/com2005_0265pl01.pdf) (dostęp 1.02.2012).
69. *Zmiany, zmiany, zmiany... sprzedawców energii w grupach taryfowych A,B,C*, [www.ure.gov.pl/portal/pl/424/3646/](http://www.ure.gov.pl/portal/pl/424/3646/) (dostęp 12.02.2012).

## Summary

The text is about Polish energy environment and it's influence on a company. Energy sector is dependent on government strategy. Policy should create protection for society and business. Global energy consumption is still growing. Developing industry especially needs natural resources to produce energy. The climate is changing and global warming is said to cause greenhouse effect resulting

in droughts or floods. That's why The European Union with other international organizations are working on new strategies and solutions (new energy policy scenario-The EU is reducing greenhouse gas emissions to 80–95% below 1990 levels by 2050) for Europe. Still the main problem is decreasing amount of natural resources. That's why the energy in XXI-th century has become not only an economical product but also a political issue. Each company should create strategy management which would take into account pro ecological management and calculate risk of energy consumption. However, the implementation of the new solutions brings not only benefits but it also generates huge costs. Customer expect that the product will be not only pro ecological but also cheap. Finally, companies have a problem with the prices and competition; they have to choose to be either cheap and competitive or expensive and pro ecological. That's why the most important thing is a predictable strategy which would be based on political decision. Communication between the company and the political environment is a key to success.

Andrzej Chodyński

Sieciowość w koncepcjach biznesu – aspekty społeczne i ekologiczne  
(*Networks in business concepts – social and ecological aspects*)

Wstęp

Sieci międzyorganizacyjne są rozpatrywane jako współczesna forma powiązań zapewniająca elastyczność organizacji i obniżenie ryzyka działalności, przy wykorzystywaniu posiadanych zasobów niematerialnych. Mając na uwadze szanse rozwoju na globalnym rynku i możliwości internacjonalizacji przedsiębiorstw, sieć jest traktowana jako kluczowy czynnik rozwoju tych przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Relacje międzyorganizacyjne o charakterze kooperacyjnym (np. relacje aliansowe) są traktowane jako możliwość tworzenia przewagi strategicznej. Podejście to określane jest także jako strategia społeczno-środowiskowa. Aspekt społeczny wypukla rolę kapitału społecznego, a aspekt środowiskowy w tym przypadku oznacza relacje partnerskie z podmiotami zewnętrznymi, podkreślając ich znaczenie. Podstawą budowy tych strategii jest proces międzyorganizacyjnego uczenia się<sup>2</sup>. Wzajemne partnerstwo zyskuje na znaczeniu głównie w sytuacji narastania turbulencji otoczenia.

Poglądy na temat sieci uwzględniają następujące fakty, będące tematem niniejszego opracowania:

- sieć jest tworzona w oparciu o istniejący kapitał intelektualny i społeczny;
- w tworzeniu sieci szczególna rola przypada interesariuszom; tworzą oni powiązania z organizacjami biznesowymi, funkcjonującymi w sieci i wpływają na ich decyzje. W przypadku organizacji reprezentujących sektor publiczny

<sup>1</sup> J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] *Strategies in global competition*, N. Hood, J.E. Vahlne (eds.), Croom Helm, New York 1988, s. 287.

<sup>2</sup> T. Friedman, *The world is flat*, Farrar Straus and Giroux, New York 2005, za: P. Kordel, *Analiza przyczyn i form kształtowania strategicznych sieci międzyorganizacyjnych: wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2010, nr 9, s. 29–36.

- i społeczny są one istotnymi interesariuszami dla przedsiębiorstw. Równolegle tworzy się sieć interesariuszy. Podejście takie oznacza, że organizacje biznesowe są traktowane jako instytucje społeczne, a nie tylko ekonomiczne;
- sieci mogą być tworzone począwszy od powiązań pojedynczych osób, zakładających nową firmę i realizowane są wraz z tworzeniem rozbudowanych podmiotów gospodarczych w ramach ich rozwoju;
  - realizację sieci można odnosić do koncepcji współczesnych modeli biznesu, uwzględniających równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (*sustainable business*).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że realizacja układów sieciowych z udziałem korporacji uwzględnia współczesne poglądy na temat ładu korporacyjnego, w szczególności teorii *stakeholders*. Tworzenie sieci wiąże się z przedsiębiorczą orientacją poszczególnych podmiotów, w tym także w obszarze ekologicznym.

## 1. Charakterystyka sieci

Sieć w rozumieniu socjologicznym stanowi luźną strukturę odnoszącą się do łączenia zbioru indywidualnych osób. Osoby te zawierają kontakty osobiste oraz tworzą luźne relacje społeczne. W rozumieniu organizacyjnym sieć stanowi zaś zbiór bezpośrednich relacji, co powoduje tworzenie współzależności między przedsiębiorstwami. Sieć odnosi się do konfiguracji firm, które tworzą nową organizację. Termin „organizacja sieciowa” obejmuje dwa pojęcia: „organizacja” oraz „sieć”. Organizację często rozpatrujemy jako system, odznaczający się określonymi cechami. Cechami tymi mogą być: uporządkowanie i spójność elementów, współzależność od otoczenia, zdolność do realizacji wybranej funkcji lub osiągnięcia wspólnego celu i co ważne – hierarchiczna budowa. Cechy te nie są charakterystyczne dla sieci, odznaczających się tendencją do minimalizowania relacji formalnych i spłaszczania struktur organizacyjnych, a sieciowy charakter odnosi się do relacji między węzłami sieci (przedsiębiorstwami). W ujęciu systemowym części organizacji powinny przyczyniać się do jej powodzenia jako całości. Jednak należy brać pod uwagę fakt, że nie wszystkie części muszą przyczyniać się do powodzenia całości. Zatem organizacja sieciowa oznacza, że tworzą ją przedsiębiorstwa, które wykonują poszczególne funkcje tylko w określonych fazach cyklu życia lub obszarach organizacji. Organizacja sieciowa stanowi integrator kluczowych kompetencji partnerów biznesu. Zarządzanie powiązaniem między węzłami jest cechą organizacji sieciowej. Realizacja tych działań prowadzi do wyodrębnienia organizacji sieciowej z sieci firm<sup>3</sup>. Cechami organizacji sieciowych są także: występujące interakcje i współzależność, powodowane m.in. brakiem sa-

<sup>3</sup> A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 27.

modzielności w zakresie pełnej dostępności do zasobów<sup>4</sup>. W przypadku idealnych organizacji sieciowych interakcja ma charakter ciągły i występuje oddziaływanie danego podmiotu z szeregiem innych podmiotów. Interakcje opierają się zarówno na powiązaniach o charakterze formalnym, jak i nieformalnym. Relacje opierają się na wymianie handlowej, finansowej, technologicznej, ale także mają charakter społeczny.

Zbiór długotrwałych relacji formalnych i nieformalnych, zarówno pośrednich, jak i bezpośrednich między co najmniej dwoma podmiotami określany jest mianem sieci biznesowych (*business network*). Relacje te tworzą się samoistnie i nie są efektem świadomych działań partnerów. Mają charakter niesformalizowany i niescentralizowany. Podstawą ich tworzenia jest długotrwała współpraca podmiotów gospodarczych. Pomimo że często na początku nie występuje w nich podmiot dominujący, to jednak wraz z upływem czasu tworzy się układ z pojawieniem się takiego podmiotu<sup>5</sup>.

Sieć jest często rozpatrywana z punktu widzenia zarządzania wiedzą, opartego na procesie transferu wiedzy. Ważne jest przy tym, aby dyfuzja wiedzy odbywała się w sposób zorganizowany, jawny i symetryczny. Szczególne znaczenie wiedzy ujawnia się w sieciach innowacyjnych, przy znaczącej roli orkiestratora<sup>6</sup>. W procesach indywidualnego i grupowego generowania i przejmowania wiedzy, a także uczenia się ważną rolę odgrywają sieci społeczne. Są one tworzone na bazie sieci międzyorganizacyjnych. Badanie zachodzących w sieci interakcji opiera się na analizie sieciowej.

Rozważając problematykę sieci, warto zwrócić uwagę na aspekt integracji. Mimo trudności w jednoznacznym określeniu tego pojęcia, jak wynika z przeglądu literatury wykonanego przez P. Blaika, za integrację uznaje się dążenie przedsiębiorstwa do osiągnięcia efektywności zarówno operacyjnej, jak i strategicznej, wykorzystując

<sup>4</sup> D. Ford, L.E. Gaddle, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing business relationship*, Wiley, London 2003.

<sup>5</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 18–20.

<sup>6</sup> Orkiestracja sieci stanowi zestaw celowo dobranych działań, które podejmuje podmiot centralny, mając na uwadze tworzenie większej wartości w sieci oraz przejęcie części tej wartości dla siebie. Funkcja orkiestratora w realizacji zarządzania wiedzą wymaga znajomości struktury sieci (liczba uczestników i ich znaczenie, gęstość sieci, stabilność sieci, stopień centralizacji) oraz układu relacji w sieci (składają się na nią: liczba, charakter i siła relacji). Za węzły sieci przyjąć można jej uczestników, a liczba węzłów i relacji pozwala określić gęstość sieci. Znaczenie węzła w sieci rośnie wraz z liczbą relacji z pozostałymi węzłami. Liczba relacji inicjowanych świadczy o wpływie uczestnika na dobór partnerów. Liczba relacji przychodzących do węzła może być miarą prestiżu. Gęstość sieci jest miarą jej spójności. W oparciu o liczbę relacji przychodzących i inicjowanych można wyróżnić (patrz: P. Jędrzyk, *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 28–2):

- integratorów (liderów) sieci, jako najważniejszych węzłów w sieci, które mają zasadniczy wpływ na zarządzanie wiedzą i wzrost kapitału intelektualnego,
- węzły o charakterze źródeł wiedzy (informacji) – są to węzły eksperckie, jednak rzadko nawiązujące relacje,
- jednostki peryferyjne, odizolowane od procesów tworzenia, dyfuzji i transferu wiedzy, charakteryzujące się niewielką liczbą relacji z siecią,
- inicjatorów, jako uczestników niestanowiących źródła cennych informacji, jedynie nastawionych na zdobywanie informacji i wiedzy oraz uczenie się.

współpracę z innymi przedsiębiorstwami oraz pomiędzy funkcjonalnymi obszarami wewnętrznymi<sup>7</sup>. Integracja, związana z osiągnięciem celów w ramach współpracy, wymaga koordynacji w obszarach funkcjonalnych i czynności, mając na uwadze relacje z innymi przedsiębiorstwami. Integracja może dotyczyć dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw. Na tym tle formułowane są poglądy o podstawach integracji w sieci oraz tworzenia kompetencji integracji. Kompetencja dotyczy może zdolności do innowacji, wiedzy związanej z integracją i technologią, zdolności do projektowania i kształtowania relacji z klientami. Właściwa integracja może dotyczyć procesów i tworzenia wspólnego systemu celów<sup>8</sup>.

Sieci można rozważać, mając na uwadze zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Wśród modeli i podejść do internacjonalizacji wyróżnia się: model Uppsala, paradygmat eklektyczny, podejście strategiczne oraz co ważne z punktu widzenia niniejszego opracowania – podejście sieciowe<sup>10</sup>. W podejściu sieciowym (sieć biznesowa, między przedsiębiorstwami) zwraca się uwagę na powiązania firmy z podmiotami występującymi w otoczeniu zagranicznym a więc nabywcami, dostawcami, konkurentami, a także dystrybutorami. W analizie sieci występują dwie grupy poglądów. Pierwsza z nich wskazuje, że powiązania są tworzone w sposób niezależny, poprzez realizowane kontakty (poglądy International Marketing and Purchasing Group – IMPGroup). Tworzenie sieci powiązań ma charakter obiektywny, a żadna firma nie zarządza siecią. Analiza sił wpływu w sieci opiera się na kontroli kluczowych zasobów, zwłaszcza wiedzy. Ważną rolę odgrywa umiejętność oddziaływania na decyzje, podejmowane przez podmioty będące uczestnikami sieci. Według drugiej grupy poglądów w sieci występuje podmiot główny (lider sieci – *focal company*), który tworzy sieć, dobiera partnerów i zarządza strategią sieci.

W pierwszym podejściu mamy więc do czynienia z poglądem, że sieci są efektem współpracy, nawiązywanej przez często przypadkowe przedsiębiorstwa. W trakcie współpracy następuje dzielenie się zasobami i budowane jest zaufanie. W drugim podejściu możliwe jest wyłonienie się lidera sieci, ale także wariant,

<sup>7</sup> Poglądy te formułowano, mając na uwadze aspekty logistyki.

<sup>8</sup> P. Blaik, *Integracja jako kluczowy problem w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Aspekt modelowania*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12, s. 30–35.

<sup>9</sup> Szerzej temat ten omówiono w książce: A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

<sup>10</sup> Model Uppsala zakłada stopniową internacjonalizację, poszerzając wiedzę empiryczną. Wiedza o nowych rynkach powinna uwzględniać m.in. różnice kulturowe i polityczne, a szczególnie rolę przypisuje się zdobywanemu doświadczeniu. Z kolei paradygmat eklektyczny podkreśla znaczenie racjonalności zachowań, z uwzględnieniem kosztów transakcyjnych. Analiza tych kosztów prowadzi do decyzji, odnoszących się do współpracy z podmiotami zewnętrznymi. W oparciu o to podejście przedsiębiorstwa budują własne struktury organizacyjne. Podejście strategiczne opiera się na decyzjach, biorących pod uwagę atrakcyjność rynków zagranicznych, a z drugiej strony – posiadane zasoby przedsiębiorstwa. W podejściu tym uwzględnia się doświadczenie firmy w wymianie międzynarodowej, jej wielkość, stopień jej orientacji marketingowej, a także rolę kierownictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W podejściu strategicznym zwraca się uwagę na formalizację strategii internacjonalizacji, patrz: *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. nauk. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s. 13–18.

że sieć jest tworzona przez przedsiębiorstwo główne (*focal enterprise, hub firm*), które tworzy własne powiązania sieciowe, realizując swoją strategię. Przedsiębiorstwo główne usytuowane jest w takim miejscu łańcucha wartości, który zapewnia mu największą przewagę konkurencyjną<sup>11</sup>.

W rozważaniach dotyczących sieci biznesowych podkreśla się znaczenie zarówno kontaktów formalnych, jak i nieformalnych. Analizowane są konflikty w sieciach biznesowych. Sieci biznesowe rozpatrywane są, mając na uwadze:

- zdominowanie przez jednego z partnerów lub funkcjonujące w oparciu o powiązania równorzędnych partnerów,
- zachowania w sieci, mając na uwadze zmienność otoczenia i oraz rodzaj powiązań sieciowych (opartych o chęć współpracy lub podejście transakcyjne)<sup>12</sup>,
- tworzenie sieci społecznych (*social networks*) jako wynik interakcji i kontaktów nieformalnych wewnątrz organizacji<sup>13</sup>. Międzyorganizacyjne sieci społeczne oparte są natomiast na relacjach interpersonalnych organizacji-uczestników sieci<sup>14</sup>.

Sieci biznesowe umożliwiają dostęp do specyficznych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Rozproszenie partnerów występujących w sieci biznesowej (np. partnerzy z różnych krajów) pozwala na pokonanie barier kulturowych, ale także politycznych i prawnych.

Szczególną uwagę poświęca się możliwościom wymiany wiedzy w ramach powiązań sieciowych. Wymiana ta dotyczy trzech poziomów: wewnątrz przedsiębiorstwa, wewnątrz powiązania sieciowego oraz na zewnątrz sieci<sup>15</sup>. Jako trzy główne cechy relacji sieciowych można wskazać: ciągłą interakcję (powiązania formalne i nieformalne, długoterminowość), współzależność (powiązania dotyczące zasobów, podmiotów oraz w zakresie działań) oraz nieskończoność (brak wyraźnie występujących granic i struktury, np. sieci biznesowej). Relacje sieciowe mogą dotyczyć wszystkich uczestników rynku, mogą mieć one charakter wertykalny (np. z odbiorcą lub dostawcą), ale również horyzontalny (w tym odnosząc się do konkurentów)<sup>16</sup>.

Często wskazuje się, że organizacja sieciowa (sieć międzyorganizacyjna) stanowi formę hybrydową, pośrednią między rynkiem a organizacją (hierarchią).

<sup>11</sup> J.C. Jarillo, *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, No. 1, s. 32.

<sup>12</sup> G.J. Hooley, J.A. Saunders, N.J. Piercy, *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1998, s. 182–184.

<sup>13</sup> R. Gulati, *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 309–310.

<sup>14</sup> Poza sieciami społecznymi wyróżnić można jeszcze sieci biurokratyczne lub oparte o prawa własności, patrz: K. Łobos, *Organizacje sieciowe* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 169–173.

<sup>15</sup> *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. nauk. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s. 85–91.

<sup>16</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw* (podejście sieciowe, *network approach*), „Organizacja i Kierowanie” 2009 (138), nr 4, s. 75–82.

Sieć ma zatem cechy organizacji oraz rynku<sup>17</sup>. Jako cechy rynku wskazuje się na dobrowolność wymiany i jej oparcie na cenach rynkowych. Jako cechy organizacyjne sieci wskazuje się na: wzajemną koordynację działań, wspólne (w obszarze współpracy) podejmowanie decyzji dotyczących zasobów, dłuższy horyzont czasu i powtarzalny charakter wymiany oraz występowanie wymiany informacji o partnerach w ramach sieci. Z kolei W. Czakon prezentuje pogląd, że formy koordynacji (rynkowa, hierarchiczna i społeczna) mogą zależeć od fazy cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej<sup>18</sup>. Podstawą rynkowych form koordynacji są formalne umowy niepowiązanych ze sobą stron, rozpatrywane w oparciu o teorię kosztów transakcyjnych. Dotyczą one działań w przyszłości i są obciążone ryzykiem. Ryzyko to odnosi się do zachowań oportunistycznych, niepewności, a także trudności w ocenie (pomiarze) nakładów i wyników. Hierarchiczna forma koordynacji, oparta na systemach i strukturach kontroli w najmniejszym stopniu dotyczy problematyki sieci międzyorganizacyjnych. Społeczna forma koordynacji opiera się o zaufanie, znaczącą wymianę informacji i o normy społeczne takie jak np. elastyczność, solidarność, afiliacja, harmonizacja, ograniczenia w wykorzystaniu władzy, partycypacja w podejmowaniu decyzji<sup>19</sup>.

Realizacja układów sieciowych zależy od warunków funkcjonowania podmiotów. Podmioty działają samodzielnie w przypadku występowania warunków niekorzystnych, a warunki dobre sprzyjają realizacji fuzji i przejęć. W warunkach pośrednich tworzone są powiązania sieciowe, np. w postaci aliansów (w tym umowy kooperacyjne i *joint ventures*), klastrów (*clusters*) i franczyzy a także: karteli, konsorcjów czy różnych związków handlowych<sup>20</sup>. Na szczególną rolę konsorcjów

<sup>17</sup> K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 162.

<sup>18</sup> W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7–10.

<sup>19</sup> Z kolei J. Vainio wyróżnił trzy typy relacji w sieci w oparciu o kryterium koordynacji i centralnej administracji, mianowicie:

- sieci luźno zorganizowane, o słabych powiązaniach między podmiotami, które są głównie nastawione na czerpanie korzyści z sieci;
- kooperacja (współpraca) koncepcyjna, stanowiąca rodzaj bardziej sformalizowanej sieci luźnej;
- sieci hierarchiczne jako sformalizowana forma kooperacji, w których występuje przedsiębiorstwo o pozycji dominującej.

Wymieniony autor traktuje koordynację jako określony poziom intensywności współpracy między poszczególnymi węzłami. Centralizacja jest rozumiana jako stopień dominacji określonych węzłów w sieci nad pozostałymi. Jako mechanizm koordynacji wskazuje się na tworzenie brokera, który koordynuje działalność podmiotów, realizujących funkcje, np. produkcji, b+r czy dystrybucji. Rolę brokera pełnić może w tym przypadku pojedyncza firma. Rolę brokera może także pełnić wyspecjalizowana komórka pojedynczej firmy lub też grupa firm, patrz: A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 27.

<sup>20</sup> W typologii aliansów strategicznych można wyróżnić podejścia oparte o (patrz: A. Pietruszka-Ortyl, *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2005, nr 10, s. 26–31):

- ujęcie (podejście) jednokryterialne; przyjmując jako kryterium istnienie konkurencji między partnerami wyróżniamy alianse konkurencyjne (w tym: alians wspólnej integracji czyli integracja ścisła, alians addytywny i alians komplementarny) i niekonkurencyjne (w tym partnerstwo wertykalne, porozumienia międzysektorowe, międzynarodowe spółki joint-ventures). Wyodrębnią się także jednokryterialny podział aliansów ze względu



w warunkach polskich, głównie z wyodrębnioną jednostką zarządzającą zwraca uwagę P. Kordel<sup>21</sup>. Alianse mogą mieć charakter strategiczny<sup>22</sup>.

Powiązania sieciowe tworzone są w następujących przypadkach<sup>23</sup>:

- silna konkurencja – atrakcyjny rynek,
- pośrednia konkurencja – pośredni rynek,
- słaba konkurencja – nieatrakcyjny rynek.

Na tworzenie sieci międzyorganizacyjnych wpływają: występowanie niepewności i zmienności rynku, średni rozmiar rynku, wyrównane siły pomiędzy mocnymi partnerami, nieatrakcyjna charakterystyka rynku i konkurencji. Dla przypadków: pośrednia lub słaba konkurencja – atrakcyjny rynek oraz słaba konkurencja – pośredni rynek realizowane są nabycia potencjalnych konkurentów. Interesujące może być powiązanie tych uwarunkowań, gdy wykorzystana się je w tworzonych macierzach w planowaniu strategicznym. Grupa firm, połączonych ze sobą przez alianse, która konkuruje w określonym biznesie, rynku lub technologii (a więc w określonej domenie) zarówno z inną siecią, ale także z pojedynczymi przedsiębiorstwami, jest określana jako sieć aliansów. Z reguły przyjmuje się, że w sieci aliansów występują powiązania między wielu podobnymi

---

na obszar zarządzania (alianse w zakresie technologii i know-how, w zakresie marketingu i sprzedaży, a także w zakresie produktów i wytwarzania). W gospodarce opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabierają alianse strategiczne oparte na wiedzy, w ramach których partnerzy wspólnie tworzą wiedzę i zbywają wytworzoną własność intelektualną oraz typu *learning*, dotyczące transferu wiedzy między aliantami. Kryterium mogą stanowić także: potencjał partnerów, strategia stosowana przez globalne korporacje, pozycja i rola aliantów w sektorze, specyfika relacji partnerskich, potencjalne rezultaty współpracy.

– ujęcie (podejście) dwukryterialne, np. w oparciu o konkurencję i kooperację, wejściowe zasoby i sposób dystrybucji wartości a także ze względu na cel funkcjonowania i charakter pierwotnych relacji między uczestnikami aliansu;

– ujęcie (podejście) wielokryterialne, np. w oparciu o trzy kryteria: forma organizacyjna tworzonego aliansu, zakres aliansu i liczba uczestników.

<sup>21</sup> P. Kordel, *Analiza przyczyn i form kształtowania strategicznych sieci międzyorganizacyjnych: wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9, s. 29–36.

<sup>22</sup> J. Cygler określa alianse strategiczne jako długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, które są zawarte na zasadach partnerstwa, przy adekwatności korzyści czerpanych z sojuszu. Równocześnie występuje odrębność organizacyjna stron układu. Alianse te przybierać mogą formę działań, tworzących łańcuch wartości każdego z partnerów, np. wspólne badania lub marketing (*nonequity alliances* – umowy kooperacyjne, bez zmian stosunków własnościowych). Przykładami mogą być też franczyza lub licencje (jeśli stanowią aport jednego z partnerów). Postać aliansu strategicznego może przybierać formę *joint-venture*, czyli tworzenia nowej jednostki organizacyjnej w oparciu o wydzielone zasoby dwóch lub większej ilości niezależnych partnerów, a także częściowego lub wzajemnego wykupu, jednak z zachowaniem niezależności partnerów (*minority equity*). Zachowanie niezależności wiąże się z wielkością posiadanych udziałów i zależy od konkretnego przypadku (podaje się np. że może się mieścić w granicach 5–15 % udziałów). Przedsiębiorstwa mogą nawiązywać alianse z różnymi podmiotami. Przynależność konkretnego przedsiębiorstwa do sieci nie wymaga jednak bezpośrednich kontaktów ze wszystkimi uczestnikami w sieci. Brać jednak trzeba pod uwagę fakt, że sama sieć wyznacza sobie cele i kształtuje strategię konkurencji, a więc udział konkretnego podmiotu jest także rozpatrywany z tej perspektywy, patrz: J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 31–37 oraz J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 284–285.

<sup>23</sup> K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 161–169.

firmami<sup>24</sup>. Sieci aliansów tworzą tzw. „przedsiębiorstwa relacji”, które funkcjonują na globalnych rynkach, posiadają wspólną misję i strategię, dokonują podziału zasobów i zysków, a także oferują klientom jeden rodzaj produktów lub usług. Faktycznie działają więc w sposób podobny do pojedynczych przedsiębiorstw. Poszczególne firmy bazują na swoim potencjale, jednak mając na uwadze relacje sieciowe, oparte na specyficznym produkcie lub usłudze są zmuszane do przebudowy swoich kompetencji. O sukcesie decyduje umiejętność zarządzania całym zestawem występujących relacji. Prowadzi to do synergii między kompetencjami poszczególnych przedsiębiorstw. Zarządzanie zestawem relacji dotyczy współzależności między relacjami, alokacji zasobów aliantów, monitorowania wyników oraz modyfikacji zawartości portfela relacji<sup>25</sup>.

Rozpatrując powiązania partnerów, warto zwrócić uwagę na sieci, uwzględniające założenia ekologiczne bądź realizujące wręcz cele o charakterze ekologicznym. Mogą to być np. zielone alianse. Powiązania sieciowe mogą dotyczyć nie tylko przedsiębiorstw, ale uwzględniać jako aliantów organizacje non profit. Coraz częściej mamy do czynienia z tworzeniem proekologicznych klastrów. Wymiana wiedzy w ramach powiązań sieciowych odnosi się więc także do wiedzy związanej z problematyką wykorzystania i ochrony środowiska naturalnego, z podkreśleniem roli organizacyjnego uczenia się<sup>26</sup>.

## 2. Sieć a orientacja społeczna i ekologiczna przedsiębiorstwa

Z punktu widzenia niniejszego opracowania ważny jest pogląd, że na tworzenie sieci wpływać będą wspólne wartości, respektowane przez różne organizacje. Przejawem tych wartości jest realizacja założeń CSR. Wydaje się, że CSR po-

<sup>24</sup> Jako kryteria podziału sieci aliansów przyjmuje się (patrz: W. Sroka, *Typologia sieci aliansów*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 17–21):

- podejście jednokryterialne: wzajemne relacje (oparte np. o analizę łańcucha wartości i dotyczą wnętrza organizacji oraz możliwości outsourcingu), a także podział na produkcyjne, *joint-venture*, konsorcja badawczo-rozwojowe, wspólne przedsięwzięcia (zarządzane kolektywnie przez aliantów), marketingowa sieć systemów franczyzowych, grupy dla określenia standardów w sektorze, portfel aliansów (jako zestaw odrębnych, dwustronnych aliansów). Kryterium może być fakt, że firma ma bilateralne związki z wieloma z reguły mniejszymi firmami (sieci zdominowane) lub występują sieci partnerów równorzędnych. Osobną grupę stanowią klastry, czyli (według M. Portera) skupiska (geograficzne) wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, podmiotów świadczących usługi, przedsiębiorstw z różnych sektorów i współdziałających z nimi instytucji. Cechą charakterystyczną jest zarówno współpraca, jak i konkurencja w określonych obszarach.

- podejście dwukryterialne opiera się m.in. na liczbie zawieranych aliansów i liczbie występujących partnerów lub na horyzoncie (czas) wymiany oraz zasadzie wzajemności (wymiana bezpośrednio między firmami oraz oparta na funkcjonowaniu sieci).

<sup>25</sup> W. Sroka, *Zarządzanie relacjami w sieci aliansów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 8, s. 61–65.

<sup>26</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 36–39, 72–77.

winna wzmocniać jeden z kluczowych motywów przy tworzeniu sieci, jakim jest synergia. Warto podkreślić, że CSR odgrywa ważną rolę przy tworzeniu i funkcjonowaniu sieci międzyorganizacyjnych, ze względu na występowanie relacji o charakterze społecznym. Relacje te wiążą się z pojęciem kapitału społecznego (*social capital*).

Do tej pory pojawiło się sporo publikacji dotyczących aspektów ekonomicznych realizacji CSR, ale niewiele jest prac poświęconych wpływowi tych wartości na aspekty ekonomiczne związane z tworzeniem i funkcjonowaniem sieci. Przegląd dokonany przez M. Marcinkowską wskazuje, że nie do końca określono wpływ CSR na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Panuje powszechne przekonanie, że realizacja CSR nie wpływa negatywnie na te wyniki. Najbardziej zróżnicowane poglądy dotyczą wyników operacyjnych. Podkreśla się także, że realizacja CSR stwarza szanse na kreowanie wartości i powstawanie innowacji, jednak działania te nie dają gwarancji tworzenia przewagi konkurencyjnej. W różny sposób oceniany jest wpływ CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw; jest to uzależnione od różnych czynników m.in. uwarunkowań branżowych. Zróżnicowane wnioski odnoszą się do wyników spółek giełdowych, choć zwraca się uwagę, że spółki odpowiedzialne społecznie, realizujące założenia rozwoju zrównoważonego osiągały wyniki (stopa zwrotu z akcji) powyżej średniej rynkowej niezależnie od lokalizacji<sup>27</sup>. M. Marcinkowska zwraca uwagę na kilka ważnych aspektów:

- CSR ma charakter subiektywny, zróżnicowany kulturowo, a pomiar wyników w obszarze społecznym i ekologicznym nie jest tak jednoznaczny i obiektywny jak w przypadku wyników finansowych,
- badania wyników przedsiębiorstw prowadzone są w perspektywie co najwyżej kilkuletniej, a pozytywne wyniki związane z realizacją CSR dotyczą perspektywy długookresowej,
- od spółek odpowiedzialnych społecznie nie tylko oczekuje się lepszych wyników finansowych, ale osiągnięcia (poza efektem ekonomicznym) efektów w obszarze społecznym i ekologicznym,
- obserwuje się coraz częściej zjawisko, że realizacji zadań w obszarze społecznym i ekologicznym podejmują się przedsiębiorstwa, które cechuje stabilny rozwój finansowy i które wykazują się satysfakcjonującym zwrotem dla właścicieli; oznacza to możliwość kompromisu pomiędzy modelem akcjonariuszy (*shareholders*) i interesariuszy (*stakeholders*).

Analiza znaczenia problematyki ekologicznej i społecznej może prowadzić do rozszerzenia typologii sieci (tab. 1). Proponowane warianty zakładają zarówno równoczesną realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych przy dotychczasowym poziomie wyników ekonomicznych firmy, jak i wykorzystanie celów społecznych i ekologicznych do poprawy wyników ekonomicznych.

<sup>27</sup> M. Marcinkowska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12, s. 3–6.

Wymienione typy powiązań (np. aliansów) mogą mieć charakter konkurencyjny lub komplementarny. Zakładają określoną dynamikę sieci, związaną ze stopniowym włączaniem do sieci poszczególnych interesariuszy, którzy posiadają lub nabywają (doskonałą) kompetencje związane z CSR.

Tabela 1. Propozycja typologii sieci z punktu widzenia wartości społecznych i ekologicznych

Lp.	Określenie kryterium	Budowa pozycji konkurencyjnej sieci poprzez
1.	Równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych przez partnerów w sieci dla poprawy wyników ekonomicznych podmiotów gospodarczych (aliantów)	Synergia aliantów poprzez realizację wspólnych wartości. Często problemem może być fakt braku natychmiastowego, wyraźnego wpływu celów <i>sustainability</i> (rozumianego jako interakcję celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych) na poprawę wyników finansowych. Problemem może być pozyskanie aliantów dysponujących od razu kompetencjami w obszarze <i>sustainability</i> .
2.	Początkowa realizacja głównie celów ekonomicznych przez partnerów w sieci, wraz z postępującym włączaniem celów społecznych i ekologicznych.	Alians pozwala wymienić wiedzę między aliantami. Dla realizacji takiego modelu istotna jest stopniowa rozbudowa sieci interesariuszy, ciągłe uczenie się i dopasowywanie kompetencji aliantów. Celem nie jest przede wszystkim (albo w ogóle) poprawa wyników finansowych, ale zapewnienie długotrwałości aliansu.
3.	Początkowa równoczesna realizacja celów ekonomicznych (przez wszystkich partnerów w sieci), oraz społecznych i ekologicznych (przez niektórych partnerów) wraz z postępującym włączaniem celów społecznych i ekologicznych dla wszystkich aliantów.	Alians pozwala wymienić wiedzę między aliantami. Alianci posiadający wiedzę o charakterze społecznym i ekologicznym udostępniają tę wiedzę pozostałym aliantom. Ci z kolei korzystają z wiedzy z obszarów, którą dysponują inni partnerzy w sieci. Dla realizacji takiego modelu istotna jest stopniowa rozbudowa sieci interesariuszy, ciągłe uczenie się, a także rozbudowa i dopasowywanie kompetencji aliantów. Celem nie jest przede wszystkim poprawa wyników finansowych, ale zapewnienie długotrwałości aliansu.

Źródło: opracowanie własne.

We wnioskach z badań polskich przedsiębiorstw opisywanych w literaturze zwraca się uwagę na niski poziom zaufania wobec partnerów biznesowych i przyjmowanie perspektywy krótkookresowej. Nie jest to zjawisko pozytywne, bo trwałe relacje z partnerami, oparte o wzajemne poszanowanie są podstawą efektów synergicznych, charakterystycznych dla systemów sieciowych. Prawie połowa spośród badanych przedsiębiorstwa nie prowadzi działań w obszarze CSR. Z kolei wśród przedsiębiorstw podejmujących się realizacji CSR dotyczą głównie programów doskonalenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji pracowników, ochrony środowiska naturalnego (na poziomie przestrzegania przepisów) a także działań na rzecz poprawy jakości życia ludzi oraz uwzględnianie w kampaniach marketingowych aspektów społecznych. Realizacji CSR częściej podejmują się przedsiębiorstwa produkcyjne niż handlowe. Zaangażowanie w obszarze CSR rośnie z wielkością firmy<sup>28</sup>.

Aspekty ekologiczne należy rozpatrywać, mając na uwadze pochodzącą z lat osiemdziesiątych XX wieku koncepcję zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Inspiracja ekologiczna tej koncepcji wiązała się z obawą, że dynamiczny rozwój gospodarczy wiąże się ze zbyt dużą eksploatacją bogactw naturalnych i degradacją środowiska naturalnego. B. Jamka utożsamia rozwój zrównoważony w skali mikroekonomicznej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*)<sup>29</sup>. Pojawiają się także propozycje dotyczące zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, obejmujące działania związane z<sup>30</sup>:

- określeniem misji i wartości oraz oparcie się o te wartości w tworzeniu polityki społecznej organizacji;
- uwzględnienie roli interesariuszy wraz z przygotowaniem programów współpracy z tymi interesariuszami;
- realizacją idei zrównoważonego biznesu w ramach strategii przedsiębiorstwa.

Na poziomie przedsiębiorstwa odniesienie do koncepcji *sustainable development* występuje, poprzez równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w koncepcji *sustainable business*<sup>31</sup>.

Aspekty ekologiczne można wiązać z orientacją przedsiębiorczą organizacji, w tym z pojęciem przedsiębiorczości ekologicznej jako elementu odpowiedzialnej przedsiębiorczości<sup>32</sup>. Problematykę przedsiębiorstwa należy rozpatrywać na

<sup>28</sup> *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. nauk. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011, s. 198–199.

<sup>29</sup> B. Jamka, *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3 (141), s. 17–32.

<sup>30</sup> M. Kazimierzczak, *Rola audytu w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych organizacji*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, nr 2 (38), s. 215–228.

<sup>31</sup> A. Chodyński, *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, s. 221–230.

<sup>32</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

tle ogólnych zagadnień zarządzania rozwojem, uwzględniając aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne<sup>33</sup>.

### 3. Sieć a kapitał intelektualny i kapitał społeczny

Zdaniem J. Jeżaka o sukcesie spółek decydują trzy rodzaje kapitału: finansowy, ludzki oraz społeczny, związany z relacjami z szeroko pojętym otoczeniem społecznym, czyli ze wszystkimi grupami interesów (określany przez tego autora także jako kapitał relacyjny)<sup>34</sup>.

Rozpatrując kapitał społeczny, warto zwrócić uwagę na rolę bliskości, w szczególności w analizie zjawisk międzyorganizacyjnych. Jako wymiary bliskości międzyorganizacyjnej przyjmuje się bliskość<sup>35</sup>:

- geograficzną, oznaczającą bliskość przedsiębiorstwa do wielu innych przedsiębiorstw w wymiarze przestrzennym (odległość), jak i stopniem ich skupienia na danym obszarze;
- poznawczą (opartą na podobnej bazie wiedzy referencyjnej, ograniczenia racjonalności oraz zdolności adsorpcyjnej; może być postrzegana jako wiedza wzajemnie posiadana);
- społeczną (opiera się na założeniu, że interakcje gospodarcze są osadzone w relacjach społecznych i wzajemnie na siebie oddziałują);
- instytucjonalną (odnosi się do podobieństwa warunków instytucjonalnych, w których działają aktorzy oraz (ewentualnie traktowana jako oddzielna) – bliskość organizacyjna, definiowaną przez relacje hierarchiczne, informacyjne lub funkcjonalne wewnątrz organizacji (bliskość wewnętrzna) lub członkostwo w tych samych organizacjach filantropijnych, stowarzyszeniach branżowych, izbach handlowych, organizacjach filantropijnych, formalnych aliansach (bliskość zewnętrzna). Podobieństwo tworzonych w ten sposób układów relacyjnych może służyć ocenie poziomu tej bliskości. Tworzy się pojęcie bliskości relacyjnej odnoszonej do liczby, częstotliwości i jakości relacji, ale jednocześnie bierze się pod uwagę inne, wymienione powyżej bliskości<sup>36</sup>.

Przeglądu literatury w tym zakresie dokonał W. Czakon<sup>37</sup>. Bliskość geograficzna wiąże się z przepływem wiedzy, choć sama bliskość nie jest wystarczająca dla transferu wiedzy. Poprzez ułatwienie interakcji przedsiębiorstw bliskość ta wpływa na osiąganie przewagi kosztowej (co obserwuje się np. w przypadku klastrów).

<sup>33</sup> *Zarządzanie rozwojem – aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne*, red. B. Piontek i F. Piontek, PWE, Warszawa 2007.

<sup>34</sup> J. Jeżak, *Ład korporacyjny, Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 139–140.

<sup>35</sup> R. Boschma, *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1, s. 61–74.

<sup>36</sup> P. Klimas, *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 16–20.

<sup>37</sup> W. Czakon, *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16–20.

Lokalne przepływy wiedzy, towarzyszące relacjom społecznym mają często charakter przypadkowy i niezamierzony. Są one przeciwieństwem celowych, skoordynowanych działań, przy zaangażowaniu stron, jak ma to miejsce w globalnych aliansach korporacyjnych.

Bliskość poznawcza dotyczy osób indywidualnych oraz organizacji. Podkreśla się zwłaszcza jej szczególną rolę w efektywnym międzyorganizacyjnym uczeniu się. Bliskość społeczna opiera się na relacjach przyjaźni, podobieństwie i wspólnym doświadczeniu, co wpływa na sprawniejsze uczenie się. Bliskość instytucjonalna odnosi się do tego, co jest, a co nie jest akceptowalnym zachowaniem w populacji przedsiębiorstw, na podstawie ram poznawczych, założenia normatywne i regulacyjne. Podkreśla się, że bliskość instytucjonalna (np. związana z aspektem kulturowym) sprzyja transferowi wiedzy i międzyorganizacyjnemu uczeniu się. Warto przy tym zwrócić uwagę, że pojęcie bliskości jest traktowane jako jedna z cech powiązań sieciowych<sup>38</sup>.

W literaturze zwraca się uwagę na to, że w procesach uczenia się organizacji, a także aliansach strategicznych główną rolę odgrywa wiedza i kapitał intelektualny. Realizowane w ramach aliansów zespoły zadaniowe (projektowe) pozwalają na synergiczne wykorzystanie kapitału intelektualnego pracowników aliantów<sup>39</sup>.

Kapitał społeczny może być analizowany jako część kapitału intelektualnego organizacji. Istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego, lecz najogólniej można stwierdzić, że jest to majątek organizacji, wynikający z posiadanej wiedzy. Na całkowity kapitał organizacji składają się kapitały: materialny (rzeczowy i finansowy) oraz kapitał intelektualny, który składa się z<sup>40</sup>:

- kapitału społecznego,
- kapitału ludzkiego,
- kapitału organizacyjnego (struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna, kapitał rozwojowy).

Kapitał społeczny można także traktować jako kapitał relacji zewnętrznych, które powstają w wyniku interakcji z podmiotami zewnętrznymi<sup>41</sup>. W opracowaniu M. McElroy występuje zbliżony podział kapitału intelektualnego na kapitał społeczny, kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Kapitał strukturalny obejmuje kapitał innowacyjny (własność intelektualna i inne aktywa niematerialne) oraz kapitał procesów<sup>42</sup>. Opisując kapitał ludzki, jako cechy i właściwości członków organizacji wydzielono w jego ramach następujące elementy składowe<sup>43</sup>:

<sup>38</sup> *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*, red. H. Häkansson, John Wiley & Sons, Chichester 1982.

<sup>39</sup> M. Solińska, *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 19–22.

<sup>40</sup> M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.

<sup>41</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006, s. 97.

<sup>42</sup> M.W. McElroy, *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 5, No. 2.

<sup>43</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 17.

- kompetentność (umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, talenty),
- zręczność intelektualna (innovacyjność ludzka, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian),
- motywacja (chęci do działania, predyspozycje osobowościowe, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menadżerskie).

W literaturze opisane są także inne propozycje i modele kapitału intelektualnego<sup>44</sup>. Rozpatrywane są także różne propozycje jego wyceny<sup>45</sup>. Zwraca się uwagę na strategiczne znaczenie tego kapitału<sup>46</sup>.

Źródłem kapitału społecznego jest sieć relacji. Analizując kapitał społeczny, należy zwrócić uwagę, że:

- wiąże się on z umiejętnością współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji dla realizacji wspólnych potrzeb i interesów;
- istotą kapitału społecznego jest zaufanie, normy społeczne i zaangażowanie we wspólne działania, które tworzą swoiste sieci;
- zaufanie można traktować jako mechanizm koordynacji dla społeczności (tak jak cena dla rynku i władza dla hierarchii).

Z kolei według W. Dyducha na kapitał społeczny składają się następujące kapitały<sup>47</sup>:

- strukturalny, co wiąże się z właściwością systemu społecznego i sieci więzi; ma to wpływ na możliwości służenia przez sieć do realizacji celów organizacji;
- relacyjny, który odnosi się do opisu powiązań między ludźmi;
- poznawczy, który opisuje wspólnie podzielaną rzeczywistość, interpretacje oraz systemy znaczeń.

Na kapitał społeczny składają się następujące komponenty:

- uczestnictwo w sieciach; zwraca się uwagę, że związki powinny być dobrowolne i równe, a podstawą jest wzajemność i skłonność jednostek do działań w zbiorowości;

<sup>44</sup> Przykładowo L. Edvinsson i E. Malone dzielą kapitał intelektualny na ludzki i strukturalny, H. Saint-Onge wyróżnia kapitał ludzki, klientów (relacyjny) i organizacyjny (strukturalny). Podobnie G. Roos i J. Roos proponują wydzielenie kapitału ludzkiego, organizacyjnego i klienta, ale z uwzględnieniem powiązań z dostawcami, partnerami i inwestorami. R. Baxter i S. Matear proponują wydzielenie z kapitału intelektualnego kapitałów: ludzkiego, strukturalnego oraz odnowy i rozwoju. W modelu Magic kapitału intelektualnego występują: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy i kapitał innowacyjny, patrz: A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 88–100. Niekiedy kapitał intelektualny dzieli się na kapitał ludzki i kapitał strukturalny, związany z wiedzą i kulturą organizacyjną, patrz: *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji* (red. W. Kotarba), Wyd. PWE, Warszawa 2006, s. 18–19.

<sup>45</sup> A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. CH Beck, Warszawa 2009.

<sup>46</sup> A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

<sup>47</sup> W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1(115), s. 47–59.



- wzajemność działań, która przejawia się działaniem jednych osób dla korzyści innych;
- zaufanie, które jest traktowane przez niektórych autorów jako kapitał społeczny (m.in. poglądy F. Fukuyamy);
- normy społeczne: stanowią niepisane, powszechnie zrozumiałe prawa, wskazując na formy zachowań, które są pożądane, wartościowane i aprobowane, mając na uwadze określony kontekst społeczny;
- wspólnota; uczestnictwo w niej zapewnia dostęp do zasobów, co do których nikt nie posiada prawa własności;
- proaktywność: jej przejawem, związanym m.in. z poczuciem odpowiedzialności jest aktywne zaangażowanie poszczególnych osób w działania na rzecz wspólnoty.

M. Mc Elroy wydziela następujące składowe kapitału społecznego<sup>48</sup>:

- kapitał intraspoleczny, związany z relacjami wewnętrznymi, na który składają się:
  - wartość relacji indywidualnych między pracownikami w procesie realizacji celów organizacyjnych (egocentryczny kapitał społeczny);
  - pozycja jednostki w strukturze organizacji, co przekłada się na możliwości tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa (kapitał socjocentryczny);
- kapitał interspoleczny, związany z relacjami zewnętrznymi; w jego skład wchodzi kapitał klientów i kapitał partnerski,
- kapitał innowacyjny, traktując innowacje jako proces społeczny, którego celem jest tworzenie, rozpowszechnianie i wykorzystanie nowej wiedzy na rzecz organizacji; jest on traktowany jako kapitał najcenniejszy dla organizacji, który wpływa na zaistnienie innych form kapitału intelektualnego. Szczególną rolę w tworzeniu kapitału innowacyjnego pełni klimat innowacyjny w organizacji.

Mając na uwadze aspekty ekologiczne, można zaprezentować wykorzystanie modelu „zielonego” kapitału intelektualnego (*green intellectual capital*). Do jego pomiaru i oceny (w stosunku do konkurentów) proponuje się uwzględniać, mając na względzie ochronę środowiska naturalnego następujące elementy<sup>49</sup>:

- w zakresie zielonego kapitału ludzkiego (*green human capital*), oparcie się na ocenie: produktywności (*productivity*) i wkładu (*contribution*) pracowników, ich kompetencji, jakości produktów i usług, poziomu współpracy zespołowej (*team work*), możliwości wpływania przez menadżerów na osiągnięcie zamierzeń odnośnie do ochrony środowiska naturalnego;
- w zakresie zielonego kapitału strukturalnego (*green structural capital*) przy ocenie (pomiarze) należy uwzględnić: posiadany w firmie system ochrony środowiska, ilość działań innowacyjnych, korzyści wynikające z aktywności prośrodowiskowej, nakłady na badania i rozwój w stosunku do sprzedaży, stopień

<sup>48</sup> M.W. McElroy, *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 5, No. 2.

<sup>49</sup> Yu-Shan Chen, *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantage of firm*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, No. 3, s. 271–286.

zaangażowania pracowników w zarządzanie środowiskiem (w stosunku do liczby zatrudnionych). Rozpatrzyć należy ponadto:

- inwestycje w urządzenia związane z ochroną środowiska;
- kompetencje związane z rozwojem zielonych produktów;
- prawidłowości przebiegu ogółu procesów operacyjnych dotyczących ochrony środowiska;
- pozytywnego wpływu próśrodowiskowego systemu zarządzania wiedzą na stan i przyrost wiedzy związanej z zarządzaniem środowiskiem;
- zielony kapitał relacyjny (*green relational capital*), który powinien podlegać ocenie, mając na uwadze:
  - uwzględnianie w projektowaniu produktów i usług proekologicznych życzeń klientów;
  - poziom satysfakcji klienta związanej z działaniami na rzecz ochrony środowiska naturalnego;
  - trwałość związków kooperacyjnych firmy z dostawcami, uwzględniając wymogi ochrony środowiska naturalnego;
  - trwałość związków z klientami lub w kanałach dystrybucji, mając na uwadze ochronę środowiska naturalnego;
  - trwałość i jakość związków kooperacyjnych z partnerami strategicznymi, mając na uwadze ochronę środowiska naturalnego.

## 4. Sieć a modele biznesu

Współczesny model biznesu uwzględnia występowanie sieci partnerów, którzy wpływają na propozycje wartości rynkowej. Na propozycje tej wartości wpływają także kluczowe umiejętności, poprzez odpowiednią konfigurację działań<sup>50</sup>. Równocześnie sieć partnerów oddziałuje zarówno na kluczowe umiejętności, jak i konfigurację działań. W budowie innowacyjnego modelu biznesu zakłada się, że sieci partnerów wpływają na propozycje wartości, a także na kluczowe działania, kluczowe zasoby i strukturę kosztów. Trzy ostatnie, wymienione elementy modelu wpływają również na propozycję wartości<sup>51</sup>. Jak z tego wynika, sieć partnerów wpływa zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio na kształtowanie propozycji wartości. Przy tworzeniu propozycji wartości w omawianym modelu uwzględnia się także wpływ kanałów dystrybucji i dopływu zysku. Natomiast K. Wikström i współpracownicy zwracają uwagę, że elementami modelu biznesu są: specyficzne kompetencje, kluczowe kompetencje i krytyczne zasoby (w grupie kompetencje

<sup>50</sup> Jest to propozycja L. Palmen [w:] S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009, s. 95.

<sup>51</sup> H. Chesbrough, *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2/3, s. 354–363.

i zasoby), a także relacje z otoczeniem i współpraca<sup>52</sup>. W literaturze przedmiotu wśród elementów modeli biznesu pojawia się pojęcie sieci wartości. Przykładowo S. Kujala i współpracownicy pozycję w sieci wartości wymieniają obok pozostałych komponentów modeli biznesu dla firm projektowych takich jak: klient, propozycja wartości, strategia konkurencyjna, wewnętrzna organizacja i zdolności, logika generowania dochodów oraz specyficzne rozwiązania dla modelu biznesu<sup>53</sup>. Dla modelu proekologicznego („zielonego biznesu”, *green business*), biorąc pod uwagę proekologiczną orientację przedsiębiorstwa i powiązania sieciowe, istotne jest, aby uwzględnić dorobek dotyczący współczesnych modeli biznesu<sup>54</sup>. Wówczas model może zawierać<sup>55</sup>:

- 1) strategiczne kompetencje ekologiczne oparte na zarządzeniu wiedzą, uczeniu się i kapitale intelektualnym, w tym zielonym kapitale intelektualnym, jako odnoszące się do obszaru wyborów;
- 2) tworzenie wartości w ramach ekologii przemysłu (w sektorze działalności, łańcuchu tworzenia produktów i zgrupowań regionalnych) oraz sieciowych powiązań firm z inteligentną administracją publiczną i proekologicznymi organizacjami non profit jako odnoszące się do sieci wartości;
- 3) właściwe wykorzystanie zasobów i efektywność procesów wzdłuż całego łańcucha wartości z punktu widzenia wymogów ekologicznych jako odnoszące się do zakresu kreowania wartości;
- 4) wyróżnianie się poprzez innowacyjność i jakość ekologiczną, wykorzystując wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa i wszystkich interesariuszy, jako dotyczące zakresu zdobywania wartości.

Interesujące jest tworzenie modeli biznesu zrównoważonego. A. Jabłoński zaproponował konkretne elementy, wchodzące w skład kryteriów: etycznego (24 elementy), ekologicznego (30 elementów) i ekonomicznego (23 elementy), na bazie których tworzyć można zrównoważony model biznesu<sup>56</sup>.

W monografii A. Chodyńskiego zaprezentowano dwa główne modele zrównoważonych biznesów, wraz z przykładami modeli szczegółowych. Równoważenie (integracja) odnosi się do wspólnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych<sup>57</sup>:

<sup>52</sup> K. Wikström, K. Artto, I. Kujala, I. Söderlund, *Business models in project business*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 8, s. 832–841.

<sup>53</sup> S. Kujala, K. Artto, P. Aaltonen, V. Turkulainen, *Business models in project – based firms – Towards a typology of solution – specific business models*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 2, s. 96–106.

<sup>54</sup> S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The power of business models*, „Business Horizons” 2005, Vol. 48, No. 3, s. 202.

<sup>55</sup> A. Chodyński, *Rozwój sektora ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2007/2, s. 61–67, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

<sup>56</sup> A. Jabłoński, *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2/2010, s. 15–30, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

<sup>57</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

- Proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu), oparty o założenia rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*); jego realizacja uwzględnia rolę CSR. Integracja efektywności działań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych służy osiągnięciu efektywności całego przedsiębiorstwa oraz budowie jego wartości.
- Przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu); w określonych sytuacjach może zmierzać do kreowania wartości przez proekologiczną integrację obszarów działalności. Podkreśla się w nim rolę nastawienia innowacyjnego. Model ten stanowi rozwinięcie modelu proefektywnościowego.

Warto zwrócić uwagę, że modele biznesu mogą się składać z różnych elementów, zależnie m.in. od specyfiki sektora działalności. Często logika generowania dochodów wykorzystuje wsparcie przy użyciu narzędzi informatycznych<sup>58</sup>.

Wydaje się, że nadal aktualny pozostaje problem, czy można mówić o modelu sieci biznesowej. Wyjaśnienia wymaga to, czy poszczególne podmioty zmieniają swoje modele, wchodząc do sieci, i na ile zmiana ta jest głęboka? W. Czakon odnosi się do pojęcia architektury biznesu, mówiąc o przedsiębiorstwie poszerzonym. Wskazuje, że koordynacja sieci jest oparta na wyborze typu więzi łączących elementy strukturalne takiego przedsiębiorstwa poszerzonego. Mogą one mieć charakter hierarchiczny, relacyjny lub rynkowy, ale również mieszany odnoszący się do koordynacji całej struktury konfigurującej architekturę biznesu<sup>59</sup>.

Rozpatrując problematykę modeli biznesowych, warto zwrócić uwagę, że relacje międzyorganizacyjne są rozpatrywane w nawiązaniu do poglądów dotyczących: zależności od zasobów, wyborów strategicznych, kosztów transakcyjnych, szkoły instytucjonalnej, teorii interesariuszy oraz szkoły organizacyjnego uczenia się<sup>60</sup>.

## 5. Intencje przedsiębiorcze

Szeciowość może odnosić się także do sieci powiązań osobistych przedsiębiorcy na etapie tworzenia, ale także, co istotne, rozwoju przedsiębiorstwa<sup>61</sup>. W literaturze coraz częściej sięga się do badań człowieka i jego indywidualizmu i sytuuje w centrum procesu przedsiębiorczego. Wychodzi się przy tym z założenia, że działania przedsiębiorcze, skutkujące założeniem firmy są rezultatem zamierzonego, ale i planowanego zachowania. Szczególną uwagę zwraca się na intencje

<sup>58</sup> M. Jabłoński, *Technologiczne mapy drogowe w procesie projektowania modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2/2010, s. 7–14, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

<sup>59</sup> W. Czakon, *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7–10.

<sup>60</sup> B.R. Barringer, R. Bruce, J.S. Harrison, *Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationship*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 3, s. 367–403.

<sup>61</sup> S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

przedsiębiorcze jako etap zakładania firm. Intencje przedsiębiorcze są traktowane jako świadomy stan umysłu poprzedzający działanie. Na intencje mogą wpływać: potrzeby, chęci, wierzenia, przyzwyczajenia, ale co ważne – także wartości. Przyjmuje się, że rozwojowi intencji przedsiębiorczych sprzyja edukacja przedsiębiorcza i pozyskiwana także w procesie edukacji wiedza przedsiębiorcza. Przegląd dokonany przez A. Kurczewską wskazuje, że zakładanie przedsiębiorstwa może być traktowane jako proces, w ramach którego występują<sup>62</sup>:

- skłonność do założenia firmy, występujące intencje, poczucie sensu działania oraz decyzja o rozpoczęciu własnej działalności (K.E. Learned);
- intencja przedsiębiorcza, poszukiwanie możliwości biznesowych, decyzje o rozpoczęciu działalności i jej realizacja (C.L. Shook, R.L. Priem, J.E. McGee).

Wspomniana autorka prezentuje modele związane z intencjami przedsiębiorczymi. Podkreśla, że zachowanie przedsiębiorcze może zaistnieć, jeśli wystąpi taka możliwość, związana z oceną chęci jednostki (*perceived desirability*) oraz wykonalności zamierzeń (*perceived feasibility*), a także skłonność do działania (*propensity to act*). W innym podejściu łączy się koncepcję postaw i nastawienia człowieka z jego zachowaniami. Na intencję, wpływającą na zachowanie człowieka mają wpływ trzy czynniki związane z percepcją, mianowicie postrzeganie:

- atrakcyjności obiektu lub czynności,
- norm społecznych, mając na względzie akceptacje społeczeństwa odnośnie do danego zachowania,
- możliwości i ograniczeń (tzw. kontrola behawioralna) odnoszących się do danych zachowań<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.

<sup>63</sup> Prezentowane rozważania wiążą się z modelem mentalnym przedsiębiorcy (model intencyjny). W literaturze można spotkać także szereg innych poglądów, stanowiących podstawę modeli przedsiębiorczości organizacyjnej jak (patrz: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 33–42):

- model poznawczy, odnoszący się do wspólnie podzielanych wzorców, języka, norm, a idąc dalej kultury, odnoszący się do ciągłości procesu innowacyjnego w organizacji
- model behawioralny, podkreślający, że na zachowania uczestników organizacji wpływa częstość i istota innowacji,
- model oceny przedsiębiorczości, podkreślając znaczenie kariery osobistej jednostki, uwzględniając konieczność ciągłej oceny (przedsiębiorcy, otoczenia, pomysłu, przedsięwzięcia) przy użyciu kryteriów jakościowych, ilościowych, strategicznych i co ważne – etycznych,
- zintegrowany model przedsiębiorczości, opisujący elementy wejściowe i ich wpływ na proces przedsiębiorczości oraz wyniki przedsiębiorczości, związane z natężeniem działań przedsiębiorczych (liczba zdarzeń i poziom przedsiębiorczości – innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka),
- model koncepcyjny, prezentujący przedsiębiorczość jako zachowanie organizacji, jako orientację przenikającą całą organizację,
- model oparty na odkrywaniu i wykorzystywaniu szans przez organizację,
- modele: określany jako procesu, uwzględniający znaczenie interesariuszy, interaktywny, biorący pod uwagę czynniki otoczenia i szanse oraz klasyczny, podkreślający znaczenie otoczenia konkurencyjnego. Część elementów tych modeli wykorzystano w modelach poprzednich, głównie zintegrowanym.

## 6. Wyniki badań ankietowych

Ankieta została wykonana na przełomie roku 2010/2011 wśród 100 studentów studiów magisterskich uzupełniających na specjalnościach: zarządzanie w jednostkach bezpieczeństwa (45% głosów) i na specjalnościach: zarządzanie firmą, gospodarka nieruchomościami, rachunkowość w zarządzaniu. Ankieta obejmowała 11 pytań. W zdecydowanej większości studenci wykazują się aktywność zawodową, część z nich łączy pracę zawodową (jako pracownicy) z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej.

Tabela 2. Wyniki badań ankietowych

Nr pytania	Treść pytań	Udział proc. odpowiedzi
1	Zaangażowanie zawodowe	Pracownik – 84 Przedsiębiorca – 14 Brak aktywności zawodowej – 5
2	Kto z interesariuszy (w Polsce) wywiera największy wpływ na ogólnie pojętą odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa (czyli rób więcej niż nakazuje prawo)*, zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi:	
	– klient	41
	– konkurent	30
	– świadomy zarząd	35
	– właściciel (akcjonariusz)	37
	– społeczność lokalna	38
	– organizacje non profit	22

Nr pytania	Treść pytań	Udział proc. odpowiedzi
3	<p>Kto z interesariuszy (w Polsce) wywiera największy wpływ na proekologiczne nastawienie przedsiębiorstwa i zachęca do działań w obszarze odpowiedzialności ekologicznej (czyli rób więcej, niż wymaga tego obowiązujące prawo), zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– klient</li> <li>– konkurent</li> <li>– świadomy zarząd</li> <li>– właściciel (akcjonariusz)</li> <li>– społeczność lokalna</li> <li>– organizacje non profit (np. proekologiczne)</li> </ul>	<p>28</p> <p>26</p> <p>30</p> <p>26</p> <p>51</p> <p>53</p>
4	<p>Porównaj wpływ działań ujętych w punktach 2 (przedsiębiorstwo jest aktywne w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu) i 3 (przedsiębiorstwo jest aktywne w obszarze odpowiedzialności ekologicznej) na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– jest taki sam</li> <li>– działania 2 wywierają większy wpływ niż 3</li> <li>– działania 3 wywierają większy wpływ niż 2</li> </ul>	<p>11</p> <p>62</p> <p>24</p>
5	<p>Czy klient (w Polsce) w oparciu o informacje o własnościach proekologicznych produktu (wytwarzanego w sposób proekologiczny, przyjazny środowisku naturalnemu ) jest chętny, by zapłacić więcej za ten produkt o**:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 0%</li> <li>– do 10%</li> <li>– do 20%</li> <li>– powyżej 20%</li> </ul>	<p>11(17)</p> <p>46(43)</p> <p>23(26)</p> <p>19(9)</p>

Nr pytania	Treść pytań	Udział proc. odpowiedzi
6	Czy świadomość ekologiczna przedsiębiorców (w Polsce) o zagrożeniach ekologicznych powodowanych przez działalność gospodarczą jest: – niska  – średnia  – wysoka	36  60  4
7	Czy przy zakładaniu działalności gospodarczej (w Polsce) przedsiębiorcy biorą pod uwagę: – jedynie spełnienie wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska naturalnego;  – przewyższenie tych wymagań dla budowy własnej pozycji konkurencyjnej.	69  25
8	Jak Pani/Pan ocenia efektywność (ekonomiczną) firm (w Polsce), realizujących biznes związany z ochroną środowiska naturalnego (recykling, zbiórka odpadów, doradztwo ekologiczne itd.) – niska  – średnia  – wysoka	36  61  1
9	Jak Pani/Pan ocenia efektywność (ekonomiczną) firm (w Polsce), realizujących biznes związany z odnawialnymi źródłami energii (energia słoneczna, wiatrowa, energia wodna itd.): – niska  – średnia  – wysoka	57  36  7



Nr pytania	Treść pytań	Udział proc. odpowiedzi
10	Czy w ciągu najbliższych 5–10 lat, gdyby Pani/ Pan podejmował działalność gospodarczą, wiązałaby się ona z biznesem związanym z ochroną środowiska naturalnego (recykling, zbiórka odpadów, doradztwo ekologiczne itd): – nie lub prawdopodobnie nie, nie wiem  – prawdopodobnie tak  – na pewno tak	51  35  12
11	Czy w ciągu najbliższych 5–10 lat, gdyby Pani/ Pan podejmował działalność gospodarczą, wiązała by się ona z biznesem związanym z odnawialnymi źródłami energii: – nie lub prawdopodobnie nie, nie wiem  – prawdopodobnie tak  – na pewno tak	41  43  16
	Uwaga: Niekiedy brak było odpowiedzi na niektóre pytania	Uwaga: W większości pytań studenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź (stąd nie zawsze wyniki sumują się do 100%).

\* Związaną z: BHP, stowarzyszeniem się pracowników, negocjacjami, niedopuszczalnością pracy przymusowej, wynagrodzeniem zapewniającym podstawowe potrzeby pracowników, brakiem dyskryminacji (rasa, płeć pochodzenie społeczne, religia, orientacja seksualna, wiek, przynależność związkowa i polityczna, miejsce urodzenia, brak molestowania seksualnego, niepełnosprawność).

\*\* Dotyczy produktów spożywczych, zaś w nawiasach produktów typu: AGD, materiały budowlane, samochody.

Wyniki badań wskazują, że poszczególni interesariusze wywierają w miarę równomierny wpływ na realizację założeń CSR. O ile jednak wpływ organizacji non profit na realizację założeń CSR był słabszy, to ich dominująca rola pojawia się w przypadku realizacji założeń odpowiedzialności ekologicznej. Zdaniem ankietowanych na budowę przewagi konkurencyjnej większy wpływ ma CSR niż odpowiedzialność ekologiczna. Jest to zrozumiałe, gdyż rola odpowiedzialności ekologicznej jest uwarunkowana sektorowo.

Analiza wyników może prowadzić do następujących spostrzeżeń:

- rozpatrując problematykę kapitału intelektualnego, należy zwrócić uwagę, że kapitał ten powinien być budowany na podstawie wartości, a w naszym przy-

- padku związane z odpowiedzialnością społeczną i ekologiczną, gdyż dzięki temu budowane są niezbędne kompetencje ludzi w organizacji; wartości te uwzględniane są w budowie procesów i procedur i wreszcie odgrywają one istotną rolę w tworzeniu relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- analizując aspekty kapitału społecznego, warto zwrócić uwagę na szczególną rolę społeczności lokalnej przy realizacji zachowań odpowiedzialnych ekologicznie,
  - analizując możliwości budowy sieci z uwzględnieniem roli interesariuszy i roli CSR powinno się brać pod uwagę rolę wszystkich interesariuszy, ale w przypadku sieci uwypuklających rolę wartości ekologicznych szczególnie znaczenie mają organizacje non profit i społeczność lokalna,
  - odnosząc się do budowy modeli biznesu, warto podkreślić, że w budowie wartości dla klienta należy uwzględnić fakt, że potencjalny klient jest nawet w stanie zapłacić za produkt więcej pod warunkiem, że ma on walory ekologiczne. Dominuje grupa, która wskazuje, że cena produktu w tym przypadku może być wyższa do 10%. Jest to zgodne z danymi zawartymi w literaturze przedmiotu, gdyż większość badań wskazuje, że o taką wielkość klienci są skłonni zapłacić za produkty przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie<sup>64</sup>.

Wyniki prezentowanych badań własnych, związane z oddziaływaniem interesariuszy pozwalają potwierdzić pogląd, że współczesne, prospołeczne i proekologiczne modele biznesu powinny uwzględniać potrzeby nie tylko klientów czy właścicieli, ale także pozostałych interesariuszy,

- potencjalne zachowania przedsiębiorcze poszczególnych osób wskazują, że ankietowani biorą pod uwagę możliwości realizacji działań związanych z biznesem ekologicznym, a także (jeszcze mocniej) – z odnawialnymi źródłami energii. Nie są to jeszcze tendencje bardzo silne, ale wobec faktu, że świadomość ekologiczna współczesnych przedsiębiorców jest oceniana w większości jako średnia, a efektywność działań biznesowych w obszarze biznesu ekologicznego i wykorzystania odnawialnych źródeł energii jako niska bądź średnia, należy się do tego odnieść pozytywnie. Posiadane wartości prospołeczne i proekologiczne będą wpływać na intencje przedsiębiorcze oraz poziom etycznych zachowań przedsiębiorców.

---

<sup>64</sup> T.J. Dąbrowski, *Cause – related marketing w kreowaniu i komunikowaniu polityki społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 3, s. 2–8.

## Podsumowanie

Sieciowość odnosi się do zachowań poszczególnych przedsiębiorców oraz organizacji. Budowa sieci związanych z realizacją wartości społecznych i ekologicznych wymaga szerszego uwzględnienia roli interesariuszy, dotychczas postrzeganych jako pozbawionych znaczącego wpływu na rozwój firm, w tym społeczności lokalnych. Oznacza to, że perspektywa uwzględniania wartości także dla tych interesariuszy nabiera znaczenia w budowanych modelach biznesu. W przypadku przedsiębiorców, funkcjonujących w sieci osobistych powiązań aspekty społeczne i ekologiczne można rozpatrywać na tle ich intencji przedsiębiorczych.

## Bibliografia

1. Barringer B.R., Bruce R., Harrison J.S., *Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationship*, „Journal of Management” 2000, Vol. 26, No. 3.
2. Blaik P., *Integracja jako kluczowy problem w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Aspekt modelowania*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.
3. Boschma R. *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1.
4. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
5. Chen Yu-Shan, *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantage of firm*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, No. 3.
6. Chesbrough H., *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, 2/3.
7. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne a strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
8. Chodyński A., *Rozwój sektora ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2007/ 2, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
9. Chodyński A., *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009.
10. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
11. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
12. Czakon W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9.
13. Czakon W., *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
14. Dąbrowski T.J., *Cause – related marketing w kreowaniu i komunikowaniu polityki społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 3.

15. Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115).
16. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
17. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
18. Ford D., Gaddle L.E., Håkansson H., Snehota I., *Managing business relationship*, Wiley, London 2003.
19. Friedman T., *The world is flat*, Farrar Straus and Giroux, New York 2005.
20. Gudkova S., *Rozwój małych przedsiębiorstwa. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
21. Gulati R., *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19.
22. Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy N.J., *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1998.
23. *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*, red. H. Håkansson, John Wiley & Sons, Chichester 1982.
24. Jabłoński A., *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2/2010, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
25. Jabłoński M., *Technologiczne mapy drogowe w procesie projektowania modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2/2010, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
26. Jamka B., *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 3/2010 (141).
27. Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
28. Jarillo J.C., *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, No. 1.
29. Jędrzyk P., *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10.
30. Johanson J., Mattsson L.G., *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] *Strategies in global competition*, N. Hood, J.E Vahlne (eds.), Croom Helm, New York 1988.
31. Karczewska A., *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
32. Kasiewicz St., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.
33. Kazimierczak M., *Rola audytu w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych organizacji*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, nr 2 (38).
34. Klimas P., *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4.
35. Kordel P., *Analiza przyczyn i form kształtowania strategicznych sieci międzyorganizacyjnych: wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9.

36. Kujala S., Artto K., Aaltonen P., Turkulainen V., *Business models in project – based firms. Towards a typology of solution – specific business models*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 2.
37. Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
38. Marcinkowska M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.
39. McElroy M.W., *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, vol. 5, No. 2.
40. *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, red. W. Kotarba, Wyd. PWE, Warszawa 2006.
41. Pietruszka-Ortyl A., *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2005, nr 10.
42. *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. nauk. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011.
43. Ratajczak-Mrozek M., *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.
44. Ratajczak-Mrozek R., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4 (138).
45. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
46. Shafer M.S., Smith H.J., Linder J.C., *The power of business models*, „Business Horizons”, 2005, Vol. 48, No. 3.
47. Solińska M., *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1.
48. Solińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
49. Sroka W., *Typologia sieci aliansów*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
50. Sroka W., *Zarządzanie relacjami w sieci aliansów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 8.
51. Świczek A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10.
52. Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. CH Beck, Warszawa 2009.
53. Wikström K., Artto K., Kujala I., Söderlund I., *Business models in project business*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 8.
54. *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. nauk. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009.
55. *Zarządzanie rozwojem – aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne*, red. B. Piontek i F. Piontek, PWE, Warszawa 2007.
56. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.

## Summary

Inter-organizational networks (including business networks) are increasingly common form of network connections in a modern economy. The paper demonstrates that networks are created basing on existing intellectual and social capital. Network creation is influenced by common values, declared by various organizations. Realization of guidelines on CSR (Corporate Social Responsibility) is an indication of those values. Being aware of impact of CSR on performance of companies, the author proposes network typology which is based on social and ecological (environmental) values. Ecological values (along with social ones) are embedded in the concept (adopted by international community) of sustainable development and on a business level – concept of sustainable business. The paper shows that modern business model assumes existence of partners networks. The author demonstrates findings of research among students which can be useful in answering the question about role of prosocial and proecological behavior in network creation process (with entrepreneurial intentions taken into consideration). Research findings show that each of the stakeholders exerts approximately equal influence on realization of guidelines on CSR. Even though influence of non-profit organizations on realization of those guidelines is rather smaller, they have dominant role when it comes to realization of ideas of ecological (environmental) responsibility. In case of networks that emphasize the role of ecological values the local community is especially significant (besides non-profit organizations). Research findings confirm that modern, prosocial and proecological business models should take into greater consideration the needs of stakeholders, which yet have been treated as having less impact (power) on a company.

Wojciech Huszlak

## General and sector standards for social and ecological reporting

*(Ogólne i sektorowe standardy raportowania społecznego i ekologicznego)*

### Introduction

Strategies of enterprises, at all levels, are influenced by social conditions. These conditions affect strategies of development, as well as achieved competitive advantage of enterprises. Diversity of attitudes towards corporate social responsibility influences strategic goals of these organizations. Therefore, enterprises create also diversified strategies of social responsibility. Formulation and implementation of strategy for corporate social responsibility requires measurement of the effects achieved, e. g. using social and ecological reporting. Introduction of social responsibility principles can be facilitated by standardization of guidelines, normalizations systems and CSR assessment. As corporate social responsibility refers to numerous areas, attempts to normalize are of diversified nature. There are many various regulations regarding corporate social responsibility. There are general standards, universal standards and those which can be applied by enterprises of various size, legal form or location. Yet, general standards fail to sufficiently provide for needs arising from specificity of various sectors, and verification of actions in the scope of CSR hinders assessment and comparison of the organization's performance and activity. This article presents an overview and comparison of various (general and sector) standards for social and ecological reporting.

## 1. Social conditions of enterprises

An enterprise operates in an environment and enters relations with various groups – stakeholders. The literature on the subject identifies and classifies these groups in varied ways. It is impossible to specify a closed set of stakeholders, due to changes occurring in the environment. Both new stakeholders can appear, and the existing ones can vanish. Thus, every enterprise specifies a list of its own stakeholder groups, specific only for it. An example of a stakeholder set is presented in drawing 1. A. Chodyński indicates one more type, the so-called silent stakeholders, that is the natural environment<sup>1</sup>. Every group of stakeholders has different expectations. Employees are interested in receiving a suitable, satisfactory remuneration, work satisfaction, stability, safety, possibility of development. Owners (shareholders) expect increase in the company value, dividend, investment safety. Customers count on fulfilment of their needs, product functionality, quality, satisfactory prices, effective aftersale service. Main expectations of the suppliers are payment for the goods/services provided, long-term cooperation. Local community reports expectations related to generation of jobs, harmlessness towards local interest, environmental protection or contribution in favour of the local community, e.g. co-funding of the infrastructure. Expectations of government and its institutions include: increased employment, observance of legal regulations or compliance with public-legal obligations towards the local government and the state. These groups and their expectations influence the behaviour and effectiveness of an enterprise and are an important element deciding about the directions in which the company develops.

An enterprise and its management, identifying expectations of its stakeholders, in view of high diversity of the same, must decide which of these expectations, and to what extent, are to be met in the first place, and they should interpret every change thereto in appropriate manner and treat it in such a manner that the enterprise could adjust properly.

Enterprises develop strategies at all management levels<sup>2</sup>: network, global, business units and functional. Strategies of enterprises, at all levels, are influenced by social conditions. These conditions affect strategies of development, as well as achieved competitive advantage of enterprises (positive relations with the stakeholders can be a source of intangible assets which determine competitive advantage).

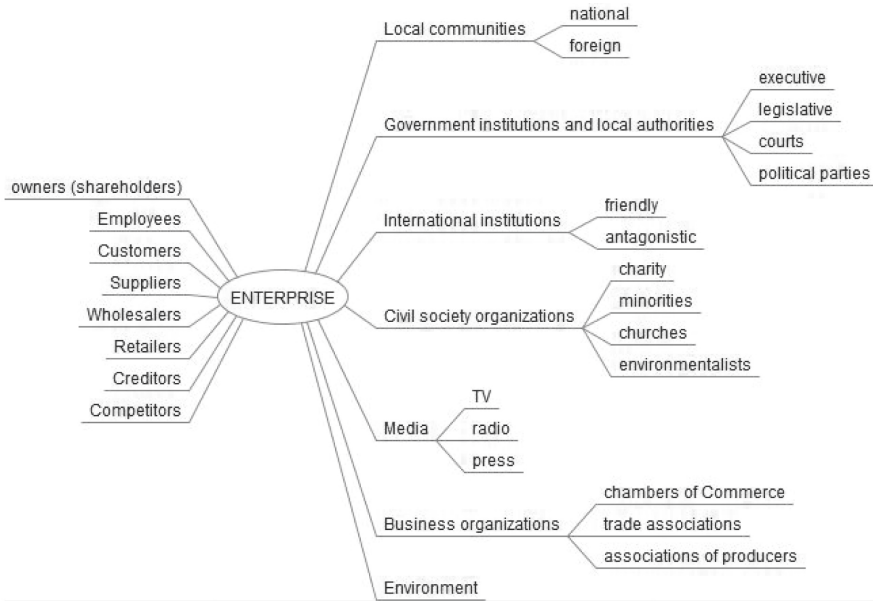
---

<sup>1</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w praktycznym rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków, 2011, p. 250.

<sup>2</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa, 2011, pp. 17–21; B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, pp. 24–25.



Drawing 1. Stakeholders of an enterprise



Source: own elaboration based on J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, pp. 77–81.

According to W. Szymański, “access to global market can mainly bring benefits to those who can offer the economy rare, unique functions, resources”. Such a unique asset can be an ability to incorporate social and environmental aspects into the business strategy. Completion of social and stakeholders’ needs is the essence of the stakeholders theory<sup>3</sup> and is related to the conception of corporate social responsibility (CSR)<sup>4</sup>. The conception of corporate social responsibility was born in the nineties, during discussion on the problem of before whom and what for are business entities responsible. This discussion lead to formulation of the stakeholders theory, which is the essence of the CSR. Increased interest in CSR was caused by, e.g.: increase in social needs resulting from state institutions’ inability to satisfy social and environmental needs; increase in expectations regarding clarity of running business and improvement in reliability of enterprises on account of business scandals known thanks to the media; search for new methods of competing based on trust in view of non-acceptance of aggressive marketing; creation of competitive edge based on social sensitivity of the enterprise<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> D. Mele, *Corporate Social Responsibility Theories*, pp. 62–68, [in:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook, Corporate Social responsibility*, Oxford University Press, Oxford, 2008.

<sup>4</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, p. 50.

<sup>5</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, p. 18.

Corporate social responsibility is a process of identifying and incorporating the ever-changing expectations of the stakeholders into the management strategy, as well as monitoring the impact this strategy has on competitiveness and market value of the company. Management conforming to the CSR strategy is of strategic nature and it is based on continuous and active dialogue with the stakeholders, while maintaining the principle of clarity and observance of the applicable law. Corporate social responsibility means searching for balance between interests and needs of the key stakeholders, not only striving to maximize profit. CSR is also about gaining profit, albeit in a fair, ethical and socially responsible manner – the idea of profit has a wider, social dimension. One should also notice that despite emphasis on voluntary nature of the corporate social responsibility conception, deciding to implement the same involves necessity of conducting consistent and systematic actions. CSR becomes an obligation, as neglecting thereof is negatively assessed by the stakeholders. Corporate social responsibility is neither charitable activity of enterprises, nor a new marketing or PR instrument, the only purpose of which is to create image. It can bring measurable benefits to the society and the company itself only if it is incorporated into, and integrated with the strategy of the enterprise and its management system<sup>6</sup>. Numerous research confirm existence of positive relation between social responsibility of a company and its financial results, market value and image, satisfaction and efficiency of the employees and their professional development, effectiveness of the recruitment process, customers' loyalty, innovativeness and organization's ability to learn, or relations with financial institutions and investors. If employment of CSR fails to influence efficiency and effectiveness of the company's operation, sooner or later it will become a subject of criticism from internal and external stakeholders. Treating CSR as a PR instrument results in depreciation of the entire idea in social reception and puts the enterprise in potential danger of getting an effect opposite to the expected one, if the declarations fail to correspond to reality<sup>7</sup>.

The CSR has its supporters and opponents. In the literature on the subject, the dominating view is the one referring to the works M. Friedman, according to which the only responsibility of an enterprise is to increase profits. The following table presents attitudes towards corporate social responsibility.

---

<sup>6</sup> J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa, 2008, p. 87; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, p. 87–88.

<sup>7</sup> M. Friedman, R. Fireman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962, p. 133, D. Mele, *Corporate...*, p. 55.

Table 1. Attitudes towards CSR

FOR	AGAINST
<p>Benefits:                      Increased trust of the investors                      Better perception of the company by the employees (as more attractive)                      Contribution in favour of society can be treated as a long-term investment in safer, better educated environment with higher standard of living,                      Company reputation increased, SR initiatives translate into long-term profit and company value, and frequently into increased sales and minimization of costs,                      Enterprises have resources necessary to solve social problems</p>	<p>The purpose of an enterprise operation is to bring profits to its owners                      Enterprises have no competence to manage social programmes,                      There is a potential conflict of interest between various groups (different parties demand completion of different goals),                      Engagement in social programmes gives companies too much power,                      Possibility of disturbing company's effectiveness (capital for company's actions instead of for organization's needs),                      Weakened sense of the managers' obligation towards the owners, blurred rules of responsibility and control – as a consequence, the board can justify each of its decisions,                      Controversies – doubts whether it will really be beneficial? (difficult to measure)</p>

Source: Own study on the basis of: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. S. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook, Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007, J. Adamczyk, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Diversity of attitudes towards corporate social responsibility influences strategic goals of these organizations. Therefore, enterprises also create diversified strategies of social responsibility:<sup>8</sup>

- **Passive strategy** – enterprises carry out their policy regardless of social opposition, they react to changes by putting up resistance, they avoid responsibility, even by refusing to change its conduct in defiance of demands of their environment, changing policy under growing pressure and criticism, mitigating only those social problems which endanger conduct of business activity. They change their conduct only under influence of a legal order and ban, and

<sup>8</sup>J. Adamczyk, *Spoleczna...*, p. 115.

treat responsibility as legally-imposed and accepted only for results of illegal actions.

- **Reactive strategy** – an enterprise makes changes only under strong social pressure, resulting from changes which occurred in the environment. All social actions are carried out under pressure of public opinion (forced). A typical attitude is social obligation, that is conduct in conformity with the law - an enterprise only fulfils obligations regulated by legal agreements towards stakeholders (e.g. employees, suppliers, banks);
- **Proactive strategy** – is based on the attitude of social reaction, the enterprise reacts to the expectations of the environment before social problems occur. This is an “active” strategy, in which the enterprise wants to be the first to initiate changes to its surroundings, or at least anticipate those which occur. In this strategy, the enterprise can even try to force the direction of changes to the environment, triggering specific needs, to make them beneficial for itself. Thus, it is possible to anticipate introduction of legal changes, and, by introducing innovative solutions, force the competition to follow them;
- **Interactive strategy** – an enterprise actively engages in completion of social goals, together with social partners it seeks and creates methods of generating values, it includes expectations and potential of all the shareholders in the management system, it takes various actions for the local community or society in general. The enterprise has a sense of social responsibility and actively seeks methods of social contribution to the social welfare, e.g. by becoming involved in sponsoring, patronage. This strategy allows to create such relations which would allow to derive notable benefits from applying a socially-responsible policy in the enterprise.

One of the objections towards CSR is that it is impossible to measure its effects, and difficult to assess whether they are notable. Effects can be assessed only by incorporating CSR into the strategy. Measurement of the obtained effects of corporate social responsibility can be made, for instance, using social and ecological reporting.

## 2. Social and ecological reporting as tool for assessing CSR activities of an enterprise

Practical completion of corporate social responsibility should be expressed as management of this responsibility (*corporate social management*), providing for managing actions, including measurement and social-ecological reporting<sup>9</sup>. In the literature, social and ecological reporting is defined in various ways: social and environmental reporting (SER), social accounting/reporting; environmental accounting/reporting; corporate social reporting; sustainability/sustainable development reporting<sup>10</sup>. Answering 4 questions<sup>11</sup>: What to report?, Where to report?, Why to report?, How to report?, allows to formulate a definition of CSR reporting. "Reporting in the scope of corporate social responsibility is a voluntary presentation of information on non-financial activity and performance of an enterprise – economic, social and environmental – which occurred within specific period, usually during trading year. A CSR report which is a comprehensive presentation of the company's strategy, social policy and performance in the scope of social responsibility towards key groups of stakeholders, constitutes not only a supplement for mandatory elements of a financial statement (annual report), but also for broadly defined relations with the stakeholders." "Providing the stakeholders with information on corporate actions and performance in social, environmental and economic areas has increasingly high impact on the company's reputation and the interested entities' attitude towards the enterprise and its products.

P. Roszkowska indicates basic, universal premises for reporting, useful to both corporations and MSP for creating a report<sup>12</sup>:

1. Proper selection of content, corresponding to the specificity of the enterprise, and maintaining qualitative characteristics of the disclosures, e.g. by application of standards (with particular emphasis on neutrality of the information published),
2. Reporting should be cohesive with the business strategy of the company (integration of actions in favour of the environment and society with the corporate strategy, as well as considering goals and chances of the enterprise, related to social responsibility, in the report),
3. Considering actions of the entire chain of supply, customers, affiliates, etc. in the report,
4. Including the stakeholders in the reporting process,

<sup>9</sup> M.W. McElroy, R.J. Jorna, J. van Engelen, *Sustainability quotients and the socialfootprint*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, Vol. 15, 4, p. 223–234 [in:] A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, p. 255.

<sup>10</sup> A. Hopwood, J. Unerman, J. Fries, *Accounting for Sustainability*, Earthscan, London–Washington, 2010.

<sup>11</sup> P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu*, Difin, Warszawa 2011, pp. 7–9.

<sup>12</sup> *Ibidem*, pp. 168–169.

5. Maintaining continuity of report publishing,
6. External verification of the social responsibility report.

In the process of communication with the stakeholders, it is crucial to guarantee reliability of the reports. The above assumptions can constitute determinants of a reliable social report, as well as frames for assessment (verification) for the stakeholders. Thus, companies which prepare reports should consider verification of the same by an external entity in order to validate it, in accordance with the needs of individual stakeholders groups' trust in the information disclosed. While in the case of financial reports, there are legal regulations which specify the rules of auditing, regulations applicable to social reporting usually come in the form of guidelines. This results from the fact that social reports are voluntary form of disclosures. Reports can be verified in various manners<sup>13</sup>. Enterprises can have the reports verified by a professional auditor, who assesses quality of processes and managing systems, performance, and issues a statement that the information presented in the report are true, reliable and trustworthy. A report can be also subject to an expert opinion regarding the quality of specific aspects of the company's activity included in the CSR report, expressed by an independent expert. Another form of verification can be acquisition of a certificate which confirms compliance with the bare minimum defined in the standard, e. g. SA8000<sup>14</sup>, or a comment from "direct" stakeholders (Stakeholder Comments), such as social advisory panel, usually limited to local issued, stakeholders' comments regarding the enterprise, relations therewith or its performance. Despite numerous forms and methods, there is no explicit answer to how the audit process should look like and what should be the form of a post-audit statement which confirms credibility of the report. Usually, audits of social reports are carried out by large auditing companies from the so-called big four – PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte and Ernst&Young. External verification is carried out using international assurance standards. Currently, only two such standards function globally:

- AA1000AS (Assurance Standard) Verification – a tool allowing to carry out verification which assures reliability of the actions performed and of the CSR report. It was developed by AccountAbility organization and belongs to series 3 of AA1000 standards, each of which supports companies at different stage of managing relations with stakeholders. AA1000AS describes methodology which allows to assess the degree and extent to which organizations observe the rules of AccountAbility. It contains guidelines thanks to which it is possible to determine the degree of an organization's responsibility in the scope of management, performance and reporting of sustainable development. The

---

<sup>13</sup> J. Kuszewski, *Assurance: Don't take my word for it Issue Brief*, „Sustainability Issue Brief”, No. 15, London, June 2005.

<sup>14</sup> M.J. Epstein, *Making Sustainability Work*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2008, p. 236.

AA1000AS standard is the first international standard designed in such a way as to provide credibility and reliability of the reported social, environmental and economic indexes. It was made as an answer to anxieties of the investors and pressure from the activists, who demanded greater transparency of companies. Next to ISAE, AA1000AS is the most popular standard for verification of CSR reports. It can be used independently, or serve as a tool for meeting requirements related to engagement of stakeholders specified in other CSR standards, such as the GRI guidelines or the ISO 26000 norm<sup>15</sup>.

- ISAE3000 (International Standard on Assurance Engagements) – developed by the International Federation of Accountants (IFAC); it concerns verification of non-financial engagement. It specifies the rules and procedures of verification with professional standards, and includes two types of assurance: reasonable and limited credibility. It focuses on assessment of ethical requirements, quality control, planning and performance of engagement, documentation and preparation of the assurance report. The auditing institutions must comply with ethical code IFAC for professional accountants<sup>16</sup>.

One of the most important properties of a social report is a possibility of comparing results. This refers both to temporal space, but also to comparability between various enterprises, or to the entire industry. This is becoming increasingly desirable in view of growing interest of various groups. CSR reporting is a subject of interest (company value assessment) of, e.g., stock investors. They include, for instance, investment funds, pension funds, *assetmanagement* companies. One can observe growing popularity of socially responsible investment market (SRI), which can be understood as<sup>17</sup>:

- Narrow perspective – investments in those companies which on one hand operate in a socially-desirable manner, and on the other cannot be connected with companies dealing in armaments, tobacco, those which experiment on animals or violate human rights.
- The second perspective assumes negative selection, e.g. rejection of companies which operate in inappropriate sectors.
- The widest perspective – concentrates on companies; engagement in completion of tasks from the scope of CSR and observance of corporate supervision rules.

Share indexes are generated for socially-responsible companies. The first stock indexes to emerge – at the end of the nineties – were the DJSI – Dow Jones Sustainability Index, and FTSE4Good Index. The indexes allow investors and enter-

<sup>15</sup> AA1000 ASSURANCE STANDARD 2008, [www.accountability.org](http://www.accountability.org).

<sup>16</sup> ISAE 3000, *Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, [www.ifac.org](http://www.ifac.org).

<sup>17</sup> J. Nakonieczna, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, p. 124.

prises to assess socially-responsible companies and enable international companies to be guided by uniform CSR rules. Other major indexes are Nasdaq Clean Edge Index, SRI Index (Socially Responsible Investment Index), Standard & Poor's Global thematic Index or ISE (Corporate Responsibility Index).<sup>18</sup> Also in Poland, on the Warsaw Stock Exchange, an index of socially-responsible companies – Respect Index – has been established, as the first one in Central-Eastern Europe. The portfolio of the RESPECT Index encompasses Polish companies from the Main List of the WSE, and it is one of the indexes which build their credibility in the investors' eyes. It features companies which act in accordance with the best management standards in the scope of corporate and information order, relations with investors, as well as with consideration and respect for social, employee-related and ecological factors<sup>19</sup>.

### 3. Reporting in practice

Enterprises usually publish CSR reports as separate documents, next to annual financial reports. In the recent years, there has been a noticeable increase in the number of companies which develop integrated reports, including both financial and non-financial aspects. Enterprises are increasingly aware of the influence such reports have on the stakeholders. A report prepared incorrectly or unreliably can have negative impact on the company reputation. Moreover, the reporting process involves various IT tools, which support management of relations with the stakeholders, and the Internet provides new possibilities of transferring information, supporting what is very important in relations with the stakeholders – bidirectional communication.

Experiences of enterprises which publish social reports indicate that:

- reports differ in terms of form, quality,
- only 6% of environmental reports is made in accordance with formal guidelines or instructions,
- due to voluntary nature, companies generate their own sets of reporting principles, choosing recommendations which are most suitable for their needs,
- many reports fail to fulfil the information needed, or they contain too much information,
- this diversity makes it difficult to call them cohesive, credible and comparable.

Introduction and completion of social responsibility principles can be facilitated by standardization of guidelines, normalizations systems and CSR assessment. As corporate social responsibility refers to numerous areas, attempts to normalize are of diversified nature. There are many various regulations regarding

<sup>18</sup> L. Dziawgo, *Zielony rynek finansowy*, PWE, Warszawa 2010, pp. 91–93.

<sup>19</sup> *Respect Index*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, <http://www.odpowiedzialni.gpw.pl>.



corporate social responsibility at various levels – global, international or national. Their task should be assurance of comparability of performance in the scope of CSR, and confirmation of credibility of information contained in reports on corporate social responsibility.

### 3.1. Standards for social and ecological reporting

In order to provide proper and clear completion of social responsibility at various levels of company operation, efforts are made in the scope of normalization and independent assessment of actions in this scope. During the last decade or so, several various systems and norms in the scope of CSR assessment was created. The entire group of norms and standards resembles a comprehensive system applicable to CSR. Enterprises have at their disposal an entire series of tools which facilitate objectivization of social responsibility. These include<sup>20</sup>: standards of results and rules – indicating what to do in order to be socially responsible (Global Compact, OECD Guidelines); certifying standards which specify what should be the management system in the given area, confirmed with a certificate (SA8000, ISO14001, EMAS); review standards which specify which conditions should be met in order for the enterprise to be qualified for the given group of standards (FTSE4Good, DJSGI); and process standards which allow to specify procedures for shaping relations with the stakeholders, communication, development of management, measurement and communication systems, including standards which facilitate preparation of social reports (AA1000, GRI). Reporting standards apply at various geographical scales (global, domestic). At the global level, reporting initiatives result from efforts of international organizations, such as UN Global Compact, OECD, UNPRI, GRI, ISO, AccountAbility, WBCSD) and are of voluntary nature. More and more countries take obligatory, standardizing actions at the country-wide level. KPMG research carried out in 2009 on a group of 30 countries revealed 142 standards and/or legal acts related to various forms of social reporting (sustainability reporting – SR), more than 2/3 of which are obligatory standards, and ten countries formally refer to the GRI standard in government documents regarding CSR.

### 3.2. General and sector standards

Universal reporting standards, usable by all enterprises of any size, legal form, location or sector, are general standards. They provide for resolutions of various legal acts and can apply both globally and at the level of specific country. Those developed by Global Reporting Initiative (GRI) are the most well-known and ranked among the best.

---

<sup>20</sup> J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, p. 126.

### 3.2.1. GRI

A GRI standard is established as a result of joint work in the so-called GRI working groups which consist of thousands of experts from all around the world, representatives of business, investors, employees, accountants, representatives of the world of science and authorities, and their purpose is to create a reporting model. Works on this standards were initiated as soon as in the nineties, but they assumed the form of a document in the year 2000. Currently, the applicable version is already the third generation of standard specified in abbreviation as “G3”, introduced in 2006, which is the basis for this reporting model. Additionally, one can notice that the GRI evolves towards resemblance to a financial statement, although the GRI itself is not mandatory.

The model proposed by GRI provides guidelines on how enterprises can present their economic activity in favour of the environment and society. It also specifies the principles which are to be taken into consideration when creating a report<sup>21</sup>:

- Regarding definition of content; gravity, consideration for stakeholders, context of sustainable development, completeness;
- Regarding quality assurance: balance, comparability, accuracy, clarity, credibility.
- According to the GRI, a company report should contain, with reference to corporate social responsibility, a set of standard data consisting of: profile including strategy, report parameters (period, reporting cycle, scope and range of the report, GRI content index – tabular list of information contained in the report, data regarding external verification of the report), supervision (structure of supervision and conformity to standards, engagement in external initiatives, engagement of stakeholders).

Apart from rules, instructions and set of standard information, the GRI guidelines contain an outline of indicators which the enterprise can voluntarily, flexibly and gradually accept. The GRI includes an integrated set of 79 indicators in economic, social and ecological categories (primary), oriented at providing information about the organization’s impact under conditions of sustainable development. Moreover, the indicators encompass new practices or practices intended only for specific organizations (secondary indicators). The economic indicators illustrate flow of capital between individual stakeholders and major economic impact which the organization exerts on the society. Social indicators refer to such issues as: work and employment, human rights, society and product liability. Environment Performance Indicators inform about environmental impact of the organization, they include results connected with production factors (e.g. materials, energy, water) and production effects (e.g. emissions, spills, waste).

---

<sup>21</sup> *Sustainability Reporting Guidelines GRI*, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

When reporting the Performance Indicators, information are presented for the reported period (e. g. one year) and for at least two preceding periods. If normalized coefficients or data are applied, one should also present absolute values referring thereto. Reporting organizations establish an appropriate level of information aggregation, and the reported data are presented by applying generally accepted international measures (e.g. tonnes, litres) and converted using standard conversion factors<sup>22</sup>.

The guidelines provide for practical aspects of operation of various organizations, from small companies to international organizations/enterprises which conduct operations all around the world. Depending on the progress in CSR completion, they can be used to make a report both by those companies which are experienced in social reporting, and by beginners. They are the most exhaustive and they have gained the highest credibility among stakeholders, e.g. thanks to strict, worldwide assessment process. A report made in accordance with the GRI standard can be subject to verification by an external, independent certifying body. Another source of their advantage over other guidelines is the fact that they provide for numerous detailed acts, such as: Kyoto Protocol, Ramsar Convention on Wetlands, IUCN Red List of Threatened Species, The Greenhouse Gas Protocol (GHG) Initiative, United Nations Environment Programme (UNEP), OECD Guidelines for Multinational Enterprises, and many others<sup>23</sup>.

Numerous trade organizations which comprise companies with specific profile of activity are also becoming interested in the CSR aspects. Works in this scope result in sector standards, applicable only for companies which meet specific criteria arising from their profile of activity.

Apart from general content, the GRI Reporting Framework also contains detailed (sector-specific) contents, which have been accepted by a wide circle of stakeholders from all around the world. Only for some sectors, information about basic indicators are complemented by the so-called sector supplements, which contain performance indicators characteristic for the given sector. Currently, GRI offers 5 supplements (financial services, electric, mining and metallurgical, ngo, foodstuffs); another 10 are being developed (airports, clothing and shoemaking, automotive, construction/real estate, event organization, transport, media, fuel-energy, telecommunications, public).

---

<sup>22</sup> W. Husztrak, *Indicators of corporate social and environmental responsibility according to Global Reporting Initiative*, pp. 41–59, [in:] A. Chodyński (ed.), *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012.

<sup>23</sup> P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu*, Difin, Warszawa 2011, p. 158.

### 3.2.2. Responsible Care (European Chemical Industry Council) – sector standard for chemical trade

International Programme “Responsible Care” (RC) is an expression of voluntary engagement of the global chemical trade in effective actions which assure completion of the eco-ethics principles, improvement of work conditions, increase in safety of production systems operation and regular contact with the environment. It was created in 1984, in Canada, with participation of the Canadian Chemical Industry Association. Next, the European Chemical Industry Council (CEFIC) seated in Brussels became its main centre of promotion and coordination<sup>24</sup>. In 2006, Responsible Care Global Charter was launched as the consecutive stage of the programme, which was the result of experiences and a response to new challenges of sustainable development, effective management of chemicals along the value chain, greater industry transparency, unification and increased cohesion of the RR Programme globally.

One of the fundamental assumptions of the Programme is formal commitment of an enterprise to complete actions arising from the Leading Principles, particularly to continuous improvement in all aspects of activity, including mainly<sup>25</sup>:

- environmental protection;
- process safety;
- health protection.

Completion of the “Responsible Care” Programme requires also implementation, registering and tracking of the key indicators of the Programme, which currently refer to the following fundamental areas: environmental protection, health protection, process safety (including safety in distribution of chemicals), and work safety. Recording and tracking of the indicators are carried out on the basis of a developed instruction and accompanying Electronic indicator recording program (online), which is from time to time adapted to the needs of the enterprise. The database contains a module for entering general data, e.g. production volume, employment volume and modules concerning individual groups of indicators. This programme allows to enter data for the given calendar year and to compare changes in the indicator value to the selected year. On the basis of data for a full year and general information data, the programme automatically calculates indicators with reference to selected parameters, e.g. for emission indicator (Emission Mg/Product Mg), TOE index. These data can be consolidated at the level of the entire industry, compared and processed in any manner, which provides a cohesive reporting system for the entire trade. This programme is carried out in 52 countries; in Poland, 35 companies have joined this programme<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> A.A. King, M.J. Lenox, *Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 43, No. 4, August 2000, pp. 698–716.

<sup>25</sup> M. Givel, *Motivation of chemical industry social responsibility through Responsible Care*, „Health Policy”, Vol. 81, Issue 1, April 2007, pp. 85–92.

<sup>26</sup> <http://www.rc.com.pl>.

### 3.2.3 American Petroleum Institute (sector standard of Sustainability reporting for oil and gas industry)

API, IPIECA and OGP developed voluntary guidelines for social and ecological reporting (sustainability reporting). The guidelines were created thanks to knowledge and experience of numerous experts from 20 oil and gas concerns and 6 trade associations. They apply to the most frequent issues of sustainable development and indicators, and they are the most practical, authoritative and comprehensive in reporting concerning sustainable development of oil and gas trade companies. Their purpose is to support enterprises in the scope of cooperation with stakeholders, to increase efficiency and reinforce dialogue. The guidelines are intended both for companies which are inexperienced in the scope of reporting, and for those proficient in this respect.

The guidelines offer assistance in making the following decisions: “why to report”, by showing advantages of reporting; “how to report”, by describing six steps of the reporting process; and “what to report” by providing options for extending the content of a report. The standard contains a set of indicators appropriate for the issue of sustainable development in the industry – environmental, Health and safety, Social and economic. Each indicator has three levels of reporting, allowing enterprises to choose the detail and required accuracy of reporting.

Due to their specificity, standardizing actions in the scope of sustainable reporting were also taken by other trades, e.g. cement, which in 2006 introduced the Cement Sustainability Initiative (CSI). Currently, another 10 GRI sector supplements are being developed (airports, clothing and shoemaking, automotive, construction/real estate, event organization, transport, media, fuel-energy, telecommunications, public).

## 4. Is the general standard sufficient?

The multi-aspect nature of the CSR and complexity which consists of factors related to stakeholders (multitude and diversity of their needs and expectations), type of the enterprise and its size, sector, activity type, level of the company’s awareness and engagement in the CSR, expectations and benefits sought in taking up CSR, size of funds allotted to completion of CSR activities, type of actions taken towards stakeholders, quality of these actions, period and frequency of these actions, is the reason why, to date, there is no standard which would allow for explicit and comprehensive assessment and comparison of companies’ activity in the scope of CSR.

Table 3. Comparison of general and sector reporting standards

GENERAL STANDARD	SECTOR STANDARD
strengths	strengths
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global character (support of large, influential organizations, and – at the national level – even of governments of these countries)</li> <li>• Easy application and commencement of use even for companies which have no history of publishing social reports (various levels of application)</li> <li>• High popularity and recognisability (concerns the GRI standard)</li> <li>• They provide for provisions of numerous detailed acts, such as, e.g.: Kyoto Protocol, The Greenhouse Gas Protocol (GHG) Initiative, United Nations Environment Programme (UNEP), OECD Guidelines for Multinational Enterprises,</li> </ul>	<p>Providing for specific trade aspects</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• support from trade organizations which comprises them, and from experts,</li> <li>• greater possibilities of learning and sharing knowledge and experiences (conferences, meetings, trade fairs, trade websites and publications),</li> <li>• more flexible reactions to changes due to the number of enterprises,</li> <li>• greater possibilities of providing comprehensiveness and cohesiveness of the information reported, by joint trade databases and IT applications available online,</li> <li>• greater possibilities of comparing results and aggregating data at the level of the entire industry,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The standard includes the so-called compliance protocols, e.g. with UN Global Compact</li> <li>• Support from a great number of consultancy companies around the world,</li> <li>• Great possibilities of development, e.g. extension of a standard with sector supplements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• for enterprises which enter the initiatives, reporting becomes an obligatory element, and the pressure from the stakeholders (competition in the industry, trade and ecological organizations) practically precludes resignation and withdrawal from completion of CSR activities and reporting.</li> </ul>

GENERAL STANDARD	SECTOR STANDARD
Weaknesses	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• non-obligatory nature (practically freedom in frequency of publishing reports)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in ecological issues, we deal with sector diversity - very hazardous and less hazardous sectors, hazardous sectors cannot be compared with harmless ones,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• they fail to sufficiently provide for needs arising from specificity of various sectors, and verification of actions in the scope of CSR hinders assessment and comparison of the organization's performance and activity, the general standard does not provide for indicators specific for the given sector – e.g. for mining, the general standard does not provide for measures related to resettlements; for food-processing industry – the general standard does not provide for aspects related to treatment of animals during production process – e.g. transport;</li> <li>• no reference to key indicators which describe relative level of sustainable development for other companies from the same trade<sup>1</sup>,</li> <li>• the same indicators have various meaning in different sectors, e.g. interpretation for the cement sector will have different meaning in, for instance, pharmaceutical sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• although they are sector, they are not always observed – freedom, non-obligatory nature,</li> <li>• difficulties in comparison of (general) aspects for the trade with companies from other industries</li> </ul>

GENERAL STANDARD	SECTOR STANDARD
Weaknesses	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>no consideration for reference points, companies specify such goals in the form of, e.g.: “Within 20 years, CO<sub>2</sub> emission will be reduced by 20%” or Annually, Cemex transports over 30 million tonnes of semi-finished products, cement and fuel by road, rail and water transport. About 12% of transport is carried out by rail – rail transport means five times less emissions than road transport. ”Yet, these numbers are in no way “rooted” in the context of the outside environment – is such limitation of CO<sub>2</sub> by 20% high or low? Is 12% of rail transport a lot or a little compared to the entirety? How important is this fact for the whole strategy – After reaching the assumed goal, will the company be able to say that it achieved sustainable development?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Too high a level of generality can have negative influence on the reports’ being perceived as reliable.</li> </ul>	

<sup>1</sup> R. Isaksson, U. Steimle, *What does GRI reporting tell us about corporate sustainability*, “The TQM Journal”, 21(2), 2009, pp. 168–181.

Source: own study based on analysis of standards: GRI together with sector supplements, American Petroleum Institute (sector standard Sustainability reporting for fuel and gas industry), Responsible Care (European Chemical Industry Council) – sector standard for chemical industry; social reports Cemex; Isaksson R., Steimle U., *What does GRI reporting tell us about corporate sustainability?*, “The TQM Journal”, 21(2), 2009, pp. 168–181.

The above comparison of standards shows that due to specificity and sector limitations, multi-aspectual nature, standardization and creation of a single standard is impossible. Therefore, CSR assessment must focus on selected aspects and provide for specificity of specific sectors.



## Conclusions

Development of standards, both general and sector ones, is crucial from the perspective of assessing corporate actions in non-financial area. Yet, it requires actions intended to develop standardized solutions (general standard complemented with the so-called sector supplements), or creation of protocols of conformity/compatibility between different standards. Standardization is a prerequisite for considering social and ecological reporting the second, next to financial (MSSAF, USGAAP) area of the enterprise's operation, consequently leading to integrated reporting. Another challenge is for the information included in the reports to be considered reliable by the so-called third party – companies which conduct assurance audits. Assurance of credibility, quality and comparability can ensure SOB reports a permanent position among other tools of communication with stakeholders.

## References

1. AA1000 ASSURANCE STANDARD 2008, [www.accountability.org](http://www.accountability.org).
2. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
3. Cement Sustainability Initiative, [www.wbcscement.org](http://www.wbcscement.org).
4. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
5. Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S. (eds.), *The Oxford Handbook, Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford 2008.
6. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
7. Dziawgo L., *Zielony rynek finansowy*, PWE, Warszawa 2010.
8. Epstein M.J., *Making Sustainability Work*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2008.
9. Givel M., *Motivation of chemical industry social responsibility through Responsible Care*, „Health Policy”, Vol. 81, Issue 1, April 2007.
10. Hopwood A., Unerman J., Fries J., *Accounting for Sustainability*, Earthscan, London–Washington 2010.
11. ISAE 3000, Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information, [www.ifac.org](http://www.ifac.org),
12. Isaksson R., Steimle U., *What does GRI reporting tell us about corporate sustainability?*, „The TQM Journal”, Vol. 21(2), 2009.
13. King A.A., Lenox M.J., *Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 43, No. 4, August 2000.
14. Kuszewski J., *Assurance: Don't take my word for it Issue Brief*, „SustainAbility Issue Brief”, No. 15, June 2005.

15. Nakonieczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
16. *Oil and gas industry guidance on voluntary sustainability reporting*, IPIECA, API, OGP, [www.api.org](http://www.api.org).
17. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
18. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 2011.
19. *Annual Report Responsible Care 2010*, [www.rc.com.pl](http://www.rc.com.pl).
20. *RC Global Charter*, [www.cefic.org](http://www.cefic.org).
21. *Respect Index*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, [www.odpowiedzialni.gpw.pl](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl).
22. Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu*, Difin, Warszawa 2011.
23. [www.icca-chem.org](http://www.icca-chem.org).
24. *Sustainability Reporting Guidelines GRI*, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

## Streszczenie

Na strategię przedsiębiorstw, na wszystkich jej poziomach oddziałują uwarunkowania społeczne. Uwarunkowania te mają wpływ na strategię rozwoju, a także na osiąganą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Zróżnicowanie postaw wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wpływa na cele strategiczne tych organizacji. W związku z tym przedsiębiorstwa tworzą również zróżnicowane strategie społecznej odpowiedzialności. Formułowanie i implementacja strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga pomiaru osiągniętych efektów, m.in. z wykorzystaniem raportowania społecznego i ekologicznego. Wprowadzanie zasad społecznej odpowiedzialności może być ułatwione poprzez standaryzację wytycznych, systemów normalizacji i oceny CSR. Ponieważ społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do wielu obszarów, próby normalizacji mają zróżnicowany charakter. Istnieje wiele różnych regulacji dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Istnieją standardy ogólne, uniwersalne i możliwe do stosowania przez przedsiębiorstwa o różnej wielkości, formie prawnej czy lokalizacji; uwzględniają postanowienia różnych aktów prawnych. Ogólne standardy nie uwzględniają jednak w wystarczającym stopniu potrzeb wynikających ze specyfiki różnych sektorów, a weryfikacja działań w zakresie CSR utrudnia ocenę i porównywanie wyników i działalności organizacji. W niniejszym artykule zaprezentowano różne standardy raportowania społecznego i ekologicznego, ogólne i sektorowe, oraz dokonano ich porównania.

Janusz Ziarko

## Teoria aktora sieci w zarządzaniu bezpieczeństwem na stanowisku pracy

(*Actor-network theory in workplace safety management*)

### Wstęp

Współcześnie przede wszystkim kompetencje pracowników mają wpływ na dynamikę rozwoju organizacji i jej rynkowe sukcesy. Ich zaangażowanie, komunikacyjna sprawność, kontekstowo warunkowana wielość podejść do zarządzania, a także kreowane przez pracowników relacji wiążące osobowe i nieosobowe elementy organizacji i jej otoczenia, są czynnikami mogącymi potęgować możliwości ekspansyjne organizacji bądź możliwości te paraliżować. Preferowane przez pracowników strategie postrzegania organizacyjnej złożoności, a następnie jej fragmentacji, z jednej strony oraz jednoczenia różnych form przyrodniczych, społecznych i praktyk działania z drugiej, to czynniki odpowiadające za organizacyjną wygraną, jak i za porażkę. Naturalna ludzka potrzeba do organizowania i usprawniania swojej pracy, wykorzystująca twórcze zdolności tworzenia konstrukcji myślowych łączących różnorodne elementy stanowiska pracy i jego bliższego i dalszego otoczenia, pozwala pracownikowi na wygenerowanie adekwatnych do sytuacji pracy uporządkowanych struktur, torujących drogę do sukcesu.

Poszukując wspólnej płaszczyzny dla debaty nad bezpieczeństwem w środowisku pracy i zarządzaniem tym bezpieczeństwem, wśród wielu terminów określających doniosłość tej problematyki, na myśl przychodzą terminy: hybryda-sieć i hybrydyzacja, związane z teorią aktora-sieci (ANT, Actor-Network Theory) Bruno Latoura<sup>1</sup> i Michale Callona<sup>2</sup>. Czy ANT może zainteresować naukowców

---

<sup>1</sup> B. Latour, *Science in Action: How to follow scientists and engineers through society*, Harvard University Press, Harvard 1987; B. Latour, *Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts*, [w:] *Shaping Technology/Building Society*, red. E. Bijker, J. Law, Cambridge-London 1997, s. 225–258.

<sup>2</sup> M. Callon, *Techno-economic networks and irreversibility*, [w:] *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, red. J. Law, Routledge, London-New York 1991, s. 132–161.

i praktyków zarządzania? Jest to możliwe, gdyż jest wiele argumentów, aby to zainteresowanie wywołać, ale jest też wiele powodów, aby to dzieło odrzucić. ANT jest teorią kontrowersyjną, gdyż niektóre propozycje jej zwolenników dotyczące sposobów analizowania społecznych i organizacyjnych sytuacji mogą wydawać się paradoksalne, prowokacyjne, dezorientujące. Pod pewnymi względami jednak ANT pozwala inaczej spojrzeć na społeczne i organizacyjne problemy, koncepcje i teorie, szerzej o nich dyskutować, a przez to lepiej je formułować, wyrazić i je ujmować, dokładniej budować<sup>3</sup>. Współczesna organizacja jest swoistą hybrydą społeczno-techniczno-kulturową, przestrzenią, gdzie stykają się i mieszają obiekty różnego pochodzenia: społecznego, technicznego, kulturowego. Hybryda<sup>4</sup>, jako konstrukcja społeczna, może stanowić narzędzie opisu organizacyjnej rzeczywistości. Zrozumienie sensu metafory hybrydy i procesu hybrydyzacji umożliwiła pracownikowi wytworzenie paradygmatu opisu upraszczającego złożoność i wyjaśniającego problemy funkcjonowania współczesnej organizacji. Wykorzystanie metafory hybrydy pozwala na wydobywanie ukrytych związków i zależności występujących w organizacjach, charakterystycznych dla realizowanych procesów pracy. Następuje to w procesie hybrydyzacji<sup>5</sup>, czyli łączenia różnych elementów: czynników, procesów, spraw, kwestii, zatem przedmiotów materialnych i/lub idealnych, treściowo niekiedy od siebie bardzo odległych, które dają względnie logiczną całość, pozwalającą lepiej rozumieć organizacyjne meandry, a przez to wspólnie osiągnąć określony wynik. Hybrydyzacja, odbiegając od tradycyjnych schematów myślenia i spostrzegania, służy lepszemu opisowi i wyjaśnianiu rzeczywistości. Pomaga w niekonwencjonalnym spojrzeniu na organizacyjną rzeczywistość, a przez to na tworzenie wyobrażeń, pomysłów, idei, które jako nowe i nietypowe sprzyjają tworzeniu organizacyjnych hybryd – oryginalnych rozwiązań.

Pojawiają się tutaj zasadne pytania: kim bądź czym są hybrydy funkcjonujące we współczesnych społeczeństwach i organizacjach – czy są obiektami łączącymi na równych prawach osobowe i nieosobowe elementy oraz co może sprawić, że ANT będzie dla teoretyków i praktyków zarządzania atrakcyjne i bardziej preferowane w działaniach usprawniających funkcjonowanie współczesnych organizacji aniżeli inne teorie? Jest oczywiste, że w przypadku ANT nie można jasno odpowiedzieć na te pytania, ale możliwe jest, aby dać pewne wskazówki dotyczące warunków korzystania z ANT, przedstawić wskazania pokazujące, jak znaleźć

<sup>3</sup> Ch. Fuchs, Die Actor-Network-Theory, <http://cartoon.iguw.tuwien.ac.at/christian/technsoz/actornetwork.html> (dostęp: 10.10.2011).

<sup>4</sup> Hybryda organizacyjna to konstrukcja powstała z łączenia możliwości, funkcji, praktyk i działań przynajmniej dwóch różnych elementów, zarówno osobowych, jak i nieosobowych, która nierzadko przyjmuje postać powiązania, zestawienia, kombinacji, kompilacji, pomieszania. Hybrydalne połączenie sprawia, że jeden z elementów hybrydy warunkuje funkcjonowanie innego/innych jej elementów, poprzez to, że wytycza bądź narzuca kierunek działania, określa sposób czy ułatwia realizację zadania, podnosi efektywność działania.

<sup>5</sup> Hybrydyzacja jest procesem myślowym, jest tworzeniem polegającym na łączeniu ze sobą pewnych rzeczy, obiektów, elementów. W wyniku tego myślowego, strukturotwórczego procesu powstają w organizacyjnej rzeczywistości nowe obiekty – hybrydy.

dobłą drogę poprzez społeczno-organizacyjny krajobraz obarczony licznymi pułapkami oraz jak śledzić wątek rozwijającej się historii.

## 1. Organizacja w ujęciu teorii aktora sieci

Organizację społeczną można przedstawić, korzystając z pojęcia systemu, które tu rozumiane będzie zgodnie z teorią aktora-sieci jako heterogeniczna sieć składająca się z działających aktorów: ludzkich i przedmiotowych. Sieci, według B. Latoura, stanowią podstawową materię życia społecznego, a więc także materię organizacyjnego działania i form koordynujących to działanie. Uznanie sieci za sposób organizacji i koordynacji działalności gospodarczej czy usługowej człowieka wiąże się z problemem dotyczącym określenia, czym są i co zawierają sieci. W ANT sieci przestają odnosić się do postrzeganych statycznie organizacyjnych cech, a na powrót mają oznaczać dynamicznie zmieniającą się pajęczynę powiązań i relacji. Celem zainteresowania teoretyka i praktyka zarządzania przestaje być stan organizacji w wybranym aspekcie, a celem tym staje się tworzenie i przebieg relacji prowadzących do ukonstytuowania się określonego organizacyjnego ładu. Wykorzystując podejście B. Latoura, zastanawiamy się, jak ludzie, rzeczy i idee splatają się ze sobą. Widzimy przez pryzmat ANT, że sieć to wielowymiarowe połączenia osób, przedmiotów, wydarzeń, tekstów, że sieć splata ze sobą różne, tradycyjnie postrzegane jako odrębne sfery organizacyjnego życia: pracowników, środki pracy, przedmioty pracy, procesy, procedury, elementy kultury, pracę, ruch, przepływy, w hybrydy, tj. w większe jednostki powiązanych ze sobą aktorów<sup>6</sup>. Sieć łączy aktorów, którzy mają status *quasi*-przedmiotów. Znaczy to, że działający aktorzy połączeni w sieci mają tę właściwość, że są bardziej społeczni aniżeli typowe przedmioty natury, a jednocześnie bardziej realni i obiektywnie istniejący aniżeli wytwory czysto społeczne<sup>7</sup>. Sieć jako forma zorganizowania jest charakterystyczna dla organizacji nowego typu, bardziej otwartych, adaptacyjnych i generatywnych, koncentrujących się na zaspokajaniu potrzeb aktorów. Zorganizowanie sieciowe stwarza warunki do przekształceń, transformacji, do rozrostu relacji pomiędzy aktorami, a poprzez możliwość analizowania uwikłania aktorów w zbiorowość i w rzeczy, sprzyja optymalizacji ich współdziałania dla realizacji wspólnego celu. Różnica pomiędzy aktorami-sieciami a pojedynczymi aktorami jest tylko kwestią punktu widzenia, gdyż to, co w jednych badaniach uznamy za pojedynczego aktora, w innych będzie siecią skupiającą różnych aktorów<sup>8</sup>. Wykorzystanie sieci pozwala łatwiej dostrzec złożoność, wielowarstwowość, wielopostaciowość i pogmatwanie organizacyjnych obiektów. Przez to uwrażliwia na konkretne stany

<sup>6</sup> Zob. B. Latour, *We Have Never Been Modern*, Harvester Wheatsheaf, New York–London 1993, s. 5–7.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 55.

<sup>8</sup> M. Callon, *op. cit.*, s. 141–144.

rzeczy, ułatwia znajdowanie najbardziej odpowiednich relacji w danej sytuacji i umożliwia dokonywanie gestych opisów organizacyjnych obiektów.

Teoria aktora-sieci oferuje, z jednej strony, przedstawienie wpływu, jaki wywiera na strukturę społeczną i/lub organizacyjną związek świata ludzi i świata przedmiotów, z drugiej umożliwia całkowicie odmienne, aniżeli dotychczas, konceptualizację tej struktury. W teorii aktora-sieci pojęcie aktora przeszło największą przemianę. W teorii tej definiuje się aktora przez to, co on robi, a nie, kim/ czym on jest, w odróżnieniu od tradycyjnej teorii organizacji, gdzie aktor oznacza człowieka, wraz z jego właściwościami, takimi jak zdolność do planowania swoich działań czy budowania interakcji z innymi aktorami. M. Callon pisze, że aktor to dowolna, każda jednostka posiadająca zdolność do kojarzenia ze sobą, między innymi tekstów, ludzi, nie-ludzi i pieniędzy<sup>9</sup>. Taka interpretacja sprawia, że w teorii aktora-sieci mianem aktora, Latour powiada aktanta, określa się pojedynczych ludzi i nie-ludzi (byty nieosobowe, na przykład maszyny i urządzenia, gdyż wykonują one często te same funkcje co człowiek, a także idee) oraz zbiorowości – grupy, organizacje, związki skupiające ludzi i/lub nie-ludzi, który konstytuuje się w ramach sieciowych powiązań i który nabiera tożsamości w efekcie relacji z innymi aktorami<sup>10</sup>. W teorii aktora-sieci aktorem (aktantem) może więc być byt, zarówno ludzki, jak i pozaludzki, który działa i odgrywa rolę w danej sytuacji, a podążanie za takimi aktorami to metodologiczna dyrektywa ANT. K. Abriszewski pisze, że „Materialność i socjalność współtworzą się albo są po prostu dwoma stronami tych samych procesów”<sup>11</sup>.

Różne aktanty – osobowe i nieosobowe – nie są bytami stałymi, są to byty o zmiennej geometrii. Nie mają jasno zakreślonych granic, nie stanowią odrębnych podmiotów lub przedmiotów, ich kształt wyznaczany jest przez realizowane cele i pełnione funkcje. Wyznaczenie granic aktorów jest trudne, a nawet nie jest możliwe, nie tyle ze względu na ich rozmyte istnienie, ale z powodu najrozmaitszych powiązań występujących pomiędzy aktorami, którzy arbitralnie przez nas zostali wyróżnieni. Na rzecz konkretności i realności aktantów przemawia wpływ, jaki wywierają oni na przebieg realizowanego działania. M. Callon powiada, że istnieją ci aktanci, którzy działając, modyfikują kierunek tego działania, przy czym ich forma, zawartość, własności i tożsamość też nie są stałe, wyłaniają się i zmieniają wraz z kierunkiem interakcji<sup>12</sup>. Podkreślić trzeba, że byty osobowe i nieosobowe zyskują znaczenie dzięki kontekstualnemu osadzeniu w sieci innych sytuacyjnych

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 140.

<sup>10</sup> M. Akrich, B. Latour, *A Summary of a Convenient Vocabulary for the Semiotics of Human and Nonhuman Assemblies*, [w:] *Shaping Technology/Building Society*, op. cit., s. 259–264; B. Latour: *Where Are the Missing Masses?*, op. cit., s. 225–258.

<sup>11</sup> K. Abriszewski, *Poznanie, zbiorowość, polityka. Analiza teorii aktora-sieci Bruno Latoura*, Universitas, Kraków 2008, s. 213.

<sup>12</sup> M. Callon, J. Law, *After the Individual in Society: Lessons on Collectivity from Science, Technology and Society*, „The Canadian Journal of Sociology” 1997, t. 22, nr 2, s. 165–182.

elementów. Stąd, istotną rolę człowieka jest uwzględnianie w swoich działaniach niekonwencjonalnych form istnienia, takich jak zwierzęta, rośliny, rzeczy, symbole. Mają one nie tylko takie same prawa, by istnieć jak ludzie, ale także prawo i właściwości wpływania na ludzkie życie, współtworząc relacje pomiędzy czynnikami ludzkimi i pozaludzkimi<sup>13</sup>.

## 2. Teoria aktora sieci w definiowaniu stanowiska pracy

ANT wysuwa tezę, że grupy są nieustannie tworzone i przetwarzane, że członek/członkowie grupy, skupiając się na działaniach inicjujących zawiązywanie się relacji grupowych lub ich rozpad, czynią to, widząc i badając dynamikę procesów, w których uczestniczą, nie zaś strukturę grupy i jej stałość. Podczas obserwacji funkcjonowania grupy pojawia się pytanie: kto lub co tak naprawdę jest przyczyną takiego a nie innego działania, zachowania się członków grupy. Odpowiedź, że to jednostka/aktor jest sprawcą takiego bądź innego zachowania, może się okazać mylna. Nie można jednak jednoznacznie stwierdzić, że to jednostka jest jedynym sprawcą zachowania, gdyż przez działanie jednostek/aktorów mogą się wyrażać zespoły cech właściwych całej sieci. Stąd myśl, że czynnikiem determinującym funkcjonowanie grupy, wpływającym na bieg zdarzeń, jest nie tylko aktor człowiek, ale także aktor przedmiot. Dlatego w rozważaniach o funkcjonowaniu grupy, o podejmowanych przez członków grupy działaniach, występować muszą na równych prawach zarówno ludzie, jak i nie-ludzie (na przykład przedmioty, zwierzęta). Aktor nie jest już synonimem jednostki, aktorem na równi może być rzecz, procedura, idea itp. determinujący zakres ludzkich działań. W ANT nie chodzi o nadawanie aktorom nie-ludziom, ludzkich cech i uczuć, a jedynie o uznanie ich wkładu w stabilizowanie struktur powiązań.

Stanowisko pracy w myśl tych założeń jest aktantem – hybrydą, siecią bazującą na bezpośrednich relacjach, postrzeganych jako formalne i nieformalne formy koordynacji i praktyki działania, występujących pomiędzy elementami:

- środkami pracy (narzędzia, maszyny, pojazdy, przyrządy, meble i inne przedmioty stosowane w systemie pracy) i przedmiotami pracy (surowce, materiały, półfabrykaty, energia), znajdującymi się w przestrzeni pracy (przestrzeń przewidziana dla osoby lub grupy osób do wykonania zadania roboczego),
- zależnych od czynników środowiska pracy (fizycznych, chemicznych, biologicznych, organizacyjnych, społecznych i kulturowych), otaczających człowieka w przestrzeni pracy.

<sup>13</sup> O. Kwiatkowska, A.F. Kola, *O przywróceniu zachwianej równowagi w refleksji antropologicznej. Głos podwójny w sprawie przedmiotów*, [w:] *Kultura profesjonalna etnologów w Polsce*, red. M. Brocki, K. Górny, W. Kuligowski, Wrocław 2006, s. 140.

Na relacje pomiędzy elementami wpływają takie czynniki, jak:

- zadania (zespół czynności, który musi być wykonany w ramach danego stanowiska),
- technologia (wiedza o procesie i procedurach działania),
- proces produkcyjny (zespół czynności przetworzenia przedmiotów pracy w wyroby za pomocą środków pracy),
- pracownicy (umiejętności i wiedza niezbędna do wykonania zadań, możliwości indywidualne),
- formalnie określone zbiory obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz formalne i nieformalne więzi organizacyjne, łączące elementy danego stanowiska z elementami innych stanowisk.

W wyniku tych relacji na wyjściu otrzymuje się gotowe wyroby/usługi, odpady, zużyte maszyny, narzędzia, przyrządy i zasoby nowych doświadczeń.

Hybryda, jaką jest stanowisko pracy, jest zarówno konstruktem myślowym, pracownik widzi siebie jako współzależny element większej całości, jak też jest konstruktem rzeczywistym – funkcjonującym i zmierzającym do realizacji określonych wartości. Hybryda, zarazem jako konstrukt myślowy i rzeczywisty jest tworem dynamicznym, zmieniającym swoją strukturę zależnie od sytuacyjnego kontekstu i dopasowującą ją do wymagań sytuacji, a także zdolności poznawczych człowieka. Dlatego, elementów stanowiska pracy i kształtujących je czynników, zarówno osobowych, jak i nieosobowych, nie możemy uznać za stałe, niezmiennne, lecz postrzegać je w dynamice jako efekt systemowych relacji. Elementy te są określane przez procesy wartościowania, oddziaływania, transformacji, negocjacji, kompromisu, w których biorą udział<sup>14</sup>. Rozważając stanowisko pracy, które z definicji przeznaczone jest do kreowania zaplanowanego i oczekiwanego wyniku, czyli wartości cennej dla odbiorcy, w istocie dotyka się kwestii wspólnoty bardzo różnych aktorów, sprawujących rozmaite funkcje (kierującą, wytwórczą, scalającą, adaptacyjną, wspierającą, zabezpieczającą), spełniających zróżnicowane zadania, występujących w bardzo różnorodnych postaciach i formach na stanowisku pracy.

Na przykład inspektor bhp to specjalista monitorujący przestrzeganie w organizacji wszystkich reguł zapewniających bezpieczną i higieniczną pracę, a także podejmujący prace identyfikujące możliwie wszystkie zagrożenia i nieprawidłowości dla bhp, to osoba formułująca i przedstawiająca pracodawcy konkretne propozycje działań organizacyjnych i technicznych mających na celu zapobieganie zagrożeniom dla życia i zdrowia pracowników. Do jej obowiązków należy inicjowanie i organizowanie przedsięwzięć, angażujących kadrę kierowniczą i wykonawczą, ukierunkowanych na ograniczanie bądź eliminowanie zagrożeń oddziałujących na stanowisku pracy. W każdej organizacji podstawową rolę w tej sferze

<sup>14</sup> A. Kowalczyk, *Wspólnota poszerzona – spotkania ludzkich i pozaludzkich aktorów*, „Praktyka Teoretyczna” 2010, nr 1, s. 116–135.



działalności odgrywają relacje pomiędzy inspektorem bhp a menedżerami i pracownikami oraz sposób postrzegania przez nich środowiska pracy, one bowiem rzutują na działania związane z interpretacją zagrożeń i ich usuwaniem. ANT dostrzega i podkreśla znaczenie wszystkich czynników warunkujących problem zagrożenia, daje możliwość pokazania zagrożenia w całej złożoności. Zauważa, że nikt nie działa sam, a więc inspektor bhp powinien uwzględnić w analizach różnorakie czynniki mogące z jednej strony sprzyjać rozwojowi zagrożenia, z drugiej ograniczać je, ulokowane w różnych sferach organizacyjnej rzeczywistości. Mogą to być związki z innymi aktorami, takimi jak: inni pracownicy – przełożeni i podwładni, a także dalsi i bliżsi współpracownicy oraz formalne i nieformalne relacje występujące pomiędzy nimi, a także zbiory ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. To również zakładowe plany, regulaminy, procesy, procedury i szczegółowe instrukcje dotyczące postępowania w różnych sytuacjach na stanowisku pracy. Uwzględnić też powinien wykonywane na stanowisku pracy zadania i wykorzystywane przez pracownika środki, przedmioty i narzędzia pracy<sup>15</sup>. To także potrzeby indywidualne pracownika i jego oczekiwania dotyczące zakresu, jasności i znaczenia celów pracy, zarówno operacyjnych, jak i strategicznych, jak też oczekiwania związane ze sposobem zorganizowania pracy w firmie, panującej atmosfery pracy opartej na kulturowych zasadach. Dla bezpieczeństwa na stanowisku pracy ważne są też czynniki rzutujące na sposób interpretowania zagrożeń przez pracownika, na to, jak są one postrzegane i wartościowane, czy są traktowane z należytą uwagą.

W procesie hybrydyzacji badanego (zagrożonego) stanowiska pracy ważną rolę odgrywa inspektor bhp, który mentalnie buduje i interpretuje sieci kontaktów pomiędzy różnymi aktorami, ludźmi i nie-ludźmi, ważnymi dla tego stanowiska. Przyswiecać winna mu prosta zasada, że ludzie, grupy, systemy, ośrodki, przedmioty i symbole łączą się w celu stworzenia zintegrowanej całości. Jakość integracji sieci kontaktów, jej zasięg i dynamika wymagają ciągłego uczenia się od innych, dopasowywania się do nich i do realizowanych wspólnie zadań. Hybryda stworzona przez inspektora bhp, łącząca w stanowisku pracy różne elementy sytuacji pracy ukierunkowane na jej bezpieczeństwo, kształtuje jego preferencje i kryteria wyboru sposobu działania. Praca inspektora bhp wymaga akceptowania pracowników takimi, jacy są, „wejścia w ich skórę”, nie osądzania ich, lecz rozumienia, a także budowania zaufania widzianego jako emocjonalne spoiwo łączące inspektora bhp – lidera i tych, którzy z nim dla bhp współdziałają. Takie podejście sprawia, że inspektor bhp może świadomie kształtować sieci relacji, a przez to wybierać sposób rozwiązania zadania. Tworzone hybrydy stanowiska pracy stanowią interpretację sytuacji zadaniowej, a przez to:

<sup>15</sup> Zob. B. Latour, *Rozwój, głupcze! Czyli jak modernizować modernizację*, tłum. B. Szelewa, [w:] *Ekologia: Przewodnik „Krytyki Politycznej”*, red. M. Sutowski, J. Tokarz, Wydawnictwo „Krytyki Politycznej”, Warszawa 2009, s. 53–75.

- umożliwiają analizowanie określonego sposobu podejścia do rozwiązania zadania,
- kształtują decyzje i działania pracownika,
- wpływają motywacyjnie na przyjęcie i realizację określonego sposobu działania.

Człowiek niekoniecznie jest tym aktorem, który zawsze jest centralną postacią, kluczowym elementem sytuacji pracy. Kluczowym elementem staje się, w myśl teorii aktora-sieci, sposób redefinicji sytuacji pracy ukazujący wielość zaangażowanych w sytuację aktorów, których uaktywniona sieć wykreuje praktyki rozwiązujące sytuację i umożliwiające sprawne osiągnięcie celów. Nie można więc przesądzać z góry o tym, czy dany aktor jest, bądź nie jest centralnym elementem sytuacji i jaką ma w niej do spełnienia rolę. Przykładem może tu być sytuacja pracy generująca zagrożenie, rozwiązywana przez aktora – inspektora bhp, w której aktant – procedura realizacji zadania na stanowisku pracy, może nie mieć wpływu (nie być w analizach uwzględniana) na działania podejmowane przez inspektora bhp. Trudno jednak sobie wyobrazić taką sytuację, w której inspektor bhp podejmujący się zadania rozpoznania zagrożenia i jego eliminacji, czyni to bez drobiazgowego przeanalizowania procedur pracy, ich adekwatności z zadaniami. Opieramy się tu na założeniu, że źródła wiedzy o zagrożeniach na stanowisku pracy związane są zarówno z aktorami ludźmi, jak i nie-ludźmi, a sieci interakcji pomiędzy tymi aktorami to kluczowe źródła wiedzy o zagrożeniach.

Aktantów określanych mianem „zwerbowanych przez system” może być wielu. Ich status w systemie, uwzględniając jego dynamikę, może ulegać częstym zmianom. Sieć zapewnia stanowisku pracy elastyczność, a jej poszczególne elementy – aktorzy, mogą być przekształcane lub wymieniane na inne, co modyfikuje system, nie zagrażając jego istnieniu<sup>16</sup>.

### 3. Teoria aktora sieci w opisie funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy

Istnieją pewne przesłanki, że ANT może stanowić interesujący model dla wyjaśnienia zjawisk występujących na stanowisku pracy, gdyż rozważa się je z czysto obserwacyjnego punktu widzenia, a nie z interpretacyjnej lub oceniającej pozycji. Ważne w ANT jest też odrzucenie dychotomicznego podziału na to, co podmiotowe i to, co przedmiotowe, i przyjęcie perspektywy ujmującej ludzkich i nie-ludzkich aktorów stale oddziałujących na siebie jako bytów równoważnych, tworzących sieci i funkcjonujących w tych sieciach.

<sup>16</sup> M. Akrich, B. Latour, *A Summary of a Convenient Vocabulary for the Semiotics of Human and Nonhuman Assemblies*, op. cit., s. 259–264.

W opisie funkcjonowania hybrydy – stanowiska pracy, wykorzystującego teorię aktora-sieci, konieczne jest uświadomienie sobie istnienia dwóch zasadniczych ontologicznych sfer:

- sfery natury z dominującymi relacjami przyczynowo-skutkowymi czy techniczno-użytkowymi,
- sfery społeczno-kulturowej z relacjami symbolicznymi.

Aktor pracownik na stanowisku pracy chce efektywnie realizować zawodowe zadania. Do osiągnięcia sukcesów w tej sferze można wykorzystać ANT. Przydatna może być ona w poszukiwaniu i angażowaniu sojuszników, którzy pomogą pracownikowi w stabilizacji sieci. W ANT sieci nie są widziane jako grupy niezdefiniowanych relacji pomiędzy podmiotami. Sieć w ANT rozumiana jest przede wszystkim jako seria przekształceń i tłumaczeń, odniesiona do interakcji między aktorami. Wielkość sieci zależy od liczby jej uczestników, którzy są rozpoznawani i interpretowani w umyśle aktora. Aktor próbuje podejmować działania harmonizujące funkcjonowanie różnych podmiotów w taki sposób, żeby reprezentowały te same zainteresowania sukcesem zawodowym co on czy służyły pomocą, ułatwiając osiągnięcie celów. Wykorzystać można tutaj, wprowadzone przez B. Latoura, wielowymiarowe pojęcie mediacja (*translation*), mówiące o tworzeniu, poprzez twórcze łączenie relacji symbolicznych z przyczynowo-skutkowymi, całkowicie różnych rodzajów bytów – hybryd natury i kultury. Mediacja, poprzez tłumaczenie przyczyniać ma się do zrozumienia występujących relacji, ich siły i znaczenia. Mediując, sprawiamy, że funkcjonujące w umyśle aktora byty: współpracownicy, procedury, obliczenia, intrygi, wierzenia i inne, są używane przez aktora w celu wywierania wpływu na inne podmioty, żeby narzucić im własne zapatrywania. To powoduje, że możemy relacje przyczynowe i symbolizowania postrzegać jako nieróżniące się od siebie, upodabniające się oraz że każde działanie jest rozpatrywane jako powiązane przez obie te relacje<sup>17</sup>. B. Latour pierwszym wymiarem mediacji czyni program działania, przedstawiając go jako serię celów, kroków i intencji, jako program, który kreuje sposoby działania aktanta w danej sytuacji. Mediacja w realizacji programu rozumiana jest jako przemieszczenie, inwencja, stworzenie nowego połączenia, które modyfikuje łączone elementy, wyjaśnia proces tworzenia się nowego aktanta, a z nim nowych związków i znaczeń.

Działania inspektora bhp skoncentrowane są m.in. na pracownikach i ukierunkowane na podnoszenie poziomu ich pro-bezpiecznych zachowań na stanowiskach pracy i w całej organizacji. Ujmują przedsięwzięcia związane na przykład: z rozwojem kompetencji pracowników w sferze bhp<sup>18</sup>, podnoszeniem ich

<sup>17</sup> J. Kmita, *Jak słowa łączą się ze światem. Studium krytyczne neopozytywizmu*, PWN, Poznań 1995, s. 279.

<sup>18</sup> Podmiot organizujący szkolenia BHP ma obowiązek zapewnić zgodnie z rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z 27.07.2004 r. w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy odpowiednią kadre szkoleniową i program szkolenia dostosowany do specyfiki zakładu. § 5. rozporządzenia mówi, że „Pracodawca organizujący i prowadzący szkolenie (...) w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, (...) zapewnia: 3) wykładowców i instruktorów posiadających zasób wiedzy, doświadczenie zawodowe i przygotowanie dydakty-

świadomości dotyczącej zagrożeń, wdrażaniem do pracy zespołowej na rzecz bhp, które rzutują na sprawność realizacji zadań zawodowych oraz sposoby ich osiągnięcia. Wymaga to budowania w środowisku pracy kultury organizacji uczącej się. Można na ten problem spojrzeć równocześnie z dwóch perspektyw: teorii organizacji uczących się przedstawionej przez Petera Senge<sup>19</sup> i teorii aktora sieci. Senge zauważa, że rynek, organizacja, środowiska i stanowiska pracy, konsumenci wewnętrzni i zewnętrzni tworzą skomplikowaną i niezwykle złożoną rzeczywistość, w której związki przyczynowo-skutkowe są często ukryte i niedostępne intelektualnemu oglądowi. Podkreśla, że najczęściej skupiamy się na materialnych składnikach sytuacji, nie dostrzegamy tych symbolicznych i nie uwzględniamy relacji istniejących między tymi elementami. Aby ogarnąć złożoność organizacyjnej rzeczywistości i dostrzegać występujące w niej relacje, potrzebne jest myślenie systemowe, które jest intelektualną podstawą organizacji uczącej się. ANT wskazuje na potrzebę takiego myślenia. Podpowiada, że poprzez łączenie bytów materialnych i symbolicznych tworzy się ludziom swobodę dla twórczego myślenia i działania, umożliwia się im wpływanie na decyzje związane bezpośrednio z ich pracą. Pozwala na tworzenie środowiska, w którym na równi ważne są emocjonalne przeżycia pracowników, jak i ich wytwory – produkty, zyski. W przypadku bytów pozaludzkich wykorzystuje się i łączy funkcje, jakie one pełnią w działaniach<sup>20</sup>. Skuteczność takich działań wymaga mistrzostwa osobistego. P. Senge uznaje, że potrzebuje ono dojrzałego i pełnego uświadomienia sobie indywidualnej wizji tego, co chce się osiągnąć, wymaga sprecyzowania celu działania oraz określenia gotowości i sposobu dążenia do tego celu. Inspektor bhp jako lider przedsięwzięć z zakresu bhp musi zaangażować w takie działania własne mistrzostwo osobiste, aby podziałać na wyobraźnię pracownika, rozbudzić ją, gdyż czyny zawsze przemawiają głośniejsz niż słowa<sup>21</sup>. Łączenie różnych wizji, celów, sposobów działania oraz wykorzystywanych w tym dziele materiałów i narzędzi posiadających specyficzne cele/funkcje, powołuje do życia nowy aktant hybrydę. Cechuje się on nowatorskim celem, który nie jest wprost tożsamy z programem działania któregośkolwiek z wyjściowych aktantów ujmowanych niezależnie, dochodzi bowiem do procesu translacji celów<sup>22</sup>. Tworzy się w umyśle pracownika nowy obraz bezpiecznego stanowiska pracy, krystalizują się poglądy: jak zapewnić na stanowisku pracy pożądane warunki bhp oraz jak te warunki utrzymać. Uczenie się w tym obszarze jest zarówno kreowaniem czynników zapewniających bhp, jak i nadążaniem za zmianami z jednoczesnym modyfikowaniem oczekiwań. Podejście takie jest du-

---

czne zapewniające właściwą realizację programów szkolenia; (...).” Rolę tę pełnić mogą, i bardzo często pełnią, inspektorzy bhp.

<sup>19</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Warszawa 1998.

<sup>20</sup> B. Latour, *On Technical Mediation: Philosophy, Sociology, Genealogy*, „Common Knowledge” 1994, t. 3, s. 29–64.

<sup>21</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, *op. cit.*, s. 147–154.

<sup>22</sup> A. Kowalczyk, *Wspólnota poszerzona – spotkania ludzkich i pozaludzkich aktorów*, „Praktyka Teoretyczna” 2010, nr 1, s. 116–135.

chową podstawą organizacyjnego i indywidualnego uczenia się. Efektem uczenia się są m.in. modele myślowe (mapy myślowe), reprezentujące organizacyjną rzeczywistość, które coraz wierniej oddają złożoność stanowiska pracy, pozwalają na dokonywanie jego opisów, wyjaśnień, które prowadzą pracownika do jego zrozumienia. Zawierają zbiory przekonań dotyczących funkcjonowania stanowiska pracy, określają miejsce i rolę pracownika na tym stanowisku, pokazują, jak należy postępować, żeby warunki pracy na tym stanowisku były zgodne z wymaganiami bhp. ANT ułatwia tworzenie takich myślowych modeli.

Na przykład inspektora bhp dokonującego interpretacji zagrożenia na stanowisku pracy, traktujemy jako aktanta hybrydę. Elementy tej hybrydy to m.in. inspektor bhp, pracownicy zatrudnieni na tym stanowisku, realizowane zadania, technika i technologia, kultura pracy, wymagania jakościowe, czasowe, nadzieje i oczekiwania pracownicze. Sam inspektor bhp interpretujący zagrożenia nie wykreuje wiedzy na interesujący go temat. Nie zrobią tego też inni ludzie czy procedury bądź różne narzędzia diagnostyczne. Zatem inspektor bhp tworzyć powinien modele subtelnych interakcji z innymi ludźmi, narzędziami i obowiązującymi go procedurami i wdrażać je w życie. Podobne modele powstawać powinny w umysłach współpracowników. Aktant hybryda, jakim jest inspektor bhp, występując łącznie z innymi aktantami (tworząc z nimi sieci interakcji) może osiągnąć cel interpretacji zagrożenia. Ważną rzeczą jest uwspólnienie takich modeli myślowych i działaniowych przez uczestników organizacji. Podzielane przez członków organizacji modele myślowe stanowią podstawę społecznego i organizacyjnego kontekstu sprzyjającego zrozumieniu problemów bhp i ich interpretacji w kategoriach organizacji. Modele takie, jako organizacyjne punkty odniesienia, przyczyniają się do lepszego zrozumienia zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych wizji, sprzyjają zatem procesowi ich uwspólniania. Wspólna wizja pozwala na odkrywanie i ujawnianie przez uczestników swoich modeli myślowych dotyczących realizacji jednostkowych i zespołowych zadań, przebudowywania ich, a przez to rodzi zespołowy sens działania oraz sprzyja indywidualnej akceptacji zbiorowego celu działania.

B. Latour zaproponował, abyśmy w analizach interpretujących sytuacyjny problem, posługiwali się uogólnioną zasadą symetrii, co oznacza, że nie powinniśmy zbyt pochopnie wyróżniać żadnego z czynników występujących w danej sytuacji. Jego antropologia symetryczna, zaproponowana m.in. w *We Have Never Been Modern*<sup>23</sup>, koncentruje się na analizie zarówno czynników ludzkich/osobowych i pozaludzkich/niesobowych, dokonuje się tu tzw. zwrot ku rzeczom<sup>24</sup>. ANT widzi aktorów ludzi i nie-ludzi (na przykład technologie) jako równych partnerów w sieciach, którzy chcą osiągnąć wspólny cel. Ta teoria zakłada, że człowiek musi radzić sobie z aktorami nie-ludźmi, dobierając czy zatrudniając ich jako

<sup>23</sup> Zob. B. Latour, *We Have Never Been Modern*, Harvester Wheatsheaf, New York–London 1993.

<sup>24</sup> Zob. *idem*, *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*, Universitas, Kraków 2010.

swoich sojuszników. Z założenia wynika, że nie wolno nam traktować aktorów ludzi i nie-ludzi oddzielnie (na przykład człowiek i technologia), ale razem jako na przykład technologią warunkowane zachowanie pracownika. Akceptujemy w ANT równowagę człowieka i aktorów nie-ludzi.

Zdaniem Callona i Latoura, podejmując pracę nad rozwiązaniem jakiegoś problemu, nie powinniśmy stosować zasady asymetrycznego redukcjonizmu. Nie należy wyróżniać jakiegokolwiek grupy czynników, na przykład naturalnych, funkcjonujących według niezmiennych praw przyczynowo-skutkowych, z czym mamy do czynienia w ujęciach strukturalno-funkcjonalnych czy czynników społeczno-kulturowych, gdzie mamy do czynienia z różnymi interesami, dyskusjami, z większym znaczeniem retoryki niż logiki, jak w przypadku podejścia interpretatywnego. Żadna z tych grup czynników nie pełni jednoznacznej i rozstrzygającej roli, gdyż zarówno przyroda jest niepewna, podatna na wiele interpretacji i opisów, ale to samo można i należy powiedzieć o społeczeństwie. B. Latour, wyjaśniając zasadę symetrii, opisał sposoby współpracy ludzi z przedmiotami i wyjaśnił, jak współpraca ta wpływa na postępowanie człowieka. Różnego rodzaju przedmioty: materiały, narzędzia czy infrastruktura, często są partnerami w przedsięwzięciach ludzi i przez to wpływają one na nasze zachowania. Pokazał, jak nasze decyzje i działania, zarówno te pozornie mechaniczne, rutynowe, jak i te przypisywane autonomicznej woli, pozostają pod wpływem nie-ludzkich aktorów. Latour, akcentując symetryczność translacji równocześnie podkreśla, że odpowiedzialność za działanie jest dzielona między wielu aktantów. Odpowiedzialność związana jest z pełnionymi rolami, które przypisywane są konkretnym aktantom, dzięki temu, że uczestniczą oni w procesie wymiany kompetencji, oferując sobie wzajemnie nowe cele i możliwości.

Zasada symetrii jako drugi wymiar mediacji zaleca, żeby w opisach problemu uwzględniać postępowanie/funkcjonowanie wielu różnych aktorów, żeby brać pod uwagę także rolę aktorów pozaludzkich: instrumentów, praktyk, procedur, zabiegów pozyskiwania zasobów różnego rodzaju, budowania złożonych powiązań oraz ich stabilizowania. Łącząc ze sobą świat ludzi i świat przedmiotów, zasada symetrii wzywa do zrównoważonego traktowania rzeczy, zwierząt, roślin i ludzi w analizie relacji pomiędzy nimi, zrywa z bardzo jednostronną wizją związku człowieka z techniką, z technologią, z przyrodą, proponując rozciągnięcie pojęcia działania na nie-ludzkie obiekty. Uwzględnienie wielości elementów, które rzutują na zachowanie się człowieka w środowisku pracy, i zrównoważone ich traktowanie podnosi prawdopodobieństwo czynienia pracy bezpieczną. Na przykład, usprawniając interpersonalną komunikację na zasadach symetrii, trzeba mieć świadomość, że w komunikowaniu się akcją tworzą interakcje między aktorami – ludźmi i techniką. Uwzględniać fakt, że ludzie nie zawsze komunikują się z zachowaniem standardów i że konkretne realizacje zadań trzeba negocjować w niektórych przypadkach nieustannie, a także postrzegać takie organizacyjne elementy, jak: 1) wytyczone misja, wizja i cele organizacji, 2) określone obowiąz-

ki i zadania pracownicze, 3) sieci komunikacyjnych sprzężeń zwrotnych, 4) atmosfera zaufania w komunikowaniu się 5) otwartość kanałów komunikacyjnych, 6) świadomość celowości swoich i organizacyjnych działań.

Sieć może ewoluować, na przykład rozrastając się o nowych aktorów, powodując wzrost różnorodności aktorów ludzi i nie-ludzi i relacji pomiędzy nimi. W takiej sytuacji mediacje i tłumaczenia nowych relacji są konieczne. Wyjaśnione i opisane sieci heterogenicznych aktantów stają się, pomimo nieustannej ich zmiany, mniej lub bardziej trwałe, a przez to zwiększają stabilność i przewidywalność w sieci. Przyjmowane one są przez większość jako rzecz naturalna, jako fakt społeczny, ogólnie akceptowany i niepodlegający dyskusji, czyli osiągają one pewien stopień stabilności, tworząc instytucje bądź tzw. czarne skrzynki<sup>25</sup>. Sieć, która zyskuje relatywną stabilność, wykazuje tendencje do stawania się instytucją, czarną skrzynką. W przestrzeni czarnej skrzynki dokonują się translacje różnych aktantów, które ją stworzyły. Czarna skrzynka reprezentuje aktantów, koordynuje ich działania. Sprawia to, że dana sieć jest postrzegana, jako funkcjonalna struktura o spójnej tożsamości, działająca w danym środowisku. Stanowisko pracy jest pewnego rodzaju „czarną skrzynką”, składającą się z sieci różnych aktantów. Stanowisko pracy i sieci występujących tam relacji można badać i opisywać jako istniejący stan rzeczy, kładąc nacisk na struktury, bądź można kłaść nacisk na procesy i badać, co dzieje się na stanowisku pracy, a nie tylko, jakie stanowisko pracy jest.

Stabilność sieci może zostać zmniejszona między innymi przez to, że ludzie zmieniają swoje poglądy i czyny, ulepszone są procedury czy wymieniane są maszyny. W takim przypadku obowiązujące wyjaśnienia konstytuujące czarną skrzynkę tracą swoją moc, pomniejszając integralność i heterogeniczność sieci. Wymagane wówczas jest otwieranie czarnych skrzynek, co stanowi trzeci wymiar mediacji. Gdy funkcjonowanie narzędzia, z którym współpracujemy, gdy przebieg procesu przybliżającego działających do celu nie spełniają wymaganych standardów i gdy dostrzegając dysfunkcjonalność systemu, chcemy go usprawnić, to rozpoczynamy proces otwierania czarnej skrzynki. Dzięki otwarciu czarnej skrzynki możemy zbadać funkcjonowanie aktantów, występujące pomiędzy nimi interakcje, orzec, czy są właściwe dla aktualnie stosowanych technologii. Czarne skrzynki kryją w sobie informacje o stanie i dynamice czasowo-przestrzennych układów sieci aktantów, które stały się dla działających słabo widoczne na skutek ustabilizowania efektów szeregu translacji. Kumulowanie się w obrębie czarnych skrzynek wielu różnorodnych interakcji występujących pomiędzy różnymi aktantami wynika z nakładania się na siebie translacji przebiegających w wielu momentach czasowych i przestrzennych. Użycie w działaniach narzędzi czy technologii w sposób znaczący przemieszcza i modyfikuje źródłowe intencje. Cel zawsze, choć w niewielkim stopniu, zmienia się wraz z modyfikacją środków jego realizacji, co wskazuje, że działań technologicznych

<sup>25</sup> Zob. B. Latour, *Science in Action*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1987.

nie można sprowadzić do materialnego fundamentu, na którym dopiero mamy nadbudowywać sferę znaczeń i wartości<sup>26</sup>. Otwierając czarną skrzynkę, jaką jest stanowisko pracy, możemy poznać relacje pomiędzy aktantami, jakie tam się ukształtowały, i podjąć działania zmieniające nawyki wyrobione w długotrwałych relacjach. Trzeba tutaj brać pod uwagę fakt, że aktant partner nie jest pasywnym przedmiotem, ale aktywnym partnerem interakcji, aktantem, który wprowadza zmiany w przebiegu działania jakiegoś innego podmiotu (na przykład partnera dialogu nauczyciela diagnosty)<sup>27</sup>. Wzbogacenie metod działania aktora o kolejne narzędzie, o doskonalszą technologię sprawia, że zwykłego aktora zamienia się w specjalistę, w hybrydę, jaką jest stanowisko pracy. Narzędzie, technologia potrafi silnie zespolić się z aktorem oraz wyznaczać rytm i ramy dla funkcjonowania. O ile początkowo relacje pomiędzy aktantami mogą napotykać opór, to z czasem dopasowują się, stając się stabilnym elementem, często funkcjonującym rutynowo, co w dynamicznych sytuacjach zagrożeń może obniżać sprawność reagowania na zagrożenia dla bezpieczeństwa i potęgować zagrożenie. Wówczas niezbędne są działania korygujące, które usprawnią funkcjonowanie stanowiska pracy w aspekcie bezpieczeństwa.

W tym kontekście wyłania się czwarty wymiar mediacji – delegacja. Zagadnienie to jest szczególnie istotne, gdyż oddelegowaniu często podlegają zarówno kwestie technologicznego i materialnego otoczenia, w którym przebiegają procesy społeczne, jak i sfery, które uznajemy za typowo ludzkie, takie jak prawo, wartości, moralność. Konstrukcja wykorzystywanych w pracy narzędzi czy struktury tworzonych więzi nie są przypadkowe. Są intencjonalnie przez projektantów, prawodawców, wykonawców wcześniej kształtowane. W materialności aktanta zawarte są pewne wartości, prawa, informacje o sposobie działania, które aktualizują się w interakcji z człowiekiem poprzez jego działanie. Delegowane na aktorów uprawnienia, normy, metodyki, funkcje powodują, że z dużym prawdopodobieństwem aktor – użytkownik narzędzia będzie postępował zgodnie z intencją konstruktora, realizując program, który jest mu przeznaczony.

Przykładem może być praca inspektora bhp działającego w sytuacjach, które dla pracowników przedsiębiorstwa mogą być zagrażające, kryzysowe. Wykorzystuje on dla dokładnego rozpoznania tej sytuacji kompetencje innych pracowników oraz różnorakie funkcje spełniane przez wspomagające go narzędzia. W ANT traktujemy pracę inspektora bhp z taką samą atencją jak stosowane przez niego, na przykład: metodyczne podejścia, procedury postępowania, narzędzia. Następuje tu oddelegowanie zalecenia przestrzegania norm postępowania w relacjach inspektor bhp–pracownik, inspektor bhp–wyróżniony element stanowiska pracy, do specjalnie przygotowanych procedur postępowania,

<sup>26</sup> A. Kowalczyk, *Wspólnota poszerzona – spotkania ludzkich i pozaludzkich aktorów*, op. cit., s. 116–135.

<sup>27</sup> B. Latour, *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*, tłum. A. Derra, K. Abriszewski, Universitas, Kraków 2010, s. 101.



które regulują czynności, jakie w takiej sytuacji kryzysowej wykonuje inspektor. Ważne tu jest, żeby działający inspektorzy i pracownicy w większym stopniu zwracali uwagę na różne technologiczne czynniki zawarte w narzędziach, które ramują ich zachowania, gdyż często nie dostrzegają, iż do rzeczy zostaje oddelegowana kontrola społeczna oraz normy postępowania. Układ procedury oraz inne materialne czynniki mają ogromne znaczenie dla przebiegu procesu pracy inspektora bhp, a tym samym dla kształtowania bezpiecznych warunków pracy, ale także dla budowania pożądanych społecznych i jednostkowych wartości, norm i postaw. Regulacyjne delegowanie różnorodnych zasad, norm, uprawnień dotyczących nawet najdrobniejszych spraw związanych z bhp, które aktualizują się w wykorzystywanych narzędziach, okazuje się nadzwyczaj ważkie dla organizacji działania inspektora bhp i pracowników oraz stanu bezpieczeństwa w środowisku pracy. Delegacyjne zabiegi mogą wymuszać określone zachowania inspektorów bhp i pracowników, a przez to ograniczać częstość występowania zachowań niepożądanych, ale także wdrażać organizacyjne polityki związane z czynieniem pracy bardziej bezpieczną, których realizacja może wpływać na kształt rzeczywistości bhp<sup>28</sup>.

#### 4. Hybrydyzacja sytuacji pracy jako jednostkowe i zespołowe uczenie się

Środowiska i stanowiska pracy są systemami, których nie możemy izolować od otoczenia i redukować do prostych łańcuchów przyczynowo-skutkowych. Współczesne dynamicznie zorganizowane przedsiębiorstwa, w których wszechobecna zmiana traktowana jest jako stały element organizacyjnej rzeczywistości sprawia, że pracownicy nierzadko stają w obliczu zjawisk nowych, nieznanych, trudnych. Sytuacje takie wymagają szybkiego reagowania i tworzenia nowej jakości funkcjonowania w organizacji<sup>29</sup>. Takiemu rozwiązaniu służy wizja organizacji uczącej się, włączająca symetrycznie w zakres uczenia się różnorakie obiekty – ludzi i nie-ludzi.

Hybrydyzacja to wykorzystywane przez pracownika narzędzie uczenia się, które pozwala mu na mentalne uchwycenie, a następnie na zdefiniowanie elementów sytuacji pracy. W konsekwencji może je porównywać i wyodrębniać ich konkretne cechy – strukturalne i funkcjonalne, czyli tworzyć ich modele myślowe. Następnie, wykorzystując funkcjonujący w umyśle model sytuacji pracy, łączyć na wiele sposobów różne sytuacyjne elementy, symboliczne i rzeczywiste, tworząc hybrydalne

<sup>28</sup> K. Abriszewski, *Poznanie, zbiorowość, polityka. Analiza teorii aktora-sieci Bruno Latoura*, Universitas, Kraków 2008, s. 213–220.

<sup>29</sup> E. Samuel, *Lider w organizacji uczącej się*, <http://www.marschall-polska.pl/zalaczniki/00/00/23.pdf> (dostęp: 20.02.2012).

kompozycje stanowiska pracy. Komponując, ustala występujące wewnątrz kompozycji i pomiędzy kompozycjami różnorodne zależności – wartościowe, znaczeniowe, etyczne, przyczynowo-skutkowe i na tej podstawie uzasadniać może swoje wybory. Wykreowany w umyśle pracownika model myślowy stanowiska pracy określa sens, jaki nadaje pracownik stanowisku oraz w jaki sposób na tym stanowisku działa. Własny model stanowiska pracy raz może być prostym uogólnieniem, innym razem złożoną teorią. P. Senge pisze, że problemy z modelami myślowymi polegają nie na tym, czy są prawidłowe, czy nie, lecz na milczącym ich przyjmowaniu. Oznacza to, że wtedy funkcjonują poniżej progu świadomości. Gdy człowiek nie jest świadomy swoich modeli myślowych, to nie może ich ani badać, ani zmieniać. Gdy modele takie nie są skrupulatnie badane w toku indywidualnego i zespołowego uczenia się, to ograniczają działania jednostkowe i organizacyjne do tego, co jest znajome i wygodne<sup>30</sup>. P. Senge zauważa także, że najbardziej skutecznymi rzecznikami procesów uczenia się nie są zawodowi szkoleniowcy, ale kierownicy liniowi i funkcjonalni. Posiadają oni zweryfikowaną wiedzę merytoryczną i praktyczne doświadczenie, są samodzielni w myśleniu i odpowiedzialni za własne działanie, a to zapewnia im wyjątkową wiarygodność. Kierownicy ci, jako lokalni liderzy, spełniają rolę wzorów do naśladowania, z którymi utożsamiają się inni pracownicy<sup>31</sup>.

Hybrydyzacji zawsze towarzyszyć winna myśl o tym, jak abstrakcyjnie kojarzone i łączone, materialne i symboliczne elementy środowiska pracy przekładają się na organizacyjne konkrety, związane ze sposobem rozumienia funkcjonowania organizacji i własnego w niej zachowania się. Lider, jak powiedział P. Senge, „(...) ma nastawiać ludzi nie tylko na reakcje, ale i na kreacje”<sup>32</sup>. Liderowanie to wspieranie hybrydyzacji. Traktowane winno być jako stałe **komunikowanie** się z partnerami na różnych organizacyjnych poziomach. W komunikacyjnych działaniach: rozmowach, prezentacjach, negocjacjach, mediacjach lider ułatwiania pracownikom wydobywanie na poziom świadomy ich własnych obrazów środowiska i stanowiska pracy, dzielenie się z partnerami swoimi wizerunkami, wspólnym testowaniu ich, ulepszaniu i uwpólnianiu, w efekcie traktowaniu tej organizacyjnej rzeczywistości jako plastycznego tworzywa, a nie źródła ograniczeń.

Podjęcie do hybrydyzacji stanowi studium wewnętrznego sporu i zewnętrznej mediacji: o wartości, o definicje pracy, o sposób postrzegania pracownika/-ów, o drogi rozwoju, o osiągnięcia i kultury, nie tylko w kontekście relacji przełożony-podwładny, ale także w kwestii kontaktów międzyludzkich; nakazuje mediowanie różnic w pojmowaniu i ocenie tych wartości, po to, żeby potęgować szanse na kontakt i porozumienie, na efektywniej zorganizowane działania. Inspektor bhp jako transformacyjnie myślący i działający lider bezustannie dzieli się

<sup>30</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, op. cit., s. 179.

<sup>31</sup> *Idem*, *Kierowanie organizacjami uczącymi się. Odważni, silni i niewiedzialni*, [w:] F. Hosselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*, Warszawa 1997, s. 71.

<sup>32</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, op. cit., s. 395.

z pracownikami swoją wizją związaną z rozwojem bezpiecznej pracy, angażuje się w dzieło wspólniania pracowniczych wizji dotyczących problematyki bhp, inspirowuje pracowników do przemian urzeczywistniających wizję, stawiając siebie jako przykład do naśladowania<sup>33</sup>. W procesie formułowania wspólnej wizji powstawać powinien całościowy i syntetyczny obraz problematyki bhp w przedsiębiorstwie. Wspólniona wizja, postrzegana i rozumiana jako zespół kolektywnych wartości, które akceptowane i realizowane są przez wszystkich pracowników i zarząd firmy, wyznacza kontekst, w jakim prowadzona jest analiza bhp w organizacji oraz w jakim dokonywane są wybory dotyczące realizowanych działań<sup>34</sup>.

Hybrydalne rozumienie rzeczywistości sprawia, że na hybrydyzację stanowiska pracy na przykład patrzeć można z dwóch przeciwstawnych perspektyw. Pierwsza pozwala postrzegać stanowisko pracy jako zintegrowany szkielet, w obrębie którego rozpostarta jest sieć różnorodnych stanowiskowych elementów – osobowych i nieosobowych. Sieć ta, oparta na konstrukcji klastrowej, to racjonalnie ze sobą współpracujący i współzależni od siebie aktorzy. Druga perspektywa to podmiotowe postrzeganie elementów i ich sieci stanowiących stanowisko pracy. W myśl tej perspektywy elementy stanowiska pracy, osobowe i nieosobowe, to samoistne, autonomiczne byty.

Wyraziste przeciwstawienie tych dwóch perspektyw, jako zderzenia odmiennych systemów wartości: pierwszego – integrującego, racjonalnie uwzględniającego zależności przyczynowo-skutkowe; drugiego – zdroworozsądkowego, łącznie ujmującego porządek symboliczny i konstruktywny, pozwala wykreować nowe podejście do postrzegania bhp na stanowisku pracy, ujęte stwierdzeniem: bądźmy autonomiczni i integrujmy się. Dlaczego takie podejście? Wynika to zarówno z funkcjonalnej konstrukcji klastrowej, gdzie klastrem jest każdy element stanowiący część składową stanowiska pracy oraz to, że struktura taka cechuje się większą spójnością, silniejszym potencjałem ideowym i funkcjonalnym, a przez to podwyższoną samosterownością, przekładającą się na zwiększoną efektywność, elastyczność i zdolność do eliminowania zagrożeń dla bezpieczeństwa. Każdy klaster ma możliwość zarówno wejścia do szkieletowej sieci stanowiska pracy, stając się jej integralną częścią przy zachowaniu swojej autonomii, jak i wyjścia z niej. Takie wejście jest oparte na przesłankach kompetencyjnych, podnoszących zarówno sprawność funkcjonowania stanowiska pracy, jak i bezpieczeństwo sieci jako całości i każdego jej podmiotu z osobna. Wyjście z sieci, determinowane wymaganiami sytuacji pracy, nie wywołuje spadku funkcjonalnej sprawności stanowiska, gdyż część tego, co zostało ukształtowane przez dany klaster, w tymże pozostaje nadal.

Tworzenie organizacyjnej wartości – bycia autonomicznym i zintegrowanym

<sup>33</sup> N.M. Tichy, D.O. Ulrich, *The leadership challenge: A call for transformational leader*, „Sloan Management Review” 1984, s. 59–68.

<sup>34</sup> E. Samuel, *Lider w organizacji uczącej się*, <http://www.marschall-polska.pl/zalaczniki/00/00/23.pdf>.

– wymaga zespołowego uczenia. Celem zespołu uczącego się jest przekroczenie granic rozumienia indywidualnego przy zachowaniu swojej autonomii i poczucie całym sobą jedności z zespołem i organizacją<sup>35</sup>. Inspektor bhp steruje w sposób możliwie niezauważalny zespołowym uczeniem się, wsłuchując się w głosy pracowników, umożliwiając im dzielenie się swoimi przemyśleniami na tematy rozwoju bhp, wspierając rozwijanie dobrych praktyk w dziedzinie bhp<sup>36</sup>. Uznaje konieczność wdrażania do praktyki organizacyjnej formuły przywództwa oddolnego, sprawowanego przez każdego pracownika, jeśli przejawia on inicjatywę, gotowość podejmowania decyzji, ucieleśnia wartości zawarte w polityce i strategii bhp i ma poczucie odpowiedzialności zawodowej<sup>37</sup>.

Idea hybrydyzacji w zespołowym uczeniu się to kreowanie myślowych konstrukcji obrazujących fragmenty sytuacji pracy, ich kojarzenie, zestawianie, przekształcanie i uwspólnianie, a przez to wpływanie na rzeczywiste zachowania. Struktura hybrydowa, w postaci scentralizowanego i zdecentralizowanego tworu, jest koncepcją, która integrując elementy stanowiska pracy funkcjonujące w szkieletcie zdecentralizowanej sieci, równocześnie zapewnia zachowanie ich autonomicznego potencjału. Idea integrująca jest wirtualną, mediacyjną zasadą zgodną z założeniami teorii aktora sieci, na podstawie której działają każde dające się wyabstrahować elementy stanowiska pracy. Ta wirtualna mediacyjna zasada ma tę właściwość, że stosując ją, można wspierać, udoskonalać utrwalać kompetencyjny rozwój stanowiska pracy. Choć każdy element hybrydy jest odrębną, autonomiczną jednostką, to struktura klastrowo-szkieletowa zapewnia, że hybryda jest podmiotem posiadającym specyficzne kompetencje: cel i metodykę działania, przedmiot działania, metody i środki pracy, swoją markę, doświadczenia, sieci relacji i wizję rozwoju. Ideą takiej hybrydy jest możliwość działania na zasadzie możliwie jak najszerszej i najpełniejszej współpracy ze wszystkimi w sieci:

- na etapie doboru i hierarchizacji elementów sieci,
- w potrzebie służąc pomocą, radami i swoim doświadczeniem, a także wsparciem czy przejmowaniem obowiązków innego podmiotu w sytuacji, gdy ten jest zagrożony,
- usprawniając działania poprzez udrażnianie kanałów informacji ze wszystkimi podmiotami, informowanie ich o zaobserwowanych niebezpieczeństwach, szczególnie kryzysowych oraz wymagających błyskawicznej interwencji,
- rozwijając kompetencje poprzez wymianę wiedzy, doświadczeń, umiejętności,
- doskonaląc przedsiębiorczość i inicjatywność w działaniach, poprzez ich konsultowanie, strukturalizację, wdrożenie i pozyskanie informacji zwrotnych o skutkach.

Ta sama hybrydalna kompozycja, nawet w takiej samej sytuacji pracy, może

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> P. Senge, *Kierowanie organizacjami uczącymi się...*, op. cit., s. 67–68.

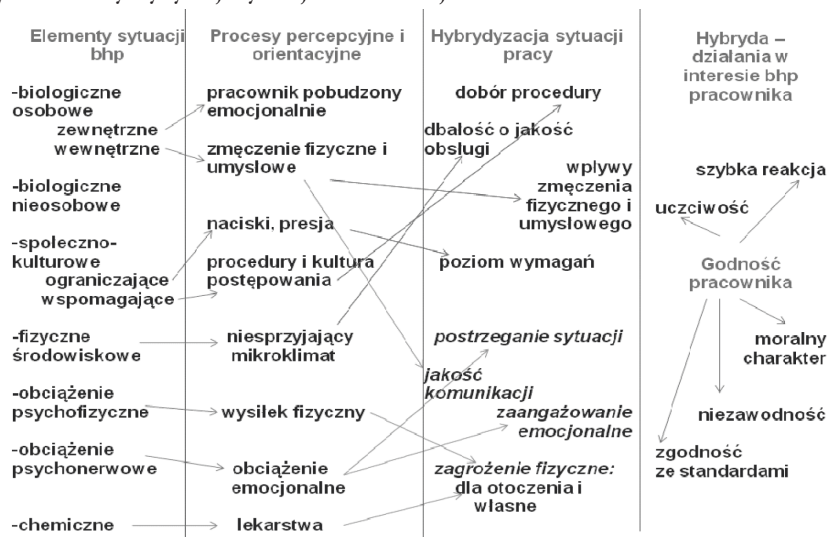
<sup>37</sup> G. Pinchot, *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, op. cit., s. 52.

przybierać różne odcienie znaczeniowe, gdyż myśl przewodnia kreująca kompozycję może mieć różne źródła pochodzenia i przybierać różną postać w zależności od kontekstu. Mentalne powiązania elementów i ich kompozycji dotyczących tych samych sytuacji i/lub kontekstów, dokonywane przez różnych pracowników na stanowisku pracy, mogą wykazywać wiele wspólnych znaczeniowych cech. Hybrydyzacja, poprzez kreowanie myślowych kompozycji obrazujących fragmenty sytuacji pracy, ich kojarzenie, zestawianie, przekształcanie, inicjuje rzeczywiste zachowania. Pracownik w różny sposób dokonać może hybrydyzacji sytuacji działaniowej (rysunek 1).

Z rysunku wynika, że pojęcie hybrydy jako jednostki organizacyjnej ma charakter bardzo płynny i niejednoznaczny, w zależności od autorów, których koncepcje hybrydyzacji są różne, niekiedy wręcz przeciwstawne. Brak precyzyjnych metod hybrydyzacji na potrzeby struktur organizacyjnych sprawia, że granice hybrydalności pojmowane są bardzo elastycznie, w zależności od kompetencji autorów i ich systemu wartości.

Organizacyjne uczenie się, uwspólniające wartości i wizje, a także procesy i procedury ich osiągania jest drogą łączącą wysiłki jednostek i zespołów, równocześnie wykorzystując ich potencjały w tworzeniu hybrydalnych wizerunków funkcjonowania pracownika i ich zespołów.

Rysunek 1. Hybrydyzacja sytuacji działaniowej



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Sprawne funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy wymaga tworzenia własnych projektów struktury tego stanowiska i realizowanych zadań, które maksymalizowałyby jego zdolność dostosowania się do zmiennych warunków i zmieniającego się otoczenia. Ze względu na to, że na projekt struktury stanowiska pracy i realizowanych zadań wywierają wpływ zarówno czynniki osobowe, jak i nieosobowe, normą powinno być, iż pracownicy, uwzględniając złożoność sytuacji pracy, kreują rozmaite struktury porządkujące elementy swojego stanowiska pracy. Należy w tych działaniach odwoływać się do teorii aktora sieci, która umożliwia efektywne podejście do wyjaśniania złożoności organizacyjnej i jej porządkowania. Jedną z najważniejszych korzyści płynącej z wykorzystania teorii B. Latoura jest możliwość koordynacji i wspólnego wykorzystania osobowych i nieosobowych zasobów stanowiska pracy w tworzeniu struktury organizacyjnej przystosowanej do ich wyjątkowych warunków pracy.

## Bibliografia

1. Abriszewski K., *Poznanie, zbiorowość, polityka. Analiza teorii aktora-sieci Bruno Latoura*, Universitas, Kraków 2008.
2. Akrich M., Latour B., *A Summary of a Convenient Vocabulary for the Semiotics of Human and Nonhuman Assemblies*, [w:] *Shaping Technology/Building Society*, red. W.E. Bijker, J. Law, Cambridge–Londyn 1997.
3. Callon M., *Techno-economic networks and irreversibility*, [w:] *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, red. J. Law, Routledge, London–New York 1991.
4. Callon M., J. Law, *After the Individual in Society: Lessons on Collectivity from Science, Technology and Society*, „The Canadian Journal of Sociology” 1997, t. 22, Spring, nr 2.
5. Ch. Fuchs, *Die Actor-Network-Theory*, <http://cartoon.iguw.tuwien.ac.at/christian/technsoz/actornetwork.html> (dostęp: 10.10.2011).
6. Kmita J., *Jak słowa łączą się ze światem. Studium krytyczne neopozytywizmu*, PWN, Poznań 1995.
7. Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, Warszawa 1964.
8. Kowalczyk A., *Wspólnota poszerzona – spotkania ludzkich i pozaludzkich aktorów*, „Praktyka Teoretyczna” 2010, nr 1.
9. Kwiatkowska O., Kola A.F., *O przywróceniu zachwianej równowagi w refleksji antropologicznej. Głos podwójny w sprawie przedmiotów*, [w:] *Kultura profesjonalna etnologów w Polsce*, red. M. Brocki, K. Górny, W. Kuligowski, Wrocław 2006.
10. Latour B., *Science in Action*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1987.

11. Latour B., *Science in Action: How to follow scientists and engineers through society*, Harvard University Press, Harvard 1987.
12. Latour B., *Rozwój, głupcze! Czyli jak modernizować modernizację*, tłum. B. Szelewa, [w:] *Ekologia: Przewodnik „Krytyki Politycznej”*, red. M. Sutowski, J. Tokarz, Wydawnictwo „Krytyki Politycznej”, Warszawa 2009.
13. Latour B., *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*, tłum. A. Derra, K. Abriszewski, Universitas, Kraków 2010.
14. Latour B., *We Have Never Been Modern*, Harvester Wheatsheaf, New York–London 1993.
15. Latour B., *On Technical Mediation: Philosophy, Sociology, Genealogy*, „Common Knowledge” t. 3, 1994.
16. Latour B., *Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts*, [w:] *Shaping Technology/Building Society*, red. W.E. Bijker, J. Law, Cambridge–London 1997.
17. Pinchot G., *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997.
18. Samuel E., *Lider w organizacji uczącej się*, <http://www.marschall-polska.pl/zalaczniki/00/00/23.pdf> (dostęp: 20.02.2012).
19. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Warszawa 1998 (2 wyd. 2004).
20. Senge P., *Kierowanie organizacjami uczącymi się. Odważni, silni i niewidzialni*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hosselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997.
21. Tichy N.M., Ulrich D.O., *The leadership challenge: A call for transformational leader*, „Sloan Management Review” 1984.
22. Ziarko J., *Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
23. Ziemski S., *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.

## Summary

This article presents the issue of the usage of the actor network theory of B. Latour and M. Callona assumptions to describe and explain the relationship occurring in the workplace between an employee and what is external to him, in the context of OSH. The traditional approach to OSH issues focuses too much on people as the perpetrators of behaviors that improve vs. deteriorate safety conditions at work, while avoiding the role of objects as a contributor to the relations in work processes. Consideration of a situation in which the employee and the materials, tools, procedures used by him, create a new actor – an anthro-technical hybrid, the personal dimension of which is permanently coupled to non-personal factors, expands opportunities to learn about a variety of human – non-human

relationships occurring in the workplace. Elimination of threats to OSH requires cognition and classification of hybrids, which are created by employees in the workplace. It would be hybrids such as: a) human – human, b) human – non-human, c) non-human – non-human. This systematic proposal draws attention to the functioning of connected subjects' humans – the organizational hybrid. This will allow thinking about the problems of OSH in terms of relationship management and will emphasize the equivalence of the impact of human and non-human actors on the OSH level. This will allow reflection on the various hybrid agency forms, and on what they actually do, how they work, how they interact, and how it affects OSH.

In the presented approach to analyzing the complexity of different processes affecting the OSH, the importance of impersonal actors goes far beyond the role of “a typical tool” used at work, they become the co-author. Actor-network theory enables presentation of OSH management, not only as a set of artifacts studied by professionals responsible for OSH, but as a research area where the importance of the OSH network of dependences accruing in the workplace is analyzed.



## Noty o autorach

*(Notes about authors)*

- prof. nadzw. dr hab. Andrzej Chodyński, dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
- prof. zw. dr hab. Marian Huczek, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
- mgr Wojciech Huszlak, Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
- mgr Anna Piziak-Rapacz, doktorantka, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych
- doc. dr Janusz Ziarko, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

